

Jean Kacou Diagou

A Man With A Vision

Um homem com uma visão

Jean Kacou Diagou was the founder of the NSIA group of insurance and banking companies based in Côte d'Ivoire and now spread throughout the French-speaking part of Africa and beyond. Mr Diagou is recognised as a visionary leader who is helping to foster the development and growth of the African financial services market at a time when economic growth demands higher penetration and protection of individual and corporate assets. Fullcover discussed the reasons for the creation of NSIA and its strategy and future with Mr Diagou.

Jean Kacou Diagou foi o fundador do grupo NSIA, que engloba empresas na área dos seguros e banca. Estando sediado na Costa do Marfim, o grupo tem atualmente presença por toda a África francófona e em outros países. Diagou é visto como um líder visionário que está a ajudar a promover o desenvolvimento e o crescimento do mercado africano de serviços financeiros, num momento em que o crescimento económico exige uma maior penetração e proteção de ativos individuais e empresariais. A Fullcover conversou com Diagou sobre as razões para a criação do grupo NSIA e sobre a sua estratégia para o futuro.



What is your background and how did you get into the insurance market? Can you explain your career before launching NSIA?

I received a secondary school diploma in philosophy and a master's degree in economics at the Felix Houphouët Boigny University of Abidjan and a degree in insurance focused on legal and economic matters at CNAM-Paris (France). Then I started a career in the insurance industry ultimately becoming Chief Executive Officer of AXA Assurances for Africa. I have more than 40-years' experience in insurance industry. Until I created NSIA in 1995, I was one of the top officials of UAP (Union des Assurances de Paris), the premier insurance conglomerate in French speaking Africa.

Apart from your role at NSIA what other organisations are you involved with?

I am also President of CGECI (*Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire*), Co-chairman of the Africa South East Asia Chamber of Commerce based in Singapore, President of the *Fédération des Organisations Patronales d'Afrique de l'Ouest* (FOPAO) and Member of the Board of Directors of CiCA Re, a sub-regional reinsurance company based in Lomé, Togo.

Why did you decide to set up your own company and how did you go about it?

I used to have a dream to structure financial products that meet the needs of the African masses in a continent where the insurance penetration rate is only 1%.

In 1995, after participating in negotiations on the harmonisation of insurance legislation in the region and co-writing the CIMA code (Inter African Conference of Insurance Markets), I felt that there was room for a 100% African and transnational operator in the insurance industry. That is when I founded the *Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance*, NSIA.

NSIA was created in 1995 and started out with the buyout of the Ivorian subsidiary of the recently renamed French group AGF. NSIA soon expanded into Benin, Gabon, Senegal, Congo and Togo.

In 2006, NSIA acquired BIAO-CI, the third largest bank in Côte d'Ivoire. This meant we were one of the first groups in Africa to offer combined bank and insurance products and services ("bancassurance" products) to its clients while pursuing its expansion across the CFA zone.

Qual foi o seu percurso, como iniciou a sua atividade no setor segurador? Como foi a sua carreira antes de lançar a NSIA?

Recebi um diploma do ensino secundário em Filosofia, fiz um mestrado em Economia na Universidade Felix Houphouët Boigny de Abidjan e uma licenciatura em Seguros centrada em matérias jurídicas e económicas na CNAM-Paris (França). Comecei depois a carreira no setor segurador, tendo chegado a CEO da AXA Assurances em África. Tenho mais de 40 anos de experiência no setor. Até ter criado a NSIA em 1995, fui um dos principais executivos da UAP (Union des Assurances de Paris), o principal conglomerado de seguros da África francófona.

Além do seu papel na NSIA, em que outras organizações está envolvido?

Sou também presidente da CGECI (*Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire*), co-presidente da Câmara de Comércio de África e Sudeste da Ásia, sediada em Singapura, presidente da *Fédération des Organisations Patronales d'Afrique de l'Ouest* (FOPAO) e Membro do Conselho de Administração da CiCA Re, uma companhia de resseguros sub-regional sediada em Lomé, no Togo.

Porque decidiu construir a sua própria empresa e como o fez?

Eu tinha o sonho de estruturar produtos financeiros que respondessem às necessidades da numerosa população africana, um continente onde a taxa de penetração dos seguros é de apenas 1%.

Em 1995, depois de ter participado em negociações relativas à harmonização da legislação sobre seguros na região e de ter sido um dos autores do código CIMA (Conferência Interafricana de Mercados de Seguros), senti que havia espaço para um operador 100% africano e transnacional no setor segurador. Foi então que fundei a *Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance*, NSIA.

A NSIA foi criada em 1995 com a compra da filial da Costa do Marfim do grupo francês AGF, que tinha acabado de assumir essa designação. A NSIA expandiu-se rapidamente para o Benim, Gabão, Senegal, Congo e Togo.

Em 2006, a NSIA adquiriu o BIAO-CI, o terceiro maior banco da Costa do Marfim. Esta operação significou que fomos um dos primeiros grupos de África a oferecer uma combinação de produtos e serviços bancários e de seguros («bancassurance») aos clientes, ao mesmo tempo que procurávamos a expansão na zona do CFA (franco centro-africana).

Como foi o crescimento a partir de então, qual foi a estratégia?

Em 2009, a NSIA entrou na África anglófona ao assumir o controlo da CDH Insurance sediada no Gana e, mais tarde, da nigeriana ADIC Insurance.

Em 2008, a *private equity* Emerging Capital Partners (ECP) adquiriu uma participação de 26% do capital da NSIA. Desde 25 de março de 2015, estamos num

How did you grow from there, what was the strategy?

In 2009, NSIA ventured into English speaking Africa with its takeover of Ghana-based CDH Insurance, and later the Nigerian ADIC Insurance.

In 2008, the private equity firm, Emerging Capital Partners (ECP) acquired 26% stake in the capital of NSIA. Since 25th March 2015, we are in the process of The National Bank of Canada, one of the leading financial groups in Canada and Amethis Finance, a private equity fund that specialises in investments on the African continent, with a view to them taking over the shares of ECP in NSIA. Under the terms of the proposed deal, The National Bank's interest amounts to 20.9%, while that of Amethis Finance would be 5.4%. The deal should be finalised during the period from May to July 2015 after all the regulatory approvals have been secured.

“I believed, however, that an African company would therefore be able to offer a perfect service to the local market by working with international standards.”

“No entanto, eu acreditava que uma companhia africana seria capaz de oferecer um serviço perfeito para o mercado local trabalhando de acordo com padrões internacionais.”

Why did the Côte d’Ivoire and wider African business community need a new insurance group?

As noted above, when I decided to set up an insurance company, the insurance penetration rate in the African continent was less than 1% of GDP.

At that time our local markets were dominated by major French insurers such as UAP and AGF. Some of them were thinking about leaving the African market because they considered that it was too small for them.

I believed, however, that an African company would therefore be able to offer a perfect service to the local market by working with international standards.

Apart from South Africa, that has a penetration rate of 14.2% and Morocco with 3%, the rate remains low across Africa despite the fact that economic growth is strong in the majority of the countries. This rapid growth explains why the leading French insurance groups and new ones from the UK, mainland Europe, South Africa and North America are now busy following strategies to (re)conquer Africa.

processo com o The National Bank of Canada, um dos grupos financeiros líderes no Canadá e com a Amethis Finance, uma *private equity* especializada em investimentos no continente africano, tendo em vista a aquisição de ações da NSIA à ECP. Nos termos do acordo proposto, a participação do National Bank será de 20,9% enquanto a da Amethis Finance será de 5,4%. O acordo foi finalizado depois de asseguradas todas as aprovações regulamentares.

Por que é que a Costa do Marfim e a comunidade empresarial africana em geral precisavam de um novo grupo segurador?

Como referi, quando decidi construir uma companhia de seguros, a taxa de penetração dos seguros no continente africano era inferior a 1% do PIB.

Naquela altura, os nossos mercados locais eram dominados pelas grandes companhias de seguros francesas como a UAP e a AGF. Algumas estavam a pensar deixar o mercado africano por o considerarem demasiado pequeno para elas.

No entanto, eu acreditava que uma companhia africana seria capaz de oferecer um serviço perfeito para o mercado local trabalhando de acordo com padrões internacionais.

Excetuando a África do Sul, que tem uma taxa de penetração de 14,2% e Marrocos, com 3%, a taxa continua a ser baixa em toda a África, apesar do crescimento económico ser forte na maioria dos países. Este rápido crescimento é a razão pela qual os grupos seguradores franceses e novos grupos do Reino Unido, Europa Continental, África do Sul e América do Norte estão agora empenhados em adotar estratégias para (re)conquistar África.

Qual era o objetivo e a estratégia original da NSIA? Como estava o grupo estruturado? Quais são as empresas do grupo, onde operam e em que segmentos de atividade?

A nossa holding — a NSIA Participations — é um grupo na área dos serviços financeiros, que engloba produtos e serviços financeiros bem como serviços bancários e de seguros. A nossa atividade central continua a ser a banca e os seguros. Além disso, desenvolvemos negócios integrados relacionados com a tecnologia, as finanças e o imobiliário.

A NSIA Participations dá assistência às 25 filiais localizadas em 12 países do subcontinente – Benim, Camarões, Congo, Costa do Marfim, Gabão, Gana, Guiné, Guiné Bissau, Mali, Nigéria, Senegal e Togo –, o que nos confere uma dispersão geográfica invejável.

O grupo tem mais 1500 colaboradores, além de 1500 agentes de seguros e cerca de 500 corretores.

Como consegue o grupo competir com as principais seguradoras e resseguradoras internacionais que estão hoje tão empenhadas em expandir a sua atividade em África? O que diferencia o grupo da concorrência e o que o torna mais apelativo para corretores e clientes?

É uma questão de estratégia e de oportunidades. Adotámos uma abordagem dinâmica e participativa

What was the original goal and strategy of NSIA? How was the group structured? What are the group companies, where do they operate and in which business lines?

Our holding company – NSIA Participations – is a financial services group that comprises financial products and services as well as banking and insurance services. Our core business remains banking and insurance. And we also develop integrated business such technology, finance and real estate.

NSIA Participations provides assistance to its 25 subsidiaries located in 12 countries of the sub-continent. This gives us an enviable geographical diversification in Benin, Cameroon, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Mali, Nigeria, Senegal and Togo.

The Group has more than 1,500 employees in addition to 1,500 insurance agents and about 500 insurance brokers.

How do you compete with the leading international insurers and reinsurers that are so keen to grow their business in Africa currently? What differentiates you from the competition and makes you more attractive to brokers and customers?

This is a matter of strategy and opportunities. We have adopted a dynamic and participative approach that has the merit of being primarily directed to a privileged target that is the customer, by advising them how to most effectively cover their risks. This includes a needs assessment that must be subject to specific analysis based on the family environment and structure, including professional and personal needs.

But to ensure the success of this approach, there needs to be a wider range of products that truly meet customer needs. These need to be products set at attractive prices that are specifically designed for the needs of the customers, meet our commitments and compensate the population in case of disaster.

The recent arrival of new competition, especially in the banking field and particularly from Moroccan banks, is a boost for the banking sector and will lead to a positive response by our local banks.

What is the key to success in the African insurance market?

The main issue for the African insurance market is how to organize it and assure best practice for the protection of the populations.

The advent of CIMA code (Inter-African Conference on Insurance Markets) was a major event in Francophone Africa. Through the introduction of a common set of rules that ensured that a certain level of business has to be placed in local markets (which were placed in international markets before), it helped stop the bleeding of premiums away from Africa which was commonplace in the insurance sector. The previous regulation was too liberal and stifled the growth and development of local African insurance markets.

The sector also needs the engagement of the nation states to help develop the market. For example,

que tem o mérito de se dirigir primordialmente a um alvo privilegiado, que é o cliente, aconselhando-o sobre a forma mais eficaz de cobrir os seus riscos. Isto inclui uma avaliação de necessidades, baseada numa análise específica tendo em conta o ambiente e estrutura familiar, tanto na esfera profissional como pessoal.

Mas para assegurar o êxito desta abordagem, é necessário haver uma gama mais alargada de produtos que responda verdadeiramente às necessidades dos clientes. Têm de ser produtos com preços apelativos que sejam especificamente concebidos para responder às necessidades dos clientes, para cumprir com os nossos compromissos e para compensar a população em caso de desastre.

A chegada recente de nova concorrência, especialmente na área bancária, e particularmente por parte de bancos marroquinos, dá impulso ao setor bancário e levará a uma resposta positiva por parte dos nossos bancos locais.

Qual é a chave do sucesso no mercado segurador africano?

A principal questão no mercado segurador africano é a forma de o organizar e de assegurar as melhores práticas para a proteção das populações.

O advento do código CIMA (Conferência Interafricana de Mercados Seguradores) foi um acontecimento de extrema importância na África francófona. A introdução de um quadro regulatório comum que assegura que um determinado nível de negócio tem que ser colocado nos mercados locais (anteriormente colocado nos mercados internacionais) ajudou a estancar a saída de prémios de África, que era uma prática regular no setor segurador. A regulamentação anterior era demasiado liberal e impedia o crescimento e o desenvolvimento dos mercados africanos locais de seguros.

O setor também precisa do envolvimento dos estados para ajudar a desenvolver o mercado. Por exemplo, a Costa do Marfim tem apenas um seguro obrigatório, o automóvel, o que não é suficiente. A promoção de produtos de seguro tem de ser apoiada pelos estados de forma mais vigorosa.



NSIA Profile

A far-reaching african and international network

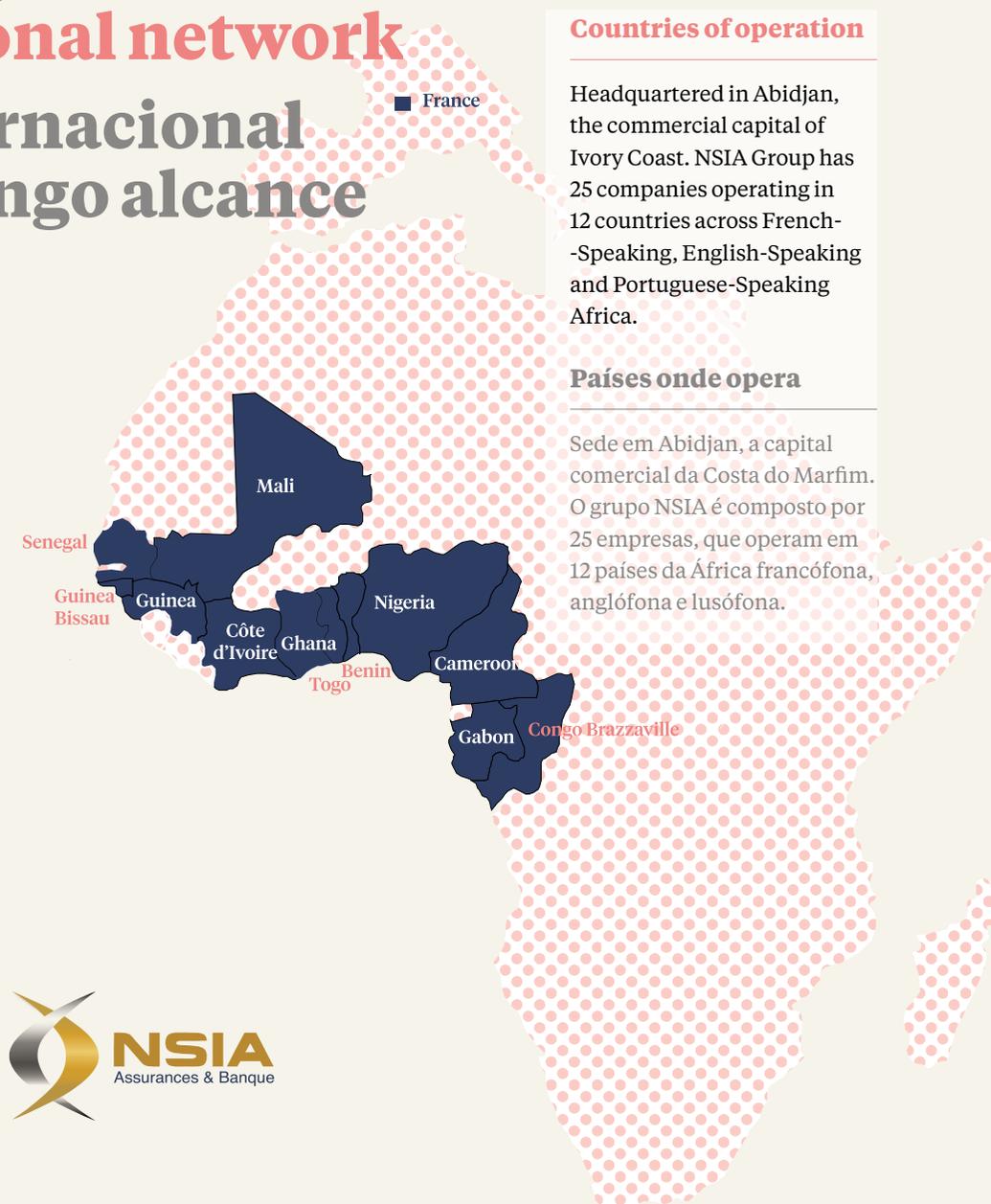
Uma rede internacional Africana de longo alcance

Launch and evolution

NSIA was launched in 1995 with the establishment of a non-life insurance company in Ivory Coast. The company expanded quickly as in 1996 NSIA made its first acquisition with the purchase of the life and non-life subsidiaries of Assurances Générales de France (AGF). From then on, the Group grew through both internal and external expansions.

Lançamento e evolução

O grupo NSIA foi fundado em 1995, na Costa do Marfim, com o lançamento de uma seguradora do ramo Não-Vida. A companhia expandiu-se rapidamente fazendo, em 1996, a sua primeira aquisição, com a compra das subsidiárias dos ramos Vida e Não-Vida da Assurances Générales de France (AGF). A partir desse momento, o grupo continuou a crescer tanto via crescimento orgânico, como com base em aquisições.



Countries of operation

Headquartered in Abidjan, the commercial capital of Ivory Coast. NSIA Group has 25 companies operating in 12 countries across French-Speaking, English-Speaking and Portuguese-Speaking Africa.

Países onde opera

Sede em Abidjan, a capital comercial da Costa do Marfim. O grupo NSIA é composto por 25 empresas, que operam em 12 países da África francófona, anglófona e lusófona.

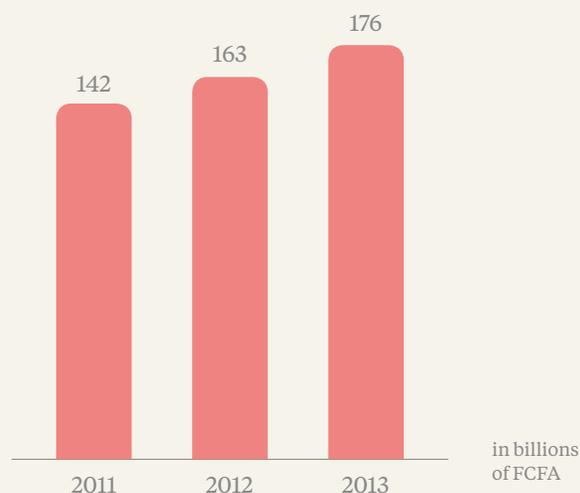


Key figures

The cumulative turnover of the Group (insurance and banking) as at December 2012 stood at FCFA163bn. This represented an increase of 16% over 2011. The cumulative turnover for all the group insurance companies by the end of 2012 stood at FCFA124bn, an increase of 8% over 2011.

Em dezembro de 2012, o volume de negócios consolidado do grupo (seguros e banca) era de 163 mil milhões de francos CFA. Este valor representa um crescimento de 16% face a 2011. O volume de negócios consolidado para a área dos seguros do grupo atingiu, no final do ano de 2012, 124 mil milhões de francos CFA, um aumento de 8% em relação a 2011.

GROUP TURNOVER



Côte d'Ivoire has a single compulsory insurance for automobiles. This is not enough. The promotion of insurance products must be more strongly supported by the states.

What is your distribution strategy? How do you work with brokers?

Our global portfolio is generated by two major channels: direct distribution (company direct office, general agent and free commercial agent) and brokerage. Last year we have also decided to set up a *bancassurance* distribution strategy, in particular for individual risks.

Since the beginning, NSIA has worked with brokers (both international and local brokers). Premiums generated by brokerage represent more than 60% of our global portfolio.

What kind of role do you envision for organisations such as Brokerslink and its members? How important are independent brokers such as the members of Brokerslink as opposed to the international groups?

With a presence in over 80 countries, Brokerslink is one of the largest groups of insurance brokers providing its clients with a local synergy and a global consistency. Multinational clients rely on this synergy and consistency to effectively address their risks exposure.

NSIA is a regional insurer with multinational clients too. We rely on networks such as Brokerslink to help with our expansion through the African Continent and elsewhere as well as improving our performance.

We have nothing against major brokers and we work with them at times. Nevertheless, we appreciate the work done by smaller brokers whose policies and rules are more adapted to their local surroundings rather than being inspired by headquarters in international financial centres.

How did you come to be in contact with Brokerslink? What is your impression of Brokerslink and José Manuel Fonseca's plans for the future of the organisation?

José Manuel heard about us during a short meeting in Angola between Filhet-Allard and our subsidiary NSIA Côte d'Ivoire. After the meeting he directly got in touch with me and I invited him to Abidjan the month after.

José Manuel thinks like me that there are no borders between actors who work with passion and professionalism. That's why Brokerslink comprises actors who come from all the different continents of the world and we really appreciate the value of that.

How important is the CIMA code and how does it benefit you, your brokers and customers? Could and should the code be extended to the rest of Africa and how could this be achieved?

The CIMA code played an essential role in creating and organising an insurance market for 14 countries that previously had totally different legislation. Under the CIMA Code the access to the market granted to insurers and intermediaries access is now regulated. Under the terms and conditions of the code insurance contracts

Qual é a vossa estratégia de distribuição? Como trabalham com os corretores?

A nossa carteira global é gerada por dois grandes canais: distribuição direta (escritórios da empresa e agentes) e corretagem. No ano passado, decidimos também definir uma estratégia de distribuição via *bancassurance*, particularmente para riscos individuais. A NSIA tem trabalhado desde o início com corretores (quer internacionais quer locais). Os prémios gerados por corretores representam mais de 60% da nossa carteira global.

Que tipo de papel antevê para organizações como a Brokerslink e os seus membros? Qual é a importância dos corretores independentes, como os membros da Brokerslink, em contraste com os grupos internacionais?

Com presença em mais de 80 países, a Brokerslink é um das maiores organizações de corretores de seguros, proporcionando aos seus clientes sinergias locais e uma consistência global. Os clientes multinacionais confiam nestas sinergias e nesta consistência para terem uma abordagem eficaz à sua exposição aos riscos.

A NSIA é uma seguradora regional que tem também clientes multinacionais. Contamos com redes como a Brokerslink para nos ajudar na nossa expansão no continente africano e noutros locais, assim como para melhorar o nosso desempenho.

Não temos nada contra os grandes corretores, e por vezes trabalhamos com eles. No entanto, gostamos do trabalho realizado por corretores mais pequenos, cujas políticas e regras estão mais adaptadas aos contextos locais em vez de serem inspiradas por práticas vindas de sedes em centros financeiros internacionais.

Como é que entrou em contacto com a Brokerslink? Qual é a sua impressão da Brokerslink e dos planos do José Manuel Fonseca para o futuro da organização?

O José Manuel ouviu falar de nós durante uma breve reunião em Angola entre a Filhet-Allard e a nossa filial NSIA Côte d'Ivoire. Depois da reunião, entrou diretamente em contacto comigo e eu convidei-o a vir a Abidjan no mês seguinte.

O José Manuel pensa, tal como eu, que não existem fronteiras entre atores que trabalham com paixão e profissionalismo. É por isso que a Brokerslink é composta por atores que vêm de todos os continentes do mundo, o que é algo a que nós damos muito valor.

Qual é a importância do código CIMA e como beneficia o grupo, os corretores e clientes? Poderia e deveria o código ser alargado ao resto do continente africano? Como poderia este alargamento ocorrer?

O código CIMA desempenhou um papel essencial na criação e organização de um mercado segurador em 14 países que anteriormente tinham legislações completamente diferentes. Com o código CIMA, o acesso ao mercado por parte das seguradoras e dos intermediários encontra-se agora regulado. De acordo com os termos e condições do código, os contratos de seguro estão padronizados e são monitorizados por forma

“The CIMA code played an essential role in creating and organising an insurance market for 14 countries that previously had totally different legislation.”

“O código CIMA desempenhou um papel essencial na criação e organização de um mercado segurador de 14 países que anteriormente tinham legislações completamente diferentes.”

are standardised and monitored to provide balanced interests for insureds and insurers. The CIMA Code also brought some logic to the level of compensation earned by intermediaries and insurers as well as the level of awards made by the Courts.

We will not go far as to say that the CIMA Code needs to be adopted across all of Africa but it is obvious that any harmonised set of rules would help the insurance industry grow.

How do you use technology to embrace the opportunities offered by the emerging African economy?

To be more efficient, it is necessary to use the latest technology. We have therefore created NSIA technologies that allow us to address processes, products and prices in order to better adapt to the market.

How has NSIA performed since creation? What are your financial results how have you grown? What is the outlook in future?

Globally I shall say that I am relatively satisfied by the evolution of the companies within the NSIA group that celebrates its 20 years of existence this year. I can reasonably say that I am proud of the progress even if much remains to be done in a very competitive economic environment. However, more than a personal satisfaction, it is the satisfaction and the loyalty of our customers and of our partners that delights me.

Twenty years is the age of maturity. We are still a young group. But with the arrival of the new investors, we will give ourselves the means to boost the external growth of the Group while consolidating our assets and move forward.

What do you believe are the main challenges and opportunities for the African insurance market in the coming years? How can companies such as your own help promote the value of insurance for companies and individuals and raise the level of penetration?

We believe that the main challenges and opportunities will be built up on two main issues:

- the changing mindset of Africans; and,
- the development of the concept of *Bancassurance*.

We want Africans to become more aware of the need to insure their lives, their property and their overall activities. The insurance will be therefore not be seen as a constraint or an additional tax but as an absolute necessity and priority spend in order to allow everyone to live with confidence.

We need to sell insurance through the banking network, which is something commonly done overseas, but not in Africa. Here, NSIA was the first *bancassurance* group and today it has almost become the standard. This is due to my participation in the initial discussions which allowed the partnership BNP-UAP and the creation of the *bancassurance* model here. It is necessary to admit that it was not easy!

a promoverem um equilíbrio entre os interesses dos segurados e dos seguradores. O código CIMA trouxe também alguma lógica no que respeita ao nível de compensação ganha por intermediários e seguradores, bem como às decisões dos tribunais.

Não vamos ao ponto de afirmar que o código CIMA tem de ser adotado em toda a África, mas é óbvio que um quadro de regras harmonizado ajudaria o setor segurador a crescer.

De que forma utiliza a tecnologia para aproveitar as oportunidades apresentadas pela emergente economia africana?

Para se ser mais eficiente, é necessário fazer uso da tecnologia mais recente. Por isso, criámos a NSIA Technologies que nos permite abordar processos, produtos e preços por forma a garantir uma maior adaptação ao mercado.

Qual tem sido o desempenho da NSIA desde que foi criada? Quais são os resultados financeiros da empresa, como cresceu? Quais são as perspetivas para o futuro?

De uma forma geral, devo dizer que estou globalmente satisfeito com a evolução das empresas do grupo NSIA, que celebra este ano 20 anos de existência. Estou certamente orgulhoso do progresso conseguido, mesmo que haja ainda muito para fazer num contexto económico muito competitivo. No entanto, mais do que uma satisfação pessoal, é o agrado e a lealdade dos nossos clientes e parceiros que me deixa feliz.

Vinte anos é a idade da maturidade. Ainda somos um grupo jovem. Mas com a chegada dos novos investidores, conseguiremos dar a nós mesmos os meios para fomentar o crescimento externo do grupo, ao mesmo tempo que consolidamos os nossos ativos e seguimos em frente.

Na sua opinião, quais são os principais desafios e oportunidades para o mercado segurador africano nos próximos anos? Como poderão as empresas como a sua promover a compreensão do valor do seguro para empresas e pessoas e aumentar o nível de penetração?

Acreditamos que os principais desafios e oportunidades serão construídos à volta de duas questões principais:

- a mudança de mentalidade dos africanos; e
- o desenvolvimento do conceito de *bancassurance*.

Queremos sensibilizar os africanos para a necessidade de segurar as suas vidas, o seu património e as atividades em geral. O seguro não deverá, pois, ser visto como um constrangimento ou um imposto adicional, mas como uma necessidade absoluta e um gasto prioritário que permita que todos vivam com confiança.

Temos de vender seguros através da rede bancária, o que é uma prática comum noutros continentes mas não em África. Aqui, a NSIA foi o primeiro grupo a dedicar-se à *bancassurance*, tendo-se tornado praticamente numa referência. Isto deve-se à minha participação nas discussões iniciais que permitiram a parceria BNP-UAP e a criação do modelo de *bancassurance* aqui. Temos de admitir que não foi fácil!

“NSIA was the first bancassurance group and today it has almost become the standard”

“NSIA foi o primeiro grupo a dedicar-se à bancassurance, e hoje é praticamente o standard”