

ENTREVISTA A LAN KANG

A visão estratégica de um grupo verdadeiramente global

O **grupo Fosun**, um conglomerado de empresas chinês, irrompeu no mercado de seguros europeu e internacional em 2014 quando adquiriu a Fidelidade, segurador líder em Portugal. Esta aquisição foi rapidamente seguida por grandes investimentos nas companhias de seguros de especialidade internacionais: a Ironshore, sediada nas Bermudas, e a Meadowbrook, dos Estados Unidos. Estes investimentos internacionais vêm juntar-se à carteira de investimentos em seguradores chineses da Fosun. A **FULLCOVER** entrevistou **Lan Kang**, vice-presidente do grupo Fosun e presidente do Fosun Insurance Group, para saber mais sobre os planos do grupo para o mercado de seguros português e internacional e como se enquadra esta aquisição na estratégia mais ampla de rápido crescimento do grupo.



“

Temos de fornecer os recursos que são necessários e criar sinergias entre todas as empresas do nosso portfólio. Temos também de construir uma “corporate governance” e sistemas de gestão do risco fortes e, claro, atrair e desenvolver talentos locais.

Lan Kang, Vice Presidente do grupo Fosun e Presidente do Fosun Insurance Group.

A Fosun foi fundada em 1992. Pode partilhar connosco como se tornou a empresa num dos maiores conglomerados chineses num período tão curto?

O rápido crescimento da Fosun nas últimas duas décadas tem vindo a ser construído em grande parte com base no tremendo crescimento da economia chinesa, bem como nas decisões estratégicas que a empresa tem vindo a tomar ao longo do tempo, igualmente importantes para o seu sucesso. Tendo criado a empresa em 1992, pouco depois de se terem licenciado, os fundadores do grupo Fosun começaram a atividade na área da pesquisa de mercado e dos serviços de consultoria com pouco capital investido. Conseguiram acumular algum capital e depois de verificarem que a China se encontrava num período de rápida urbanização, entraram na área do imobiliário e também da saúde. Além disso, o investimento na indústria transformadora e nos recursos revelou-se muito bem-sucedido, graças ao rápido desenvolvimento do setor de infraestruturas na China.

A partir de 2008, à medida que o motor económico da China se transferia da industrialização e urbanização para o consumo e finanças pessoais, a Fosun continuou a investir “combinando a dinâmica de crescimento da China com os recursos globais”.

Quais são os objetivos do vosso investimento e da vossa estratégia?

No que diz respeito às oportunidades de investimento, aquilo que é mais importante considerar é a forma como podemos criar valor através dos nossos investimentos.

Hoje em dia, num momento em que o capital se está a tornar numa “commodity”, temos de pensar na razão por que outras empresas escolherão o nosso investimento em vez de outros e na forma como poderemos acrescentar valor ao capital que providenciamos.

Focamo-nos em três áreas de investimento: saúde, bem-estar e riqueza pessoal. Já construímos as nossas vantagens competitivas no setor da saúde e do bem-estar. Por exemplo, a Fosun Pharma é uma das principais empresas farmacêuticas da China. Adquirimos o United Family Healthcare, o hospital mais sofisticado da China. Além disso, investimos em alguns projetos de “Internet + serviços de saúde”, como o Guahao.com. No ano passado, concluímos a privatização do Club Med, o grupo francês de complexos turísticos, cujo potencial para expansão global acreditamos ser elevado. O nosso investimento no setor dos serviços financeiros, em especial no setor dos seguros, também permite uma preservação da riqueza a longo prazo para os nossos clientes.

Quais são os critérios de seleção para os vossos projetos de investimento?

No que respeita aos projetos de seguro, temos dez diretrizes para o investimento, nomeadamente:

1. liderança de mercado no segmento;
2. equipa de gestão de grande qualidade;
3. uma boa combinação de volume de ativos e capacidade operacional;
4. custo do passivo relativamente baixo;
5. uma avaliação razoável;
6. gestão do risco prudente;
7. oportunidade de mercado;
8. aquisição de posição de controlo acionista;
9. potencial de melhoria no que respeita aos ativos;
10. sinergias com o grupo Fosun e as empresas do seu portefólio. Para nós, cada projeto é único. Avaliamos sempre cada projeto de forma abrangente e rigorosa tendo em conta, embora não exclusivamente as diretrizes acima referidas.

Quais são os grandes desafios que a Fosun enfrenta nos investimentos que faz no estrangeiro, por exemplo, na Fidelidade, Ironshore e Meadowbrook?

Para este tipo de investimentos no estrangeiro, é necessário um conhecimento profundo da realidade local e a capacidade de aceder às melhores oportunidades de investimento. Este é um fator crucial, uma vez que existe uma concorrência crescente que leva à subida dos preços. É também necessário confiar nos reguladores estrangeiros e compreendê-los, sendo a complexidade da gestão do risco cada vez maior.

Quais são os princípios orientadores quando estão a lidar com as empresas do vosso portefólio?

É preciso selecionar e/ou construir uma equipa de liderança com forte empreendedorismo e capacidade de estabelecimento de parcerias. Temos de fornecer os recursos que são necessários e criar sinergias entre todas as empresas do nosso portefólio. Temos também de construir uma *corporate governance* e sistemas de gestão do risco fortes e, claro, atrair e desenvolver talentos locais e proporcionar-lhes uma plataforma global através da qual possam crescer.

Porque escolheu a Fosun o mercado de seguros como um dos mercados-chave? De que forma este mercado se enquadra nas restantes atividades do grupo?

O setor segurador é o melhor canal para combinar o conhecimento único da Fosun em investimentos e na indústria com capital estável e a longo prazo.

Por um lado, dadas as elevadas capacidades da Fosun no âmbito da gestão dos setores da saúde, do bem-estar, do imobiliário e da riqueza, o grupo pode ajudar as companhias de seguros a explorar sinergias no desenvolvimento e na otimização da distribuição de produtos, com uma plataforma financeira integrada e em várias outras áreas.

Por outro lado, podemos ajudar a melhorar a gestão dos ativos e passivos e do portefólio de investimento da companhia de seguros alavancando-a com as excelentes capacidades de investimento da Fosun.

Além disso, no que respeita às companhias de seguros estrangeiras, a Fosun pode acrescentar valor combinando a dinâmica chinesa com os recursos globais.

A Fosun está empenhada em ajudar as companhias de seguros do seu portefólio a melhorar os resultados da subscrição através de um enfoque na excelência operacional, a reforçar os balanços e a aumentar a competitividade no mercado por meio da evolução e da inovação.

Desta forma, apenas quando a parte operacional dos seguros é sólida e rentável é que é possível utilizar o fluxo de longo prazo para alcançar melhores retornos sobre o investimento.

Porque entrou a empresa no mercado segurador, que é tão competitivo, e cujos preços estão em baixa acentuada, especialmente no segmento Não Vida de empresas?

É verdade que os mercados globais de seguros, especialmente os mercados desenvolvidos, estão a enfrentar uma competição feroz e excedentes de capitais alternativos. No entanto, a distância entre as grandes empresas e as empresas medíocres é enorme. O nosso trabalho consiste em identificar oportunidades de investimento de valor, não obstante as condições de mercado difíceis, e criar valor depois do investimento.

Por exemplo, os seguros especializados superaram os outros segmentos de negócio nos Estados Unidos nos últimos anos. A Ironshore, um *player* com forte presença nesse segmento, parece-nos uma oportunidade interessante e única para o grupo.

Acreditamos que bases sólidas, conhecimento e experiência de subscrição e uma equipa de gestão talentosa são cruciais para o sucesso de uma companhia de seguros. Pode-se dizer com algum orgulho que todas as companhias de seguros estrangeiras do nosso portefólio foram financeiramente rentáveis em 2015.

Porque decidiu a Fosun expandir-se além da Ásia e alargar a atividade na área dos seguros? Porque não concentrar-se em mercados mais próximos?

Na verdade, não temos restrições no que respeita a áreas geográficas. Selecionamos as melhores oportunidades que se enquadrem na estratégia da Fosun. Em 2014, foi a Fidelidade em Portugal e, em 2015, investimentos na

Ironshore e na Meadowbrook nos Estados Unidos. É possível que, em 2016, venha a haver uma empresa da Fosun com um desempenho acima da média na Ásia ou noutra região do mundo. Mas nós não negligenciámos o nosso mercado doméstico. As nossas companhias de seguros da China e as companhias de resseguros em Hong Kong têm sido geridas por equipas de profissionais de seguros qualificados e os resultados têm sido bons.

Pode explicar-nos a importância da Fidelidade para a estratégia da Fosun?

Sendo o nosso primeiro investimento na área dos seguros fora da Ásia, a Fidelidade abriu um novo capítulo no grupo Fosun. Olhando apenas para os números, em 2014, os ativos da Fosun tinham aumentado 13 mil milhões de euros com a aquisição da Fidelidade. E todos sabemos que existe muito mais valor intrínseco além dos números.

A Fidelidade é uma plataforma estratégica na Europa que ajuda a Fosun a combinar melhor a dinâmica da China com os recursos globais, a compreender melhor as operações de seguros no contexto do regime Solvência II e a implementar melhor a nossa estratégia central “Seguro + Investimento” de forma prudente e eficaz.

Nos últimos dois anos, a Fosun deu um forte apoio à Fidelidade para que esta aumentasse os resultados da subscrição e melhorasse o desempenho financeiro. Compreendemos perfeitamente que, para os titulares de apólices, a robustez financeira da companhia de seguros é a maior prioridade. Estamos empenhados em ajudar a Fidelidade a atingir um futuro sustentado e de ainda maior destaque.

Como procura a Fosun as melhores oportunidades para um crescimento rentável nos mercados de seguros do mundo inteiro – por geografia ou por segmento de negócio?

Mais do que geografias ou segmentos de negócio, vamos estar atentos a companhias de seguros com lideranças fortes, competitivas e com produtos e serviços inovadores, bem como excelência operacional.

A Fosun ambiciona expandir-se no espaço mais amplo das empresas multinacionais de seguros e, em caso afirmativo, quando? Irá a Ironshore ser a principal plataforma para este negócio?

A resposta mais curta à primeira pergunta é sim; mas vale a pena aprofundar. O nosso objetivo no setor segurador é construir uma *holding* global com capacidades de gestão de seguros e investimento de primeiro plano. Vamos continuar a procurar oportunidades globais de investimento em seguros de alta qualidade tendo como base as nossas rigorosas diretrizes de investimento e a nossa gestão prudente do risco. Nunca iremos adotar uma estratégia de crescimento que seja agressiva e irracional. •



Xangai, a cidade onde a tradição e a nova arquitetura coexistem.

LAN KANG

→ Lan Kang é vice-presidente e detém o pelouro de recursos humanos da Fosun, além de presidente do Fosun Insurance Group. Pertence atualmente ao conselho de administração de seis companhias de seguros em que a Fosun investiu, incluindo a Yong'na P&C Insurance e a Pramerica Fosun Life Insurance, na China; a Peak Reinsurance, em Hong Kong; o Meadowbrook Insurance Group, nos Estados Unidos; a Ironshore, nas Bermudas; e o grupo Fidelidade, em Portugal.

→ Antes de integrar o grupo Fosun, Lan Kang era *senior partner* responsável pelos clientes, com foco em *executive search* e desenvolvimento de liderança nos escritórios da Korn/Ferry International na região da Grande China. Trabalhou também quatro anos como consultora de gestão nos escritórios da McKinsey & Company na região da Grande China. Apoiou diversas multinacionais de referência e empresas locais chinesas no desenvolvimento estratégico, otimização operacional e gestão da mudança, além de ter acumulado muita experiência em recrutamento de talentos e no desenvolvimento organizacional.

→ Lan Kang viveu nove anos nos Estados Unidos, antes de voltar à China em 2002, logo após de ter concluído *cum laude* o seu MBA na Wharton School, Universidade da Pensilvânia. Obteve também o bacharelato em Ciências, na Universidade de Zhejiang, na China, e o mestrado em Ciências, na Universidade de Tulane, nos Estados Unidos da América.