

Toby Esser: The leader behind a renewed success

O líder de um sucesso renovado

Attracting the right talent and maintaining a practical attitude seem central to caring for a successful firm.

O talento para atrair os talentos certos e para manter uma atitude prática parece fulcral para cuidar de uma empresa de sucesso.

Sob a sua liderança, a Cooper Gay e, posteriormente, a Cooper Gay Swett & Crawford (CGSC) cresceu consideravelmente até se tornar o único corretor de *wholesale* e de resseguro verdadeiramente global e o maior corretor do Lloyd's. Pode partilhar connosco os principais marcos desta história de crescimento?

Embora os lucros tivessem já vindo a aumentar ininterruptamente todos os anos, desde 1997, quando me tornei Chief Executive em 2001 foi levada a cabo uma imediata reestruturação da empresa. Tentámos estruturar-nos segundo o modelo das empresas cotadas em bolsa, ou da forma mais semelhante possível. Criámos um conselho de administração para as holdings, contratámos diretores não-executivos e formámos uma comissão executiva no conselho de administração da sociedade holding, à qual presido.

Desde então temos evoluído, ano após ano, à medida que os regulamentos e padrões de *compliance* mudam, tendo sido a nossa evolução determinada pela entrada de novos acionistas externos.

Principais marcos:

- **1998** – Mudei-me para Nova Iorque para estabelecer o nosso corretor de resseguro nos EUA, que foi a primeira filial da Cooper Gay no estrangeiro. Foi certamente um marco significativo da minha carreira.
- **2002** – A Cooper Gay efetuou a sua primeira grande aquisição, o corretor alemão Junge.
- **2006** – Frank Whitthun entrou para a Cooper Gay como Presidente Não-Executivo.

“We see a great opportunity to expand the size of the company considerably over the next few years.”

“Existem grandes oportunidades de crescimento no decurso dos próximos anos...”

Under your tenure, Cooper Gay and latterly Cooper Gay Swett and Crawford (CGSC), has grown considerably to become the only truly global wholesale and reinsurance broker and the largest Lloyd's centric broker. Can you share with us the key milestones on this journey?

While we have grown our profit every single year without fail since 1997, when I became Chief Executive in 2001 we immediately restructured the company. We tried to structure ourselves like a public company or as close as we could. We created a Holdings board, hired non-executive directors and formed an Executive Committee beneath the Holdings board, which I chair.

Since then the business has continued to evolve year on year as regulation and compliance have changed and as a result of bringing in external shareholders.

Significant milestones:

- **1998** - I moved to New York to set up our US reinsurance broker, which was Cooper Gay's first overseas subsidiary. This was certainly a significant milestone in my own career.
- **2002** – Cooper Gay made its initial investment into Junge in Germany, our first major acquisition.
- **2006** - Frank Whitthun joined Cooper Gay as Non-Executive Chairman.
- **2007** - Sonae Group made a significant investment in Cooper Gay.
- **2010** – Cooper Gay combined with Swett & Crawford to create the Cooper Gay Swett & Crawford group (CGSC).
- **2013** – An affiliated investment fund of Lightyear Fund III, L.P. and institutional co-investors made a controlling investment in Cooper Gay Swett & Crawford.

Can you tell us more about the Lightyear investment and how it will help CGSC to develop?

The CGSC board decided that we should bring in some new investors to really strengthen the balance sheet to give us the ability to go out and buy more businesses. We see a great opportunity to expand the size of the company considerably over the next few years and wanted to make sure we had the capital resource to do that. As part of this process we are also refinancing the debt acquired with the Swett & Crawford deal.



Toby Esser joined Cooper Gay in 1984 as a non-marine property broker and led the team that launched and ran Cooper Gay's New York office in 1988.

He has been a board director since 1997 and was appointed as Group Chief Executive Officer in 2001. Following his appointment Cooper Gay expanded rapidly, both organically and through a number of strategic transactions, including the acquisition of Junge & Co. in Germany and various asset purchases in the UK.

Under his stewardship Cooper Gay's revenue increased from £20 million to over £100 million across more than 25 offices worldwide, profit increased each year and the number of shareholders grew to above 100.

In 2010, Cooper Gay combined forces with leading US wholesale broker Swett & Crawford to create the only truly global wholesale and reinsurance broker and the largest Lloyd's centric broker. On completion, Toby was appointed Chief Executive Officer of the new Cooper Gay Swett & Crawford Group.

Today, the Group places in the region of \$4 billion in premiums for its clients in the London, US and international insurance markets, and employs over 1,400 staff across four continents.

Toby Esser juntou-se à Cooper Gay em 1984 como broker na área de patrimoniais (não-marítimo) e liderou a equipa que fundou e geriu o escritório da Cooper Gay em Nova Iorque em 1988.

Desde 1997 faz parte do conselho de administração e foi nomeado CEO da Cooper Gay em 2001. Na sequência desta nomeação, a Cooper Gay expandiu-se rapidamente, tanto organicamente como através de aquisições estratégicas, como a compra da Junge & Co. na Alemanha e várias aquisições no Reino Unido.

Sob a sua liderança, as receitas da Cooper Gay aumentaram de 20 para 100 milhões de GBP, geradas por mais de 25 escritórios por todo o mundo; os lucros têm aumentado de ano para ano e o número de acionistas já ultrapassa os 100.

Em 2010, a Cooper Gay juntou forças com um dos principais brokers de *wholesale* nos EUA, a Swett & Crawford, dando origem ao único corretor de *wholesale* e de resseguro verdadeiramente global e o maior corretor do Lloyd's. Firmando-se esta aliança, Toby foi nomeado CEO do novo Grupo Cooper Gay Swett & Crawford.

Hoje, o Grupo é responsável pela colocação de cerca de 4 mil milhões de dólares em prémios nos mercados internacionais de seguros de Londres, EUA e outros, empregando cerca de 1400 pessoas em quatro continentes.

- **2007** – O Grupo Sonae efetuou um investimento acionista significativo na Cooper Gay.
- **2010** – A Cooper Gay adquiriu a Swett & Crawford dando origem ao Grupo Cooper Gay Swett & Crawford (CGSC).
- **2013** – Um fundo controlado pelo fundo de investimento Lightyear fund III, LP, em conjunto com investidores institucionais, adquiriu uma posição acionista de controlo na Cooper Gay Swett & Crawford.

Pode falar-nos mais do investimento da Lightyear e de como este ajudará a CGSC a progredir?

O conselho de administração da CGSC decidiu que devíamos incluir novos investidores para realmente fortalecer o Balanço e assim dar-nos capacidade para adquirir mais empresas. Existem grandes oportunidades de crescimento no decurso dos próximos anos e queríamos ter a certeza de dispor do capital necessário para as podermos aproveitar. Como parte deste processo, estamos também a refinar a dívida associada à fusão com a Swett & Crawford.

A Lightyear e o fundo canadiano de pensões PSP estão a investir no Grupo. São altamente respeitados no mercado e é com grande entusiasmo que vemos esta

parceria. O seu conhecimento ímpar da indústria de serviços financeiros e a experiência que trarão ao conselho de administração ajudar-nos-á certamente a dar o passo seguinte no desenvolvimento da CGSC.

O que pensa ter motivado o interesse dos novos investidores na CGSC e que impacto terá esta parceria na evolução da empresa?

A CGSC construiu uma reputação invejável ao longo dos últimos anos. Começámos com a ambição de pôr o mercado a considerar a CGSC como empresa de sucesso, com um crescimento sustentável, responsável por acções de relevo, e creio que o conseguimos.

A Lightyear queria associar-se e investir numa empresa que crescesse e lhes proporcionasse um lucro considerável ao longo dos próximos anos. O *fit* foi perfeito. Nós queremos crescer, não queremos pegar no dinheiro e fugir mas sim usá-lo para desenvolver a nossa empresa.

O perfil etário da nossa gestão de topo também é atraente para os investidores. Todos nós temos muitos anos de vida profissional pela frente.

Quais são os elementos fundamentais no 'ADN' da Cooper Gay e da CGSC que tem sustentado a evolução da empresa?

A Cooper Gay começou por ser uma empresa muito pequena. Não há muito tempo, estávamos limitados a um escritório e uma operação muito pequena em Londres. Felizmente fomos capazes de reter os melhores elementos e manter a mentalidade empresarial, mesmo que agora tenhamos uma muito maior dimensão, com 65 escritórios em 16 países por todo o mundo.

Fomos capazes de nos fazer rodear de pessoas com espírito empreendedor e desenvoltura. A criatividade e desejo de fazer negócio nunca desapareceram o que, creio eu, é fundamental para a continuação do nosso sucesso.

Contudo, a nossa equipa nunca descansa à sombra dos louros e nunca celebramos os nossos sucessos. Estamos sempre concentrados no que vem a seguir.

Também existe um desejo coletivo na CGSC de fazermos em absoluto o nosso melhor. Queremos que a nossa marca seja associada à melhor das empresas, uma empresa onde as pessoas queiram trabalhar, uma empresa criativa que consegue coisas notáveis, com uma visão sólida do que pretende alcançar no futuro.

Como vê a economia em geral e as perspetivas para os mercados de resseguro e seguro?

Não sou economista, pelo que seria errado da minha parte falar da economia em geral, mas diria que, neste momento e do ponto de vista dos seguros, ainda estamos a sofrer, em resultado das condições económicas atuais. Muito simplesmente, as taxas de juro são muito baixas e há muito pouco a lucrar com as flutuações, o que é negativo do ponto de vista do corretor de seguros.

Lightyear, in conjunction with Canadian pension fund, PSP, are making the investment into the Group. They are very well respected within the market and we are excited to have such a partner joining us. Their excellent knowledge of the financial services industry and the experience they will bring to the board will certainly help take us along to the next step in CGSC's development.

What do you think prompted your new investors' interest in CGSC and how do you believe this partnership will take your business forward?

CGSC has built an enviable reputation over the past few years. We set out with an ambition to have the market talk about CGSC as a successful, thriving and growing business that is going places and I think we have succeeded in that.

Lightyear want to be associated with and invest in a company that will grow and make them a considerable amount of money over the next few years. The fit was right; we want to grow, we don't want to take the cash and run away, instead we want to use the money to build our business.

The age profile of our senior management is also good for investors. We all have plenty of years left to be in the business.

What are the key elements within both the Cooper Gay and CGSC 'DNA' that have enabled the business to progress?

Cooper Gay started as a very small company. Not that long ago we were just one office and a very small London operation. Fortunately, we have been able to retain the best elements and attitudes of a small entrepreneurial business even though we are now quite large with 60 offices in 17 countries throughout the world.

We have been able to surround ourselves with people who have a very entrepreneurial spirit and a 'can do' attitude. The creativity and desire of the business has never really gone away, which I believe is fundamental to our continuing success.

However, our team never sits on its laurels and we never celebrate our successes. We are always focused on what's next.

There is also a collective desire within CGSC to be the very best that we can possibly be. We want our brand to be associated with the very best company, a business that people want to work for, a business that's creative and going places with a strong vision of where it is going to be taken in the future.

What's your view on the general economy and the outlook for the reinsurance and insurance market?

I'm no economist so it would be wrong for me to talk about the economy as a whole, but I would say that, as of right now and from an insurance point of view, we are generally still suffering somewhat as a result of the current economic conditions. Very simply, interest rates are very low and there is very little to be made from your float, which is a negative from an insurance broker's perspective.

There is also not much construction taking place in many parts of the world, especially in the USA. Transportation is relatively down as well and marine is suffering quite badly. Overall, when times are tough and the choice is between paying the bills and buying



professional liability insurance, people tend not to buy the professional liability insurance.

Overall the economy is having a negative effect on us, but conversely there are some pockets in Latin America and Australia where the economy is strong and CGSC is benefiting.

However, these issues don't seem to have stopped the investment into insurance risk taking. There is still too much capital available, which in turn is keeping pressure on the rating environment.

Finally, in which parts of the world does CGSC see its largest growth potential over the next five years?

There is continuing potential for substantial organic growth in the emerging markets, particularly Latin America where our historical growth rates are very high.

CGSC is also looking to really push further into Asia over the next few years. Our base is relatively small at the moment, so there might have to be some degree by acquisition as well.

Africa is of interest. We have no offices in the region at the moment and would like to change that as the region is starting to show some potential. Certain parts of the Middle East and Central Asia also have some good possibilities.

In the more mature markets of Northern Europe, the UK and USA, where we are fundamentally bigger, it's obviously more difficult to drive 20 point plus organic growth. We do, however, expect to continue growing substantially in those areas, particularly as the markets have improved over the past year or two.

Working with the rapidly expanding BrokersLink alliance is also an important part of our growth strategy. As members join from new regions we expect to work and partner with them to move into these countries and build our business alongside theirs. This is especially true in regions where we see changes in the way business is being transacted by retail brokers. Opening new markets will certainly create exciting opportunities for the future.

A área de construção está estagnada em várias partes do mundo, especialmente nos EUA. Os transportes estão relativamente em baixa e o setor marítimo sofre bastante. Globalmente, em tempos difíceis, quando se tem de escolher entre pagar as contas e comprar seguro de responsabilidade civil profissional, as pessoas tendem a não comprar o seguro.

De modo geral, a economia está a afetar-nos negativamente, mas por outro lado há certas áreas da América Latina e Austrália onde a economia está forte e a CGSC está a beneficiar com isso.

Contudo, estes problemas não parecem ter refreado os investimentos no setor dos seguros e resseguro. Existe ainda muito capital disponível que, por sua vez, mantém pressão sobre o clima de notação financeira.

Finalmente, em que partes do mundo vê a CGSC maior potencial de crescimento das suas operações nos próximos 5 anos?

Há potencial contínuo de crescimento orgânico nos mercados emergentes, em especial a América Latina onde as nossas taxas de crescimento históricas são muito elevadas.

A CGSC também pretende avançar mais na Ásia durante os próximos anos. A nossa base é relativamente reduzida neste momento, pelo que talvez tenhamos de recorrer ao crescimento por aquisições.

África interessa-nos. Não temos escritório na região neste momento e gostaríamos de mudar isso, já que a região começa a demonstrar algum potencial. Certas partes do Médio Oriente e Ásia Central também apresentam boas possibilidades.

“The creativity and desire of the business... is fundamental to our continuing success.”

“A criatividade e desejo de fazer negócio... é fundamental para a continuação do nosso sucesso.”

Nos mercados mais maduros da Europa do Norte, Reino Unido e EUA, onde somos fundamentalmente maiores, é obviamente mais difícil atingir um crescimento orgânico superior a 20%. Esperamos, contudo, continuar a crescer substancialmente nessas áreas, particularmente porque os mercados têm apresentado melhorias ao longo dos últimos dois anos.

Trabalhar com uma rede em rápida expansão como a BrokersLink é também parte importante da nossa estratégia de crescimento. À

medida que entram novos membros de novas regiões, esperamos trabalhar e estabelecer parcerias com eles de modo a penetrar nesses países e construir a nossa atividade paralelamente à deles. Isto é especialmente verdadeiro em regiões onde vemos mudanças na forma como os corretores fazem negócio. A abertura de novos mercados criará certamente oportunidades entusiasmantes no futuro.