

A career in focus

Uma carreira em destaque

Jacqueline Legrand, MDS Group's Chief Operating Officer, reflects on her roots and the remarkable journey that fostered her passion for insurance.

Jacqueline Legrand, Chief Operating Officer do Grupo MDS reflete sobre suas origens e a notável jornada que fomentou a sua paixão pelos seguros.

É Chief Operating Officer do Grupo MDS. Qual é o seu papel e quais as suas principais responsabilidades no seio do Grupo?

O grupo MDS é um conjunto de empresas dinâmico que cresceu muito rapidamente nos últimos 10 anos. Sou responsável pela gestão transversal das operações no Grupo e apoio o CEO, nomeadamente nos serviços de gestão de corretagem e gestão de cativas, relações com os clientes e desenvolvimento estratégico do negócio.

A aceleração do nosso crescimento leva-nos a reforçar as nossas estruturas, processos e organização. É um desafio que está ao nosso alcance porque dispomos de gente com muito talento nos países em que operamos, equipas altamente especializadas e muita energia no seio da empresa.

Para mim a MDS representa, no seu todo, um terreno sólido onde posso implementar estratégias globais, onde tiro partido da minha experiência internacional, partilhando ainda o meu conhecimento em programas globais de seguro.

Pode falar-nos um pouco do seu percurso pessoal?

Nasci e cresci em Annecy, provavelmente a mais bela cidade de França. Frequentei uma escola de gestão em Paris e iniciei a minha carreira profissional na IBM. Cheguei à indústria seguradora e de gestão de risco em 1988 e desde então que aprecio o que faço! A minha primeira função dentro do setor foi numa corretora que, naquela altura, era filial do grupo Daimler Benz. Em 1998, sendo já membro do conselho de administração da empresa, enfrentei uma difícil decisão. O meu marido teve uma oportunidade de carreira daquelas que só nos bate à porta uma vez na



You are Chief Operating Officer at MDS Group. What is your role and what are your main responsibilities within the group? MDS Group is a dynamic company which has grown very fast in the past 10 years. I am responsible for managing the operations across the group and support the CEO, particularly in the brokerage and captive management services, customer relationship and strategic business development.

The acceleration of our growth compels us to reinforce our structures, processes and organization. It is a doable challenge because we have great talents in various countries, highly skilled teams and lots of energy within the company.

Overall, MDS is a solid ground for me to implement global strategies while leveraging my international business experience and sharing my knowledge of global insurance programs.

Could you tell us a little bit about your background?

I was born and raised in Annecy, arguably the most beautiful town in France. I attended business school in Paris and began my career at IBM. I moved to the insurance and risk management field in 1988, and I've enjoyed it ever since. My first position within the field was with a brokerage firm, at the time a subsidiary of Daimler Benz Group. In 1998, when I achieved membership on the Board of the company, I faced a difficult decision. My husband had a once in a lifetime career opportunity at IBM headquarters, and so we left everything behind and moved to New York. C'est la vie!

I joined Crystal & Company, the largest family-owned broker in the US, and easily adapted to the Wall Street environment. I learned a great deal about the American and UK insurance markets as I set to work building their international department. Around this time, I also got involved in BrokersLink, the global alliance of independent brokers co-founded by MDS. In 2012, I accepted the position of COO and became a Member of the Board at MDS Group.

I have two daughters, born in Paris and raised in New York. It has been incredible to share the adventure of moving to the USA with them, and my family has stood behind my decision to join a Portuguese company, even as my role requires a significant amount of time spent in Europe and Latin America.

"...and so we left everything behind and moved to New York. C'est la vie!"

"...e então deixámos tudo para trás e mudámo-nos para Nova Iorque. C'est la vie!"



How would you describe the challenge of starting all over again in the US?

I spent several years not working, primarily because of the conditions of my initial visa. I was determined to go back to work however, so I earned my ARM (Associate in Risk Management) degree and obtained a NY State broker license. Crystal & Company hired me soon after. Besides the language, the key challenge was to adjust to a different business culture. I had to work hard, learn fast and adjust even faster. Throughout this process, I remained confident I would find my way, as I was supported by wonderful peers and clients. I truly enjoyed my time at Crystal and by the time I left, we had built a solid international department and I even started to enjoy American football. I'd say it was a challenging yet ultimately successful transition.

You manage the global operations of the group; what are your specific areas of focus?

In Portugal, we are the largest broker nationwide, working in a mature market facing an economic downturn. In Brazil, we've made several acquisitions and we merged them into a single company to address the booming Brazilian market in a structured way. In Angola, we operate via a joint venture with local investors. Both Angola and Brazil are "emerging markets" in the insurance industry.

vida, na sede da IBM, e então deixámos tudo para trás e mudámo-nos para Nova Iorque. *C'est la vie!*

Juntei-me à Crystal & Company, a maior corretora dos EUA detida por uma família e adaptei-me facilmente ao ambiente de Wall Street. Aprendi muito sobre os mercados de seguro americano e britânico, uma vez que tive que desenvolver o departamento internacional. Por essa altura, comecei também a envolver-me na BrokersLink, a rede global de corretores independentes cofundada pela MDS. Em 2012, aceitei o cargo de COO e tornei-me membro do conselho de administração no Grupo MDS.

Tenho duas filhas, nascidas em Paris e criadas em Nova Iorque. Foi incrível partilhar a aventura de mudar para os EUA com elas. A minha família também me apoiou na decisão de entrar numa empresa portuguesa, mesmo que isso implique que eu passe uma quantidade significativa de tempo na Europa e na América Latina.

Como descreveria o desafio de começar tudo de novo nos EUA?

Passei vários anos sem trabalhar, desde logo devido às limitações do meu visto inicial. Contudo, estava decidida a regressar ao trabalho, pelo que tirei a certificação ARM (*Associate in Risk Management*), e obtive uma licença de corretor para o Estado de Nova Iorque. A Crystal & Company contratou-me pouco depois. Para além da língua, o principal desafio era adaptar-me a uma cultura empresarial diferente. Tive de trabalhar arduamente, aprender rápido e adaptar-me ainda mais rapidamente. Mas em todo este processo, sempre acreditei que havia de encontrar o meu caminho, tendo sido apoiada por colegas e clientes maravilhosos. Gostei muito do tempo que passei na Crystal. À altura da minha saída, tínhamos desenvolvido um departamento internacional sólido e até tinha começado a apreciar o futebol americano. Eu diria que foi uma transição desafiante mas, em último caso, bem-sucedida.

Gere as operações globais do grupo. Em que áreas específicas foca a sua atividade?

Em Portugal, somos o maior corretor em todo o país e trabalhamos um mercado maduro que enfrenta uma desaceleração económica. No Brasil, efetuámos várias aquisições e fundimo-las numa única empresa para acompanhar um mercado em franco crescimento de forma estruturada. Em Angola, operamos por meio de *joint venture* com investidores locais. Tanto Angola como o Brasil são "mercados emergentes" na indústria seguradora.

Como parte da nossa estratégia, concentramo-nos em desenvolver uma sólida cultura organizacional em todas as nossas operações de Angola, Brasil e Portugal. Também estamos a investir em sistemas de ponta que se tornarão a espinha dorsal de todas as nossas operações e gestão de clientes em todo o grupo. Vemos a tecnologia como uma vantagem competitiva no

mercado e isso permite-nos aumentar a produtividade dos nossos colaboradores a longo prazo.

Na indústria de serviços, a especialização dos profissionais e a qualidade do próprio serviço são factores diferenciadores fundamentais, pelo que mantemos um foco contínuo na contratação, formação e retenção de grandes talentos.

Por último, estamos a aprimorar a nossa abordagem na comunicação e relações públicas e forma a aumentar a notoriedade da MDS no mercado global de seguros.

Quais são os principais desafios que os clientes terão de enfrentar nos próximos anos relativamente à exposição ao risco, e como pode a MDS ajudá-los?

Os nossos clientes enfrentam todo um conjunto de novos riscos, extremamente difíceis de avaliar e, portanto, difíceis de segurar a preços economicamente aceitáveis. Com a globalização da economia e com a explosão da comunicação digital, as empresas enfrentam novos e crescentes riscos em áreas como a cadeia de fornecimento, o ciberespaço e reputação. Gerir estes riscos exige uma compreensão aprofundada dos nossos clientes, e esse é o ponto forte da MDS: a capacidade de desenvolver soluções criativas de mitigação, retenção e transferência dos riscos dos nossos clientes é factor central para o sucesso e temos apoiado muitos negócios na navegação bem-sucedida no ambiente atual e desafiador dos seguros. Na MDS temos um processo de decisão célere e forte espírito empreendedor. Isto permite que nos adaptemos a novos desafios.

Observei uma tendência na nossa indústria; o enfoque atual da gestão de risco está a deslocar-se dos riscos patrimoniais para os riscos de responsabilidade, em áreas onde a abordagem tradicional da gestão de risco (identificação, mitigação e financiamento dos riscos) começa a efetuar uma viragem drástica e necessitará de novas ferramentas e conhecimento especializado. O mercado ainda não está pronto e vejo aqui uma grande oportunidade de aportar inovação à indústria.

Está numa indústria ainda dominada pelos homens ao nível da gestão de topo. Como se adapta a este ambiente?

Na MDS até temos uma grande percentagem de mulheres na gestão sénior e de topo, mas de uma forma geral esta não é uma realidade comum na indústria de corretagem. Acredito que cada pessoa tem as suas competências e *expertise* e que precisa de descobrir formas de as potenciar na área em que trabalha, quer estas se encaixem ou não em moldes tradicionais. Tive a sorte de ter passado vários anos em casa como mãe, numa altura em que as minhas filhas mais precisavam de mim. Fui capaz de equilibrar carreira e vida familiar de uma forma que fortaleceu estas duas facetas da minha vida. Quando voltei a trabalhar, nos Estados Unidos, senti-me pronta a dedicar toda a minha energia

As part of our strategy, we focus on developing a strong company culture across our operations in Angola, Brazil, and Portugal. We are also investing in a leading edge set of systems that will become the backbone of all our operations and CRM activities across the group. We see technology as a competitive advantage in our market and it also enables us to increase our staff's productivity in the long run.

In the service industry, the expertise of the staff and the quality of the service itself are key differentiators, so we focus on a continued effort to hire, train, and retain great talents.

Lastly, we are actively refining our approach to communication and public relations to raise awareness of MDS within the global insurance market.

What are the key challenges clients will have to face in the coming years regarding risk exposure and how can a company like MDS help them?

Our clients are facing a whole new set of risks that are extremely difficult to assess and therefore difficult to insure at an economically acceptable price. With the globalization of the economy and the explosion of communication in online media, companies face new and increasing risks in areas such as supply chain, cyberspace, and reputation. Tackling these risks requires a deep understanding of our clients, and this is our forte at MDS. The ability to build creative solutions that mitigate, retain, and transfer our clients' risks is central to our success, and we've helped many businesses successfully navigate today's challenging insurance environment. At MDS we have a short decision making process and a strong entrepreneurial spirit. This allows us to adapt to new challenges.

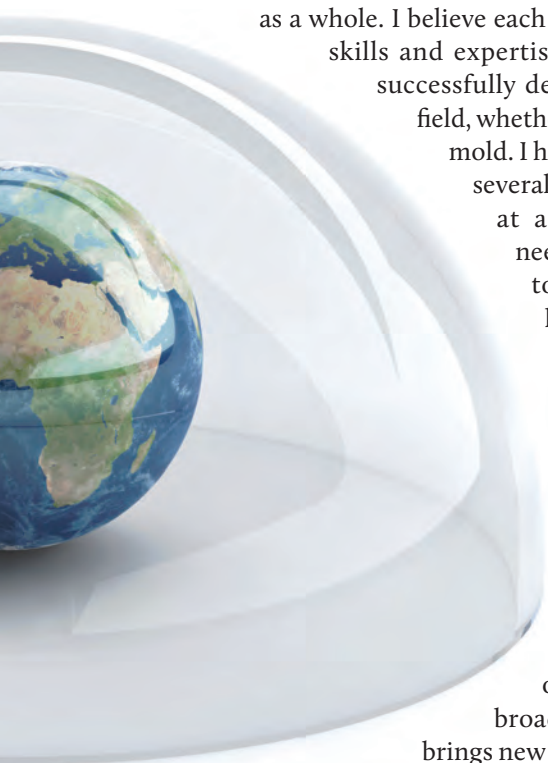
I've observed a trend in our industry; the current focus in risk management seems to be switching from assets to liabilities risks, in areas where the traditional risk management approach (risk identification, mitigation, and financing) is taking a drastic turn and will need a new set of tools and expertise. The market is not ready yet and I see this as a great opportunity to bring innovation to the industry.

You are in an industry still dominated by men at the senior management level, how do you adapt to this environment?

At MDS, we actually have a large percentage of women at the executive level, but this isn't common in the brokerage industry

"...it is an industry that echoes the heartbeat of our society, and I feel blessed to be part of it."

"[esta indústria]... faz eco do batimento cardíaco da nossa sociedade e sinto-me afortunada por fazer parte dela."



as a whole. I believe each person has their own set of skills and expertise, and must find a way to successfully deploy these in their chosen field, whether or not they fit a traditional mold. I have been lucky to have spent several years at home as a mother, at a time when my children needed me most. I've been able to balance work and family life in a way that has both strengthened my career and my family. Upon returning to work in the US, I felt ready to give all my energy to my professional life and to resume my career path. I find it very enriching to work with colleagues from different cultures and of different genders. It broadens our discussions and brings new perspectives to the table. I

recently attended a senior executive program at Harvard Business School and we all recognized how fantastic it was to work in small groups of men and women from around the world.

If you could start your career over again, would you still choose the insurance field?

Truthfully, I don't know of anyone who chose to be in the insurance industry in the first place! I make a point of never looking back and I am extremely happy to be where I am today, because insurance and risk management are at the heart of much more than we often imagine.

For example, look in the news, look at the coverage of natural catastrophes; Sandy, the earthquake and tsunami in Japan, the Thailand floods. The acceleration and increased severity of such events in an interconnected world are raising lots of questions at the board level within companies. After riding on globalization and just-in-time concepts to improve productivity costs, everyone is starting to recognize the domino effect of catastrophic events in all parts of the world.

Risk Management has become a strategic topic: think about the danger of cyber risk with the extensive use of technology in terms of managing client information, or the reputation risk that comes with the acceleration of media coverage for a given event. Furthermore, the huge influence of social media keeps growing along with its impact on businesses, all the while representing a vast and still largely unknown and unregulated communication platform.

The world is changing rapidly, and as insurance professionals, we are relentlessly helping our clients to identify, mitigate, and transfer emerging risks. We need to understand the world and our clients' operations to help them build effective risk management strategies. Innovation is crucial in insurance and risk management. It is definitely not a dusty and outdated industry; on the contrary, it is an industry that echoes the heartbeat of our society, and I feel blessed to be part of it.

à minha vida profissional e a retomar a minha carreira. É para mim muito enriquecedor trabalhar com colegas de diversas culturas e de ambos os sexos. Alarga o âmbito das nossas discussões e traz novas perspectivas. Recentemente participei num programa para executivos sénior na Harvard Business School e todos reconhecemos que era fantástico trabalhar em grupos pequenos de homens e mulheres de todo o mundo.

Se pudesse recomeçar a sua carreira, escolheria novamente o setor dos seguros?

Sinceramente, não conheço ninguém que tenha realmente escolhido entrar na indústria seguradora! Faço questão de nunca olhar para trás com arrependimento e sinto-me extremamente feliz por estar onde estou hoje, porque os seguros e a gestão de risco fazem parte dos alicerces de muitas coisas, muitas das quais nem imaginamos.

Vejam-se por exemplo as notícias, veja-se a cobertura mediática das catástrofes naturais (Sandy, o terramoto e tsunami no Japão, as inundações na Tailândia). A aceleração e a gravidade crescentes de tais eventos num mundo interligado levantam muitas perguntas ao nível dos conselhos de administração das empresas. Após termos entrado em força nos conceitos de globalização e produção *just-in-time* para melhorar os custos de produtividade, começamos agora a dar conta do efeito dominó dos acontecimentos catastróficos em todas as partes do mundo.

A gestão de risco tornou-se num tema estratégico: pensemos nos perigos colocados pelo ciber-

risco com o uso generalizado da tecnologia na gestão de informação dos clientes, no risco de reputação que advém da aceleração da cobertura mediática de determinado acontecimento. Mais, a enorme influência das redes sociais continua a aumentar, juntamente com o seu impacto nas empresas, embora ainda representem uma vasta plataforma de comunicação, de grande incógnita e pouco regulamentada.

O mundo está a mudar rapidamente e nós, profissionais de seguros, apoiamos incansavelmente os nossos clientes a identificar, mitigar e transferir riscos emergentes. Precisamos de compreender o mundo e as operações dos nossos clientes para os ajudar a desenvolver estratégias eficazes de gestão de risco. A inovação é crucial nos seguros e na gestão de risco. Decididamente, esta não é uma indústria empoeirada e obsoleta; pelo contrário, faz eco do batimento cardíaco da nossa sociedade e sinto-me afortunada por fazer parte dela.

“I find it very enriching to work with colleagues from different cultures and of different genders.”

“É para mim muito enriquecedor trabalhar com colegas de diversas culturas e de ambos os sexos.”