



# Evan Greenberg

**ACE: Uma empresa com vocação e capacidade globais**  
*A company with global drive and capabilities*

ENTREVISTADO POR:  
INTERVIEWED BY:

**Len Battifarano**  
CEO BrokersLink

(Interview done 23<sup>rd</sup> September 2011)

EVAN GREENBERG'S PHOTOS:  
Tim Francis

Com mais de 25 anos de história, a ACE concentra metade do seu negócio nos Estados Unidos e restante América do Norte, mas ambiciona chegar longe na América Latina e Sudeste Asiático, continuando a olhar com entusiasmo para as oportunidades na Europa. O seu chairman e CEO, Evan Greenberg, define-a como uma organização otimista e bem posicionada para aproveitar as oportunidades de crescimento. Empenho, paixão pelo trabalho, excelência técnica e uma organização pouco hierarquizada, que dá liberdade aos colaboradores, mas também os responsabiliza, são algumas das mais-valias da ACE, garante o líder. Contas equilibradas, uma oferta de serviços sofisticada (mais de 200 produtos e serviços), presença local em mais de 50 países (com mais de 16 mil colaboradores) e uma rede corporativa totalmente integrada, suportada nas mais inovadoras ferramentas tecnológicas, colocam a ACE “no topo da lista” das empresas com verdadeira vocação e capacidade global.

*With over 25 years in business, ACE concentrates half of its operations in the United States and North America, but its ambition is to reach down into South America and East toward Southeast Asia even as it continues to eye opportunities across Europe. Chairman and CEO Evan Greenberg defines ACE as an optimistic organization which is uniquely positioned to make the most of growth opportunities. Commitment and passion for work, technical excellence and a flat structure which entails freedom and accountability for its workers; these are but a few trumps that give ACE a definite edge, Greenberg declares. A strong balance sheet, a sophisticated offer of more than 200 products and services, a local presence in over 50 countries (employing more than 16,000 people) and a fully-integrated corporate network, supported by the most innovative technological tools, put ACE at the top of the list of all the companies that answer their global calling with a matching capability.*

## 25 anos de actividade 25 years in business

**LEN BATTIFARANO (LB):** Em 2010-2011 a ACE assinalou 25 anos de actividade. Para si, quais as metas alcançadas neste quarto de século de operações?

**LEN BATTIFARANO (LB):** ACE marked 25 years of Insuring Progress in 2010-2011. What do you consider are the company's main achievements over this quarter of a century of trading?

**EVAN GREENBERG (EG):** A ACE iniciou a sua actividade em 1985 na sequência de uma crise na área das responsabilidades que ocorreu nos EUA e que levou a que cerca de 34 empresas, que precisavam rapidamente de um seguro de responsabilidade civil, se juntassem para formar uma seguradora em tempo recorde. Optaram por constituir a empresa através de

**EVAN GREENBERG (EG):** ACE started in 1985 – just over 25 years ago – as a result of a liability crisis in the U.S. Approximately 34 U.S. corporations that needed excess liability insurance got together and agreed to form an insurance company quickly. To do that, they decided to go offshore; so they incorporated the firm in the Cayman Islands and,

**“Ao longo dos últimos 25 anos crescemos e tornámo-nos hoje numa das maiores seguradoras globais a operar em múltiplas linhas de negócio.”**

**“In the subsequent 25+ years we have grown to be one of the largest multi-line global insurers operating today.”**

uma “offshore” nas ilhas Caimão e para efeitos de gestão de risco, estabeleceram a sede e principais operações da empresa nas Bermudas.

Há 25 anos, a ACE era especializada numa única linha de produto e tinha apenas uma localização. Desde então, ao longo dos últimos 25 anos, crescemos e tornámo-nos hoje numa das maiores seguradoras globais a operar em múltiplas linhas de negócio. Cerca de metade do nosso negócio está nos Estados Unidos e América do Norte e o restante é gerado em mais 50 países pelo mundo fora. Temos operações em todos os mercados mais relevantes da América Latina, Ásia e Europa. Creio que é um feito notável tendo em conta que começamos do zero e que tudo foi conseguido em apenas 25 anos.

*for risk management purposes, they domiciled the head office and principal operations in Bermuda.*

*Back then, ACE was a single-product, single-location company. In the subsequent 25+ years we have grown to be one of the largest multi-line global insurers operating today. Half of our business is transacted in United States and North America, and the other half is in over 50 other countries and territories around the world. We operate in all of the important and principal markets in Latin America, in Asia, and in Europe. I think that's quite an achievement out of nowhere, in just over a 25-year period.*

## Crescimento: oportunidades e desafios

### Growth: opportunities and challenges

**LB: Têm demonstrado um ritmo de crescimento impressionante na América Latina. Quais são os vossos objectivos e que planos têm para sustentar o sucesso das vossas operações nesta região?**

**EG:** Apesar do Brasil ter um potencial enorme, devido à sua dimensão, também estamos muito entusiasmados com outros mercados nesta região, como é o caso do Chile e dos países dos Andes, Peru e Colômbia. As nossas operações na Argentina estão a correr muito bem e o México apresenta-se como um mercado segurador muito relevante para a ACE uma vez que a sua economia está a crescer a um ritmo bastante acelerado. No entanto, o ambiente económico e regulatório do México está aquém do ambiente que se verifica no Brasil e que tem vindo a sustentar o seu desenvolvimento. O atraso relativo do México irá pesar na sua capacidade de crescimento económico ainda por algum tempo. Não obstante, optámos por fazer uma forte aposta de investimento nesta região e estamos preparados para aproveitar as tendências que estão a liderar o seu crescimento: uma classe média em expansão, economias em rápido desenvolvimento que exigem infraestruturas e energia para suportar o seu crescimento e até certo ponto, a reestruturação do peso do governo, o qual está a procurar dar mais espaço ao sector privado para crescer, quer ao nível das pequenas empresas, quer ao nível das grandes multinacionais. Existe muito talento e capacidade nesta região. Quanto ao Brasil, quase um continente em si – pela sua dimensão, escala, diversidade humana, costumes e culturas, que coexistem nas diversas regiões e que são verdadeiramente extraordinárias – é um mercado no qual apostamos fortemente e estamos conscientes que sabemos como ajudar o país e a sua economia a desenvolverem-se, ao mesmo tempo que procuramos ser bons cidadãos empresariais. Não há desenvolvimento num país se não houver uma boa indústria seguradora e nós somos parte integrante dessa evolução. Estamos bem posicionados, tal como em toda a região – estou muito optimista sobre as

**LB:** *ACE's operations in Latin America have realized significant growth. What are your plans and aspirations to sustain success in the region?*

**EG:** *While Brazil, in terms of the size of opportunity, represents the greatest opportunity today in the region, and certainly casts a big shadow, clearly we see and are very optimistic about the opportunities in many other countries in the region, including Chile and the Andean countries of Peru and Colombia. Argentina is also doing very well for us. Turning to Mexico, it is also a significant insurance market for ACE and its economy is strong. However, Mexico doesn't enjoy the same economic and regulatory environment that has propelled Brazil, and that will weigh on the country's growth for a period of time. We are heavily invested in the region, and are positioned to take advantage of the themes that we know are propelling growth: a rising middle class, fast developing economies which require infrastructure and energy to continue to propel their growth, and also to a degree, smaller government – that is, getting out of the way to support the growth of private sector business, from small businesses to large multinationals. There is a lot of talent and a lot of capability in the region, particularly in a country like Brazil, which frankly is almost a continent unto itself. Its size, its scale, its diversity of people, customs, and culture among the regions of the country are extraordinary, and we have a very strong focus on Brazil and a very good sense in our minds of how to develop and participate as good local corporate citizens and support the growth of the country and the economy. No economy develops without a strong insurance industry and we're participating in that. We are well placed throughout the country, as we are throughout the region. I am very optimistic about the prospects – in Brazil, in Mexico, but, as I say, in Latin America generally.*

perspectivas para o Brasil e México em particular e, tal como já referi, para toda a América Latina.

**LB: O Brasil está finalmente a desinvestir do IRB (Instituto de Resseguros do Brasil). No entanto, continua presente na actividade seguradora para o sector privado. Considera que este facto poderá dificultar o sucesso a longo prazo da ACE no Brasil?**

EG: Pessoalmente, considero que sim, que pode atrasar o desenvolvimento do país. Não me preocupa particularmente do ponto de vista da ACE, porém creio que é contra os interesses do país haver interferência no sector privado, isto é, prejudicar o sector privado a favor de um cartel apoiado pelo governo ou de uma empresa local cartelizada. Na realidade, o papel do IRB é este; opera em função dos próprios interesses inibindo assim o crescimento da indústria, principalmente porque esta postura condiciona o acesso a capital nos mercados globais. No fundo, está-se a limitar o acesso à capacidade global. Sejam quais forem as necessidades de infraestrutura, quer para o Mundial de Futebol, para as Olimpíadas, para projetos de desenvolvimento energético, portos, estradas ou comunicações, existe uma grande necessidade de capacidade, bem como de acesso a formas eficientes de gerir o risco dessa actividade. Quanto mais eficiente o acesso ao capital, melhor o preço. Tenho por certo que esta intervenção do governo serve apenas para defender indevidamente os interesses de uma entidade local, sob pena de prejudicar a eficiência de funcionamento do mercado – vai inevitavelmente prejudicar a actividade empresarial no Brasil. A meu ver, é uma política mal pensada e transmite uma mensagem muito negativa. Por outro lado, à medida que as suas empresas crescem e se tornam mais competitivas, o Brasil dependerá cada vez mais de mercados livres e abertos pelo mundo fora para exportar os seus produtos e serviços. E é provável que, mesmo nos mercados de acesso livre que hoje aceitem o IRB a querer desenvolver as suas operações internacionais, surjam algumas reacções adversas ao facto de, em território brasileiro, o governo praticar medidas protecionistas. O Brasil não é caso único. Em muitos países existem práticas protecionistas duvidosas e creio que estão a ser muito mal conduzidas, pois prejudicam os interesses dos próprios países e o sistema de transações internacionais.

**LB: Quais são as outras regiões que apresentam oportunidades interessantes para a ACE?**

EG: Somos uma empresa muito optimista e eu, naturalmente, também sou uma pessoa muito optimista, pelo que vejo muitas oportunidades para a nossa organização em muitos locais do mundo. A Ásia e a América Latina são bons exemplos, devido às suas características demográficas e tendências económicas e ao desenvolvimento financeiro e político a que se tem assistido nestas regiões e que está a preparar o terreno para o desenvolvimento empresarial a longo prazo. Embora exista alguma volatilidade, assiste-se a um enorme crescimento da classe média, da comunidade empresarial e das economias em geral. Assim, reconhecemos que existe um grande potencial no Sudeste e Norte Asiático. Existe também grande potencial na América Latina e ainda no Médio Oriente. Apesar de estar a atravessar um período de alguma incerteza, estamos já a analisar e a capitalizar

**LB: Brazil, having finally wound down the IRB (Reinsurance Institute of Brazil) is, however, still involved in the private sector insurance industry. Do you see this as a hindrance to ACE's long-term success in Brazil?**

EG: I think it's a step backwards for the country – it's regressionary. I don't worry about it for ACE. But I don't think it's in the country's interest to disadvantage the private sector in support of a government-sponsored cartel, or a local cartel-controlled company, which is fundamentally what the IRB is. I think they are gaming it for their own interests, and what it will do is inhibit the growth of the industry because it will inhibit the access to global capital, which means that you're inhibiting access to global insurance capacity. If you look at the infrastructure requirements of the country, whether it's driven by the World Cup, or the Olympics, or the pre-salt energy development projects, or ports, or communications or roads, the need for capacity is enormous. There is also the need for access to insurance in an efficient manner, and that means the more efficient the capital access, the cheaper the price. I think this intervention by the government to unduly support and protect the interest of a local company at the expense of market efficiency will hurt Brazilian business, and I think that is misguided and sends the wrong signal. Brazil also requires free and open markets around the world to export their products as their companies become more competitive. And even a free and open market that will accept the IRB, which wants to now do business off-shore – well, no one is going to react favorably to all of that if Brazil practices protectionism. I might add that Brazil is not alone – most countries around the world, particularly in this environment, are behaving on the margin in protectionist ways, and I think that is misguided and against their own interests and the global trading system.

**LB: What other parts of the world represent opportunities for ACE?**

EG: We are a very optimistic organization and by nature I am an optimistic individual. I see tremendous opportunity for our company in many places – in both Asia and Latin America because of the demographics and the economic trends, the financial and political evolution that those regions have gone through, that set the business environment over the long term. And while there may be some volatility, there is tremendous growth from a rising middle class and a vibrant business community, and economies generally. So, throughout Southeast Asia, throughout North Asia, we see significant opportunity. And there are significant opportunities throughout Latin America and the Middle East as well. While the Middle East is going through a period of uncertainty, we see and are capitalizing on opportunities in the region. And, I might add, in the United States, as well as in Europe, we see opportunities for expansion for our company. So, we're well-placed around the world to take advantage of these growth opportunities, and we are taking advantage of strengths, but we also see opportunities for growth by taking advantage of weakness and stress. While on one hand that creates risk, on the other hand that creates opportunity.

**“Existe também grande potencial na América Latina e ainda no Médio Oriente.”**

**“There are significant opportunities throughout Latin America and the Middle East as well.”**

nalgumas das oportunidades que identificámos nesta região. Mas é de referir que nos Estados Unidos e na Europa, também encontramos oportunidades para expandir as nossas operações. Em síntese, estamos bem posicionados a nível global para aproveitar estas oportunidades de crescimento, quer pela identificação de forças em determinados países, quer pela identificação de algumas fraquezas e focos de stress. Embora sejam elementos que aumentem o risco nalguns casos, também podem criar grandes oportunidades.



## O incentivo a uma indústria corretora forte

### Incentives to a strong brokerage industry

**LB:** Como espera que evolua a relação entre a ACE e os grandes corretores de seguros ao longo dos próximos cinco anos?

**EG:** A ACE é uma empresa de “corretagem”, esta é uma das nossas principais plataformas de distribuição. Estamos dependentes de e apoiamos uma indústria de corretagem forte. A Marsh, Aon e Willis são as três maiores empresas de corretagem e nós apoiamos e estimulamos o seu crescimento. Ficamos contentes quando os vemos a serem bem-sucedidos. Por outro lado, também apoiamos uma rede de distribuição diversificada, pois necessitamos de mais do que apenas três corretores. Assim, como o negócio de corretagem é a nossa plataforma de distribuição por excelência, procuramos apoiar o seu crescimento como um todo e a nível global.

**LB:** No que toca às diversas redes de corretores, procuram trabalhar com elas de forma estratégica ou procuram antes uma abordagem com corretores locais em função do país em que operam?

**EG:** Na realidade, procuramos as duas abordagens. As redes de corretores foram e continuam a ser muito importantes, pois permitem aos corretores mais pequenos, locais, concorrer com os grandes, em particular no que concerne às grandes operações além-fronteiras. Independentemente dos seus clientes serem multinacionais ou regionais, estes corretores precisam de os acompanhar. Isto é cada vez mais verdade com o aumento da globalização das economias – é uma tendência irreversível, embora possa enfrentar algumas dificuldades. Os corretores têm de ser capazes de servir os seus clientes, de os acompanhar além-fronteiras. É um facto que, para muitas empresas, grandes ou pequenas, uma parte significativa das suas operações depende da sua capacidade para

**LB:** How do you see the relationship between ACE and the major brokers evolving over the next five years?

**EG:** ACE is a brokerage company. Brokerage is one of our principal means of distribution. We rely on, and are supportive of, a strong brokerage industry. Marsh, Aon, and Willis are the three largest brokers, and we support and encourage their growth, and are pleased when we see them going from strength to strength. But at the same time, we support a diverse distribution industry, as it requires more than three brokers. So, as the brokerage community is our chosen means of distribution, we support the continued growth of the brokerage industry in general, on a global basis.

**LB:** Regarding the many broker networks, do you see value in working with them strategically, or on a broker-by-broker basis in each country where they operate?

**EG:** No, it's both. They are and they have been very important. What these networks do is allow smaller, local brokers to compete against larger brokers, particularly when it comes to transnational business. Whether these networks are multi-national or regional, they need to follow their customers. As the world economy globalizes there is no putting that back in the bottle – this is a trend that will continue, though not without its trouble spots. Brokers have to be able to serve their clients, and to serve your clients you have to be able to follow them across borders, and we see most businesses, small or large, have their fortunes tied to being able to do business outside their home country. Because they're going to go where opportunity is, broker networks are an answer to that for smaller brokers and we encourage and support that development.

## Key Facts

- US\$83 mil milhões em ativos totais em 2010.
  - 800.000 de indemnizações de seguro honradas em 2010.
  - US\$11,2 mil milhões em indemnizações de seguro pagas em 2010.
  - Mais de US\$19 mil milhões de prémios brutos recebidos em 2010.
  - Mais de 16.000 empregados em 53 países.
  - Clientes em mais de 170 países.
  - Mais de 200 produtos e serviços.
  - Mais de US\$49 mil milhões de capacidade de pagamento de indemnizações de seguro.
  - Notação de rating AA da Standard & Poor's.
  - Integra o índice de ações S&P 500.
  - Aumento do capital para US\$28 mil milhões ao longo dos últimos 5 anos.
  - Mais de 50 anos de experiência a operar no Brasil.
- 
- US\$83 billion in total assets in 2010.
  - 800,000 claims honored in 2010.
  - US\$11.2 billion in claims paid in 2010.
  - Over US\$19 billion in gross premiums in 2010.
  - More than 16,000 employees in 53 countries.
  - Clients in over 170 countries.
  - Over 200 insurance products and services.
  - US\$49 billion in claims-paying power.
  - AA- rating from Standard & Poor's.
  - A component of the S&P 500 Stock Index.
  - Capital doubled to US\$28 billion in the last five years.
  - Over 50 years of experience in Brazil.



ACE, NY

**“Como o negócio de corretagem é a nossa plataforma de distribuição por excelência, procuramos apoiar o seu crescimento como um todo e a nível global.”**

***“As the brokerage community is our chosen means of distribution, we support the continued growth of the brokerage industry in general, on a global basis.”***

desenvolver negócios a nível internacional. É assim que surgem as oportunidades. As redes apresentam uma oportunidade para os corretores mais pequenos, razão pela qual apoiamos e fomentamos o seu desenvolvimento.

**LB:** A dimensão e complexidade dos programas internacionais são questões que preocupam muitas das grandes empresas com presença global. De que forma é que a ACE está a responder às necessidades deste segmento estratégico do mercado?

**EG:** Para começar, somos actualmente uma das poucas seguradoras especializadas em patrimoniais e responsabilidades com presença global. Temos presença local efectiva em 53 países e temos capacidade para servir clientes locais e internacionais.

Temos uma estrutura de capital forte, temos a oferta de serviços, a sofisticação e, acima de tudo, uma cultura e rede totalmente integradas, suportadas pela tecnologia mais avançada, o que nos permite apoiar as empresas multinacionais pelo mundo fora, quer na gestão, quer na transferência do seu risco. Temos uma profundidade e abrangência de serviços impar para fazer face às necessidades dos nossos clientes – são muito poucas as empresas nessa situação, consigo contá-las nos dedos de uma mão -, e mesmo assim, algumas desempenham bem esta função global, outras nem por isso. Considero que nós estamos no topo da lista.

**“As redes de corretagem foram e continuam a ser muito importantes, pois permitem às corretoras mais pequenas, locais, concorrer com as grandes empresas de corretagem, em particular nas grandes operações além-fronteiras.”**

***“What these networks do is allow smaller, local brokers to compete against larger brokers, particularly when it comes to transnational business.”***

**LB:** The scale and complexity of many multinational programs is something that concerns many global corporations. How is ACE responding to the needs of this strategic market segment?

**EG:** Well, we’re one of the few global property and casualty insurers operating in the world today. We are on the ground in 53 countries with local operations and we can serve the needs of customers whether they’re local or multinational.

We have the balance sheet, the services, the risk appetite, the sophistication – and more importantly, the integrated corporate culture and network, enabled by technology – to serve the needs of multinational companies around the world, both in risk transfer and risk management. We have the product appetite and breadth to meet their requirements, and there are very few companies in the world that have that capability – I can count them on one hand. Some of them do it well, and some of them don’t, and I put our company right at the top of the list of those that do it well.



ACE, Zurich

## Uma cultura distintiva

### A distinctive culture

#### LB: Como caracteriza a cultura organizacional da ACE?

EG: Uma empresa que ambicione distinguir-se no mercado, procura ter uma cultura única e distintiva. Nós passamos muito tempo a refletir sobre a nossa cultura e sobre o que define os nossos valores e interesses comuns dentro da ACE – são esses os aspectos que definem uma cultura corporativa. Nesta empresa, aquilo que aparece em primeiro plano é o “optimismo”. Somos otimistas por natureza, temos uma cultura otimista. A nossa organização está pouco hierarquizada, o que facilita bastante a comunicação interna. E a responsabilização é fundamental. Se por um lado, temos uma cultura de respeito pelo próximo e dignidade no trato, por outro lado, fomentamos a frontalidade. Ao mesmo tempo que delegamos muito atribuímos responsabilidade e liberdade aos nossos colaboradores, por outro lado exigimos que as pessoas respondam pelos resultados do seu trabalho. A nossa organização é bastante integrada apesar de atravessarmos uma multiplicidade de culturas internacionais e geografias. Temos muita paixão pelo nosso trabalho, somos motivados, disciplinados e focados nos nossos objetivos.

#### LB: Que tipo de talentos procura nos seus quadros de topo?

EG: A nível mais sénior, procuro pessoas que se comportem como gestores -acionistas, na forma como pensam e desempenham as suas funções. No fundo, são os donos deste negócio. Têm excelência técnica nas suas áreas de responsabilidade e grandes qualidades organizacionais. São líderes destacados, capazes de inspirar e comunicar. Sabem que dependem dos outros para alcançar os objetivos e são muito focados nos resultados.

#### LB: A ACE prefere promover dentro da organização?

EG: Sim e sim! Quando alguém começa a trabalhar na ACE, não escolhe um emprego mas antes uma carreira. Tem uma missão que é fazer parte de uma organização que ambiciona ser uma das melhores empresas do mundo.

#### LB: How would you define the corporate culture at ACE?

EG: Every company has to have a unique and distinct culture if they want to be distinct, and we spend quite a bit of time thinking about culture. A company is a village, and what defines and sets the sense of values and commonality of interest within ACE are the terms that define a corporate culture. And in our company, what comes to mind is “optimism”. We are optimistic, it’s an optimistic culture. We have a flat management structure, so communications within the organization are very, very good. Accountability is critical; while part of our culture is to be respectful and decent to each other, at the same time this is a frank organization and a frank culture. And while we disseminate a lot of responsibility, it is a culture of accountability. We’re well integrated as an organization, and we cross cultures around the world in many countries. We are passionate, we are driven and we are a highly disciplined and focused organization.

#### LB: What talents do you look for in your senior staff?

EG: In my senior staff, I look for people who behave like owner-managers. In the way they think and perform, they own this business. They have technical excellence in their area of responsibility, they have great organizational skills, they have good leadership skills, they are able to inspire and communicate – because you have to get it done through others – and they are execution oriented.

#### LB: Does ACE prefer to promote from within the organization?

EG: Yes, and yes. When you join ACE, you haven’t taken a job, you’ve taken on a career. You’re on a mission to be part of a team that is driven to create one of the world’s great organizations.

**“Nesta empresa, somos otimistas. Temos muita paixão pelo nosso trabalho, somos motivados, disciplinados e focados nos nossos objetivos.”**

**“In this company, we are optimistic. We are passionate, we are driven and we are a highly disciplined, focused organization.”**

**“O que me motiva diariamente é construir uma grande organização que ainda cá estará para as gerações futuras. É essa a minha missão.”**

***“What drives me every day is to want to build a great organization that will endure for generations to come. That's the mission that I'm on.”***

## Seguros: uma herança genética

### Insurance: a genetic heritage

**LB: Porque escolheu o sector segurador para desenvolver a sua carreira? O que o motiva neste negócio?**

**EG:** Bom, não foi difícil escolher este sector. Fui criado no meio, esta atividade está no meu ADN. O meu pai é muito conhecido pelos grandes contributos que fez para o desenvolvimento do sector a nível global, talvez das maiores que alguma vez foram feitas por uma única pessoa. Desde criança que estou rodeado por temas de seguros – às vezes até brincamos, dizendo que eu já tinha a minha própria demonstração de resultados quando tinha apenas 7 anos.

O que me leva ao sucesso? Começa comigo, comporto-me como um gestor-accionista. Essa é a minha plataforma de criatividade, é a forma que eu encontro para exprimir-me. Quero pertencer a algo que é superior a mim, que ajuda a transformar a sociedade. Creio que é uma ambição comum a todos nós, queremos que a nossa vida tenha sentido. E todos queremos pensar que o mundo ficou um pouco melhor por nossa causa. É isso que me motiva diariamente – construir uma grande organização verdadeiramente sustentável, que ainda cá estará para as gerações futuras. É essa a minha missão.

**LB: Quais as três lições mais relevantes que aprendeu pelo facto de dirigir uma seguradora?**

**EG:** Talvez a primeira seja que toda a gente tem de desbravar o seu próprio caminho. Digo a toda a gente que têm de ser fiéis a si mesmos. Têm de ser verdadeiros, pois só assim serão credíveis perante os outros. Logo a seguir, creio que o mais importante é ter uma clareza de visão e boa capacidade de comunicação – saber traduzir essa visão numa estratégia e numa agenda de prioridades, tendo muita clareza sobre a definição das mesmas. Uma organização tem uma capacidade limitada de concentração para executar as tarefas mais prioritárias, daí que seja muito importante que as pessoas percebam o que estão a fazer e porquê – a isso chama-se comunicação e contexto estratégicos.

Em segundo lugar, o nosso negócio é o Risco. A seguir às pessoas, o Balanço é o activo mais importante que temos. A nossa capacidade de gestão e protecção desse Balanço é crítica, sendo que anda lado a lado com a boa gestão da exposição ao risco. “Não gira o prémio, gira a exposição”. E, finalmente, deve-se liderar a partir da linha da frente. A posição do CEO é um activo valioso para a organização e não deve ser desperdiçada nem por um minuto dos 365 dias do ano.

**LB: Why the insurance industry as your career choice? What drives you to succeed in this business?**

**EG:** Well, it didn't take a lot of imagination for me to enter the insurance industry. I was raised with insurance in my blood; it was around me. My dad obviously looms large in the contributions that he has made to our industry, globally. I think probably no single individual has made greater contributions to the industry than he has, and I was raised from childhood aware of the insurance business. Sometimes we joke that I had my own P&L when I was 7.

What drives me to succeed is that I behave as an owner-manager. This is my medium of creativity, this is how I express myself. I want to belong and be part of something that is bigger than I am and to make a contribution to society. And I think that's true for all of us – we want to live our life with meaning, and we want to believe that the world is a little better place because we were here. That inspires me every day and I am driven to want to build a great organization that will endure for generations to come. That's the mission that I'm on.

**LB: What are the three most valuable lessons you have learned about running an insurance company?**

**EG:** Number one, everyone has to find their own way. The first thing I tell anybody is to be yourself. You have to be who you are. You're never going to fool anyone. After that, I think that you have to have a real clarity of vision and be able to communicate, translating that into strategy and an agenda of priorities, and be very clear about the priorities. The organization only has so much bandwidth to focus on what is most important to execute. People should understand why they are executing and that's communication and context of strategy.

Number two, we're in the business of risk, and your balance sheet is the most important asset next to people. Your ability to manage and protect that balance sheet is everything. Hand in glove with that is “exposure management” – don't manage the premium, manage the exposure. And, always lead from the front. The CEO's position is a great asset to the organization that cannot be wasted one minute out of 365 days a year.



## Uma indústria estável com regulação excessiva

### A stable, over-regulated industry

**LB:** Como vê a performance da indústria seguradora durante este período prolongado de incerteza e turbulência financeira?

**EG:** A indústria tem demonstrado uma resiliência incrível ao contrário dos restantes sectores da indústria financeira. Tem-se pautado por uma estabilidade impressionante, quer durante, quer a seguir à crise e mesmo neste momento actual tão volátil. A indústria seguradora tem continuado a servir a sociedade, os seus accionistas e clientes de forma bastante admirável. Este deve ser um motivo de orgulho para toda a indústria. No seu todo, creio que a indústria tem uma estrutura de capital saudável e que está a gerir de forma eficiente a sua oferta de serviços. Ao mesmo tempo, creio que é necessário um maior foco da indústria em termos de retorno de capital, nomeadamente tendo em conta uma adequada alocação de capital ao risco. Isto porque estamos num negócio bastante cíclico e

**LB:** What is your view of the insurance market's performance during this prolonged period of financial uncertainty and turmoil?

**EG:** The insurance industry has shown remarkable stability during and following the financial crisis, in contrast to the rest of the financial services industry. Even in this moment of volatility, our industry has been remarkably stable and has continued to serve society and its shareholders and its policyholders, I think, in an admirable fashion. The industry should be proud of that. The balance sheet of the industry overall is in good shape and I think the industry's ability to deliver its product and service is quite efficient. At the same time, the industry's focus on return on capital and a proper risk-adjusted return on capital is wanting, and that is because we are in a cyclical business and many organizations, regardless of their words, show by their actions that they chase market share at the expense of an adequate return.



ACE, Philadelphia



muitas empresas, apesar de afirmarem o contrário, acabam por perseguir cegamente ganhos de quota de mercado muitas vezes em detrimento de níveis aceitáveis de retorno sobre o capital investido.

**LB: O ano de 2011 foi um dos piores de sempre no que toca à ocorrência de eventos catastróficos. Considera que a indústria tem respondido de forma positiva? O que se pode fazer ainda este ano e no futuro para responder à ocorrência continuada de catástrofes?**

**EG:** É verdade que ao longo dos últimos 18 meses, a indústria verificou um nível de prejuízos causados por catástrofes bastante significativo; no entanto, tem conseguido orientar-se bastante bem. Cumpru com todas as suas obrigações em tempo útil e de forma equitativa. Mas, a indústria apenas pode assumir a protecção de risco na medida que tem uma adequada estrutura de capital. A questão do risco de catástrofe vai muito além do risco de indústria – é um tema social e político. Os políticos e reguladores têm de perceber que a actividade seguradora é apenas uma parte da solução. Temos de saber cobrar uma taxa devidamente ajustada ao risco. Códigos imobiliários desajustados que permitem que se construa em regiões muito propensas à ocorrência de catástrofes, sem reconhecer as consequências, representam um enorme prejuízo para a sociedade. Preocupo-me muito com esta questão e também com os movimentos populistas que procuram evitar que as seguradoras cobrem a taxa mais adequada. No fundo, isso traduz-se numa aceitação de mau comportamento. O facto de não se adaptarem os códigos de construção imobiliária significa também que estamos a subsidiar este mau comportamento. Estamos a permitir um excesso de concentração de valor nalgumas zonas propensas à ocorrência de catástrofes e preocupo-me com as implicações sociais desse comportamento no futuro.

**LB: Em que medida é que o aumento de regulação do sector segurador tem alterado a estrutura dos programas globais de seguro?**

**EG:** Penso que muitas das alterações a ocorrer na indústria não foram devidamente ponderadas – não percebo bem a que tipo de problemas estão a tentar responder. Concorro que a modernização da regulamentação e supervisão da actividade seguradora é importante, no entanto o principal objectivo dos mesmos reguladores deve ser proteger os interesses dos detentores das apólices de seguro. Tenho dúvidas sobre os benefícios deste aumento de regulamentação, em particular na Europa, tendo em conta a performance da indústria seguradora durante a crise financeira. Penso que a burocracia é excessiva, existe demasiada “regulamentação sobre regulamentação” e creio que representa uma carga demasiado pesada sobre a indústria. Por estranho que pareça, todos estes desenvolvimentos vieram apenas criar mais ineficiência sem se traduzirem

**LB: 2011 was one of the worst years on record for catastrophic events. Do you believe that the insurance industry has responded in a positive way? What else can it do in the future to address continued catastrophic events?**

**EG:** I think the industry in the last 18 months has experienced significant catastrophe loss activity, and has acquitted itself extremely well. It has met all its obligations in a timely and fair process. But the industry can only take risk to the extent of its balance sheet. This issue of catastrophe risk goes well beyond the insurance industry – it’s a political and social issue. Regulators and politicians must wrestle with the fact that insurance is only part of the solution. We have to be able to charge the proper risk-adjusted rate. Inadequate building codes and allowing people to build in areas that are terribly catastrophe prone – without the recognition of the consequences – represents a tremendous cost to society. That’s what I worry about. And, that there is always a populist movement to keep insurers from charging the proper rate, which means we’re subsidizing bad behavior. Not addressing the proper building codes because of cost is subsidizing bad behavior. We are allowing over-concentration of values to develop in catastrophe prone areas, and I worry about the social implications of that in the future.

**LB: How has greater oversight by insurance regulatory bodies around the world affected the way in which global insurance programs are being structured?**

**EG:** I think many of the changes taking place that impact the insurance industry are ill thought out and it is not clear to me what problem they are trying to address. While the modernization of insurance regulation and oversight is important, the principal goal of regulators should be to protect policyholders’ interests, and, given the performance of the insurance industry during the financial crisis, it is not clear to me how all of the regulatory activity, particularly that which is taking place in Europe, will make the industry better. There is too much bureaucracy, too much “regulation on top of regulation”, and I think it represents an unnecessary tax on the industry. Ironically, all of this will only create more inefficiency without necessarily improving insurance company performance.

**LB: Speaking of regulatory issues, what is your view of the regulatory changes taking place in both the U.S and the E.U. and their impact on insurance companies’ ability to operate?**

**EG:** In each region of the world, and in each country – as I don’t believe there is one size that fits all – I believe that there ought to be uniformity of outcomes, i.e., protect the interest of policyholders, so that when policyholders buy a policy from an insurer, they ought to be able to rely on the ability of the insurer to meet the obligations under that policy. But, there is not one best way of regulating for that certainty. Each

**“A indústria tem demonstrado uma resiliência incrível ao contrário dos restantes sectores da indústria financeira.”**

**“The insurance industry has shown remarkable stability, in contrast to the rest of the financial services industry.”**

em melhorias de performance das seguradoras.

**LB: E no que diz respeito aos desenvolvimentos da regulamentação nos Estados Unidos e na Europa, qual a sua opinião sobre o seu impacto nas operações das seguradoras?**

**EG:** Temos de considerar várias regiões mundiais pois não creio que exista uma solução uniforme para todas. Creio sim, que deve haver um nivelamento de resultados ie: a proteção dos interesses dos segurados, de forma a que, quando um segurado compra uma apólice, deve poder confiar que a seguradora seja capaz de cumprir com as responsabilidades que assume. Não existe no entanto um modelo único para regular essa certeza. Cada país e região são orientados pela sua própria cultura e história. No caso da Europa, a abordagem é de tipo socialista, orientada pelo governo. Nos Estados Unidos, a abordagem é mais orientada pelo sector privado, uma abordagem claramente diferente. Assim, o desenvolvimento normativo é influenciado pelo ambiente em que se insere. Nos Estados Unidos a regulamentação pretende apenas proteger os interesses dos detentores das apólices. Todos os restantes interessados assumem o risco de ganho, sucesso ou perda, típico de um mercado livre e de natureza capitalista. Na Europa, em particular desde o desenvolvimento do regime de “Solvência II”, a regulação procura proteger não só os detentores das apólices mas também os interesses de obrigacionistas, accionistas e colaboradores, adoptando um sistema desenhado para ter uma taxa de insucesso zero. A meu ver, ao retirar-se o risco de falhanço por completo, também se limita drasticamente o risco de sucesso.

Respeito a sabedoria europeia e o direito a desenvolver o seu próprio sistema e a ACE, no seu papel de cidadão corporativo responsável, será cumpridor integral da legislação aplicável. Mas, em paralelo, também valoriza a sabedoria do sistema americano e ainda de outras regiões. Desta forma, um sistema global não deve ter um universo único de normas e regulamentos a aplicar a todos de forma igual. Deve antes estabelecer *standards* mínimos, definidos em termos de resultados. Só assim se consegue defender os interesses dos detentores de apólices. A partir do momento em que uma jurisdição atinja esses *standards* mínimos, então deve ser desde logo reconhecida pelas restantes.

**LB: À luz da situação actual do mercado segurador e do mercado financeiro global, como acha que a ACE deve abordar o mercado? A ACE procura inovar nos seus produtos ou apenas se preocupa com as questões essenciais da subscrição?**

**EG:** Sou muito optimista no que diz respeito ao futuro da minha empresa. O negócio deve ser levado com cautela. É um negócio de longo prazo e para desenvolver uma seguradora de sucesso deve-se ter paciência em termos de estratégia e impaciência na sua execução.

*country and each region is informed by its own culture and its own history. Europe has a more socialist and government-oriented approach. The United States has a more private sector-oriented approach, which is different. And in crafting regulation each is informed by its own environment. The United States insurance regulation is designed simply to protect the interest of policyholders. All other constituents take the risk of success or failure, which is part of a free market and capitalist environment. In Europe, the regulatory environment surrounding insurance, particularly under Solvency II now, is meant to protect the interests of more than the policyholders – it’s meant to protect the interests of policyholders, bondholders, shareholders, and employees in a system that is intended to have zero failure. In my judgment, if you remove the risk of failure, you severely limit the risk to succeed.*

*I respect the European wisdom and right to develop their own system, and ACE is a corporate citizen in Europe and we’ll fully comply. But at the same time I recognize the wisdom of the U.S. system. And there are systems beyond the two of those. A global system shouldn’t have a uniform set of rules and regulations that are imposed on all; no, it should focus on minimum standards, and should be about minimum standards of outcomes which protect policyholders’ interests. When one jurisdiction can meet that minimum standard then it ought to be recognized by all others.*

**LB: Given the current status of the insurance market and the global financial market, what is your view how ACE will approach the market? Is product innovation a part of ACE’s future or is it more a concentration on underwriting fundamentals?**

**EG:** *I am tremendously optimistic about the future of my company. And it is “steady as she goes”. Insurance is a long-term business, and building a successful insurance company, in my judgment, requires patience in strategy and impatience in execution.*

**“Este é um negócio de longo prazo. Para desenvolver uma empresa seguradora de sucesso deve-se ter paciência em termos de estratégia e impaciência na sua execução.”**

**“Insurance is a long-term business, and building a successful insurance company, in my judgment, requires patience in strategy and impatience in execution.”**



**1985** – A ACE é estabelecida por 34 patrocinadores fundadores para providenciar linhas de excesso de responsabilidade e cobertura de D&O. A ACE Limited e a sua subsidiária seguradora nas Bermudas são constituídas nas Ilhas Caimão e sediadas nas Bermudas. ACE is established by 34 founding sponsors to provide excess liability and directors and officers insurance coverage. ACE Limited and its Bermuda insurance subsidiary are incorporated in the Cayman Islands and headquartered in Bermuda.

**1993** – Oferta Pública Inicial do capital da ACE Limited. Entra à cotação na Bolsa de Nova Iorque (NYSE). ACE Limited completes its initial public offering and is authorized for listing and trading on the New York Stock Exchange.

**1999** – A ACE transforma-se numa seguradora global pela aquisição do negócio mundial de patrimoniais e responsabilidades da CIGNA. Transforms into global insurer with the acquisition of CIGNA’s worldwide property and casualty insurance business.

**2002** – A ACE anuncia uma parceria estratégica com a Huatai Insurance Company of China, para desenvolvimento conjunto de produtos e serviços para o mercado doméstico chinês. ACE and Huatai Insurance Company of China announce a strategic partnership allowing both companies to jointly develop new products and services for delivery nationally in China.

**2008** – A ACE quase duplica a sua actividade de seguros de acidente e saúde com a compra da Combined Insurance Company of America. ACE nearly doubles its Accident & Health business with the purchase of Combined Insurance Company of America.

**2011** – A ACE compra as operações em Hong Kong e Coreia da New York Life. ACE acquires New York Life’s Korea and Hong Kong operations.



## Farid Eid

Country President, ACE Brazil



## ACE Brazil

### Como é ser líder para o mercado brasileiro de uma seguradora multinacional como o ACE Group?

Farid Eid (FE): É gratificante estar à frente de uma operação como esta. A empresa investiu na expansão da oferta de produtos e serviços no Brasil para responder às necessidades de um mercado dinâmico que inclui desde as grandes multinacionais, às empresas locais e mesmo clientes particulares. Em resultado disso, estamos entre os poucos seguradores brasileiros que podem disponibilizar ao mercado uma oferta completa a nível de seguro e resseguro. Acompanhando o crescimento da economia brasileira, a ACE atingiu um importante crescimento orgânico, sustentado no desenvolvimento de vários produtos, tais como, seguros de responsabilidade, D&O, linhas técnicas e, para clientes particulares, seguros de habitação, para cartões de crédito e equipamento electrónico.

### Como antevê o futuro da ACE Brasil? Que projectos ou novas direcções podem ou vão ser tomadas?

FE: Nos próximos anos a ACE Brasil pretende continuar a introduzir soluções de seguro inovadoras para clientes empresariais e particulares. Temos a capacidade de recorrer a produtos e práticas desenvolvidos na ACE por todo o mundo, utilizando-as na resposta às necessidades do mercado Brasileiro - por exemplo, seguro de responsabilidade ambiental para empresas, seguros de acidentes pessoais e saúde para o crescente segmento da classe média, ou soluções auto e patrimoniais para o segmento private. Somos muitas vezes pioneiros na introdução de produtos no mercado e, por essa razão, os corretores já se aperceberam que a ACE é um excelente parceiro na disponibilização de novas soluções aos seus clientes. Estamos também a desenvolver o nosso know-how em diversas áreas e a aproximar as nossas operações dos clientes, abrindo mais filiais por todo o Brasil. A conjugação de todos estes aspectos deixa antever um futuro promissor para a ACE no Brasil.

### What is it like to be the leader for the Brazilian market of a multinational insurance company such as the ACE Group?

Farid Eid (FE): It is rewarding to lead an operation of this kind. The company has invested in expanding our product and service capabilities in Brazil to meet the needs of a dynamic marketplace of clients that ranges from large multinational corporations to local businesses and individual consumers. As a result, we are among the only insurers in Brazil that can offer a full spectrum of insurance and reinsurance capabilities to the market. With the strength of Brazil's economy, ACE has achieved great organic growth in Brazil in recent years in fields like management and professional liability and technical lines on the commercial side and homeowners and credit card and electronic equipment protection for individuals.

### How would you describe the future for ACE Brazil? What new projects or pathways will you be exploring?

FE: ACE Brazil intends to continue to introduce innovative insurance solutions to business and personal customers in the years ahead. We are able to take products and practices from other areas of ACE around the world and apply them to meet market needs in Brazil—for example, environmental liability coverage for businesses, accident and health coverages for the growing middle-class segment and auto and property coverages for high-income households. We are often first to market with a number of products and, for this reason, brokers have learned that ACE represents an excellent opportunity to aggregate new solutions which they can present to their clients. We are also building our talent and expertise in several insurance areas and bringing our operations closer to customers by establishing more branches in local markets throughout Brazil. With all of these capabilities working together, the future looks bright for ACE in Brazil.



## Duarte Carneiro

P&C Business Development Manager,  
ACE Portugal



## ACE Portugal

### Como é gerir a actividade na área de P&C da ACE em Portugal, parte integrante de uma seguradora multinacional?

Duarte Carneiro (DC): É um desafio estimulante e promissor. Estar inserido num grupo internacional sólido e estável, com uma estratégia global bem definida e que gere a sua actividade no sector segurador de forma responsável, dá-nos uma grande confiança para podermos atingir os objectivos estabelecidos para Portugal. Este aspecto é particularmente importante no actual cenário de grande agitação e incerteza no mundo financeiro, incluindo no sector segurador, especialmente na Europa.

### Como antevê o futuro da ACE em Portugal? Que projectos ou novas direcções podem ou vão ser tomadas?

DC: Embora a ACE só opere em Portugal há cinco anos, somos já reconhecidos como um segurador que oferece soluções eficazes a clientes locais e multinacionais. Num mercado de exigência crescente, os clientes e corretores têm cada vez mais consciência da necessidade de trabalhar com seguradores financeiramente sólidos, independentes, com capacidade própria e rigor técnico na hora de subscrever riscos. O mercado está mais ávido de soluções inovadoras, flexíveis e únicas para dar resposta a um conjunto de novos riscos. Por outro lado, procura também soluções globais e que lhe permitam reduzir custos e aumentar rentabilidade. Na ACE temos capacidade para dar resposta às necessidades inerentes a esta nova realidade. Se por um lado somos rigorosos na análise dos riscos complexos que assumimos e nas capacidades que alocamos aos mesmos, queremos também ser pró-activos na introdução de novas ferramentas que permitirão aos corretores inovar na subscrição de alguns riscos: a título de exemplo, plataformas electrónicas de subscrição de determinados tipos de apólices para segmentos específicos.

### What is it like to manage ACE's P&C business in Portugal, as part of a multinational insurance company?

Duarte Carneiro (DC): It is an exciting and promising challenge. Being part of a solid and stable international group that has a well-defined, comprehensive strategy and that manages its insurance business responsibly, gives us great confidence as we develop ways to achieve our goals in Portugal, amid the current scenario of great turmoil and uncertainty in the financial world, including the insurance market, particularly in Europe.

### How do you see the future of ACE in Portugal? What projects, new directions can or will be taken?

DC: While ACE has only operated in Portugal for five years, we are already recognized as an insurer that can provide effective solutions for local and multinational clients. In today's challenging economic environment, clients and brokers are increasingly aware of the need to work with financially strong insurers, with their own capacities and technical rigor when underwriting risks. Clients not only demand more innovative, unique and flexible solutions to manage a whole set of new risks they face, but also global solutions that will reduce costs and increase profitability. At ACE we have all of the capabilities to meet the needs of this new market reality. On one hand, we can be rigorous in the analysis of the complex risks we assume and the capabilities we allocate to them, while on the other we plan to be proactive in introducing new tools that will enable brokers to innovate in underwriting some risks, such as electronic platforms for writing certain types of policies aimed at specific market segments.