



## Assembleia Geral de Acionistas

11/03/16

### RELATÓRIO DO PRESIDENTE

Senhoras e senhores acionistas:

Quero, em primeiro lugar, agradecer a presença e a participação de todos nesta Assembleia Geral de Acionistas 2016. Quero ainda agradecer especialmente a presença dos diversos convidados que hoje nos acompanham, entre os quais se encontram os Presidentes de Honra da MAPFRE, Julio Castelo e José Manuel Martínez, e os Presidentes não executivos da MAPFRE na Argentina, Chile, Colômbia, Malta, México, Panamá, Paraguai, Turquia, Portugal e Venezuela. Saudações ainda para José Luis Alonso, presidente da MAPFRE-BHD na República Dominicana e representante do nosso parceiro naquele país, o Banco BHD León. Muito obrigado a todos por estarem conosco hoje.

Tenho também a satisfação de lembrar-lhes que, como fizemos já no ano passado, esta Assembleia de Acionistas será retransmitida ao vivo em *streaming*, em espanhol, inglês e português simultaneamente, de modo que qualquer interessado possa acessá-la através do link situado no espaço de Informação ao Acionista, dentro do nosso site.

Minha intervenção, nesta primeira parte, estará focada nos principais números da MAPFRE, correspondentes ao exercício 2015, e farei uma breve análise do que foi o nosso desempenho no último triênio. Em seguida, Esteban Tejera, primeiro vice-presidente, proporcionará a vocês um detalhamento maior das contas, além de outros aspectos gerais e relevantes. Mais tarde, antes da finalização desta Assembleia e após a apresentação e aprovação, chegado o caso, das propostas

que submeteremos à apreciação de vocês hoje, farei referência às perspectivas de negócio e ao nosso foco e objetivos estratégicos para o período de 2016-2018.

Em 2015 mereceram destaque para a MAPFRE, os seguintes aspectos:

- Os excelentes resultados obtidos na maior parte dos países, especialmente na Espanha e no Brasil, e nos negócios de Resseguro e Global Risks.
- O crescimento nos prêmios de não vida, tanto na Espanha quanto nos demais países, assim como no Resseguro. Este crescimento permitiu absorver a contração do seguro de vida na Espanha.
- A boa evolução dos resultados do negócio de vida, graças à melhoria tanto no resultado de subscrições quanto nos rendimentos financeiros.

Com tudo isso, a MAPFRE se consolidou como um grande Grupo de caráter global, com negócios provenientes de mais de 100 países. Uma empresa magnificamente diversificada com uma distribuição de 36% em seguros gerais, 34% em automóveis e 30% em vida e saúde. Contamos, além disso, com mais de 34 milhões de clientes em 51 países, mais de 38 mil funcionários, mais de 80 mil intermediários e quase 6 mil escritórios próprios no mundo todo.

No entanto, em 2015 nosso Grupo desenvolveu suas atividades em um contexto adverso, afetado por sinistros extraordinários nos Estados Unidos, um ambiente de taxas de juros baixas na Europa, a desvalorização das principais moedas latino-americanas em relação ao euro e maiores taxas de tributação em alguns países.

Já entrando na análise dos principais números das nossas contas no ano de 2015, cabe assinalar que:

- A receita total consolidada subiu para 26,7 bilhões de euros, valor que representou 4,1% de aumento em relação ao ano anterior. Subscrevemos prêmios pelo montante de 22,31 bilhões de euros, número muito semelhante ao do ano de 2014. A revalorização do euro e do dólar em relação às moedas dos países emergentes teve uma importante repercussão em nosso prêmios. Com taxas de juros constantes, o crescimento teria sido de 11,4%.

A Unidade de Negócio de Seguros na IBÉRIA obteve prêmios de 6,25 bilhões de euros com diminuição de 2,7%, considerando-se perímetros idênticos. É preciso destacar que os seguros não vida na MAPFRE tiveram um ótimo comportamento, indo de menos a mais ao longo do ano. Nosso crescimento nestas áreas foi de 2% enquanto em vida diminuimos 11,9%.

Os prêmios na AMÉRICA LATINA ficaram em 8,3 bilhões de euros, com uma diminuição de 10%. O BRASIL, com 4,66 bilhões de euros, diminuiu 13,6%, enquanto que, em moeda local, aumentou 3,6%. O que marcou esta evolução durante todo o ano foi a desvalorização das principais moedas latino-americanas e, especialmente, do real brasileiro, do peso colombiano e do bolívar venezuelano.

Na Área INTERNACIONAL, a MAPFRE atingiu 3,85 bilhões de euros em prêmios, e cresceu 45%. Os EUA, com 2,11 bilhões de euros em prêmios subscritos, cresceu 29,9%. O crescimento em dólares também foi muito importante, situando-se em 8,1%.

O conjunto da Unidade de Negócio de SEGUROS diminuiu 2,5% globalmente, embora, com perímetro comparável, houvéssemos crescido 0,6%.

A MAPFRE RE subscreveu prêmios no valor de 3,73 bilhões de euros, com um aumento de 11,6%. A MAPFRE GLOBAL RISKS atingiu 1,17 bilhão de euros em emissões, com um crescimento de 12%. A MAPFRE ASISTENCIA obteve receita no valor de 1,23 bilhão de euros, com um crescimento de 6,9%.

- O lucro consolidado antes dos impostos e minoritários ascendeu a 1,47 bilhão de euros, com diminuição de 15,4% em relação ao de 2014. O lucro líquido atribuído ficou em 709 milhões de euros, o que representou uma diminuição de 16,1%.

As principais causas desta queda no resultado ocorreram:

- Nos EUA, pelas tempestades de neve do último inverno. Entre os últimos dias de janeiro e todo o mês de fevereiro de 2015 ocorreram na costa leste dos Estados

Unidos as maiores nevascas do século, com grandes acúmulos de neve e com temperaturas extremas todos os dias. Dada a nossa forte presença em seguros residência e automóveis em Massachusetts, tivemos um impacto líquido de resseguro de 177 milhões de euros.

- ASISTENCIA perdeu 33 milhões de euros líquidos. É a primeira vez em sua longa história que esta empresa apresenta resultados negativos, que ocorreram principalmente devido a circunstâncias especiais como as desvalorizações do real e do bolívar, e aumentos extraordinários da sinistralidade na Colômbia, EUA, França e Brasil.
- Na IBÉRIA, MÉXICO, COLÔMBIA E TURQUIA, devido ao aumento da sinistralidade, a saneamentos e ao aumento das provisões.
- Na VENEZUELA, pela delicada situação econômica vivida pelo país. É preciso destacar que a desvalorização que foi aplicada na Venezuela, ao utilizar a taxa de câmbio implícita ajustada pela inflação na consolidação em euros, reduziu os fundos próprios a 25 milhões de euros dos 324 de que dispunha em 2014. E em volume de negócio passou de 974 milhões de euros em prêmios para 65 milhões.

Quanto ao resultado líquido, depois de impostos e minoritários, a IBÉRIA obteve um desempenho espetacular com 472 milhões de euros, 9,3% melhor que o de 2014.

A AMÉRICA LATINA registrou um lucro líquido de 231 milhões de euros, com uma queda de 12%. O BRASIL apresentou um excelente resultado líquido de 170 milhões de euros, com uma melhora de 15,6%.

A Área INTERNACIONAL atingiu uma perda líquida de 38 milhões de euros. Os EUA, por sua vez, obtiveram um resultado líquido de -42 milhões de euros, em virtude das circunstâncias climáticas já comentadas.

A MAPFRE RE obteve um resultado líquido de 153 milhões de euros com 7,8% de aumento. E o GLOBAL RISKS, com 58 milhões de euros, melhorou 32,7% seu resultado em relação a 2014.

- A modo de resumo, os dados e índices que acabei de apresentar foram obtidos em um contexto econômico internacional muito complexo. Incidiram no ano de 2015 diferentes contingências que condicionaram significativamente estes resultados. Em virtude de tudo isto, acredito sinceramente que precisamos qualificá-los como bons, dado o difícil contexto no qual foram obtidos. O crescimento em moeda local foi consistente de modo geral, passando de dois dígitos em muitos países, e em Resseguro, Global Risks e Asistencia. Os índices de gastos de gestão interna diminuíram e só aumentaram levemente as comissões por circunstâncias de mercado. E a sinistralidade global do Grupo foi, em termos gerais, aceitável, apesar de ter-se visto circunstancialmente afetada pelos impactos já comentados.

No ponto correspondente da Ordem do Dia propõe-se à Assembleia Geral o pagamento de um dividendo complementar, a ser debitado dos resultados do exercício 2015, de sete centavos de euro por ação, o que representa um desembolso de 215,6 milhões de euros.

A soma do dividendo a receber e do complementar de 2015 será de 13 centavos por ação, em comparação com os 14 centavos obtidos com base nos resultados de 2014, o que representa uma redução de 7%, muito inferior à queda no lucro líquido (-16,1%).

O pay-out (56,5%) é muito superior ao do ano passado (51%). A rentabilidade por dividendo pago durante o ano e calculado com base no preço médio da ação durante 2015, foi de 4,9%. Continua sendo uma das mais altas do mercado espanhol, tanto pelo montante quanto por ser completamente em espécie.

A seguir, gostaria de resumir o que foi o desenvolvimento do Plano Estratégico Trienal do período 2013-2015:

Durante estes três anos trabalhamos intensamente para esclarecer o enfoque estratégico da empresa. Foi definida e aprovada a nova Identificação Estratégica do

Grupo, com sua Visão, Missão e Valores. Foi desenvolvida a Agenda da Mudança e estabeleceram-se as iniciativas, objetivos e indicadores que serviram de guia durante estes três anos. Nunca antes tínhamos tido tanta profundidade na análise estratégica em todos os níveis da entidade. Foi muito útil e proveitoso dispor deste roteiro.

Neste triênio cabe destacar a implementação de uma nova estrutura global, corporativa, regional e local, com uma nova definição de competências para todos os níveis e um adequado envolvimento na organização. A criação das Áreas Corporativas Globais era uma necessidade para desenvolver uma gestão mais homogênea e mais controlada. Nesta mesma linha, o início do funcionamento das Áreas Regionais, com uma poderosa equipe de gestão à frente de cada uma delas, está sendo crucial, sem dúvida, para a expansão de todas as nossas ações e políticas corporativas. Além disso, permite-nos aumentar o nível de supervisão, acompanhamento e suporte a todos os países, que são a locomotiva do negócio da MAPFRE e que agem com um nível de execução muito descentralizado.

Ao longo do exercício passado, o Grupo adotou uma série de iniciativas dirigidas a fortalecer seu posicionamento estratégico e aumentar suas oportunidades de crescimento, algumas das quais continuarão seu desenvolvimento, por isso me referirei a elas na segunda parte da minha fala, relativa ao Plano Estratégico 2016-2018.

Além disso, neste período foram finalizadas satisfatoriamente as seguintes iniciativas:

- Definição e implantação da nova estrutura organizacional e societária.
- Implementação do Modelo global de inovação da MAPFRE.
- Processo para a análise de aquisições, alienações e outras operações de reestruturação societária.
- Desenvolvimento da Intranet e Internet global corporativa.
- 

Quanto aos principais indicadores do triênio, esta foi a evolução no período:

Em relação ao objetivo de CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL PARA O ACIONISTA, cabe destacar os seguintes fatos:

- a) Manteve-se em todo o triênio um pay-out superior a 50%.
- b) O lucro por ação subiu para 23 centavos de euro em 2015, em comparação com 21,6 centavos de euro em 2012.
- c) A rentabilidade média do dividendo nestes três últimos anos foi de 5,6%
- d) A cotação média da ação durante o período 2013-2015 foi de 2,85 euros por ação, frente aos 2,35 euros do triênio anterior. Isto representou uma revalorização de 0,49 euros e uma taxa de crescimento anual de 6,6%.
- e) A soma dos lucros líquidos atribuíveis durante estes três últimos anos ascendeu a 2,34 bilhões de euros, com uma média anual de 782 milhões de euros, 17% superior à obtida no fechamento do ano de 2012, no início deste Plano Estratégico. Durante o triênio 2013-2015 nossos acionistas receberam 1,23 bilhão de euros em dividendos, número praticamente idêntico ao do triênio anterior.

No que diz respeito à ADEQUADA GESTÃO DE RISCOS E DE CAPITAIS, os dados mais relevantes são:

- a) Os Fundos Próprios atribuíveis subiram a 8,57 bilhões de euros em dezembro de 2015 e mostram um aumento de 10% nos últimos três anos.
- b) O Fundo de Comércio em dezembro de 2015 ficou em 2,06 bilhões de euros, com uma redução de 78 milhões em relação a 2012.
- c) Tanto os Modelos de capital por fatores fixos quanto os dados de Solvência I e Solvência II mostraram uma melhoria ou estabilidade ao longo do triênio.
- d) Em relação ao RAROC, partíamos de um valor negativo de -2,67% em 2012. Em 2013 ele chegou a -0,41%. E alcançamos valores positivos de 1,77% em dezembro de 2014, e de 0,57% em 2015.

Esta convergência de aspectos positivos em nossos níveis de capital permitiu a melhora dos nossos ratings, que se situaram no nível mais alto entre as grandes empresas espanholas.

Quanto ao objetivo de crescimento, havíamos fixado uma meta de 30 bilhões de euros de receita no fechamento de 2016. Se levamos em consideração as desvalorizações nos países latino-americanos, e apesar da reavaliação do dólar, consideramos que no fechamento deste não teríamos atingido essa meta. No entanto, para alinhar este objetivo com o novo Plano estratégico, formularemos no final desta Assembleia um novo compromisso de receita para 2018.

O índice combinado, medida do grau de excelência da gestão do negócio de seguros, apresentou um valor médio para o triênio de 96,3%, descontando-se o efeito das tempestades de neve dos EUA, porcentagem ligeiramente superior ao valor médio do período 2010-2012, que chegou a 96,1%. Como vocês já sabem, o nosso objetivo permanente é ficar abaixo de 96%.

Entendemos, por isso, que é preciso qualificar como muito satisfatório o cumprimento deste Plano Estratégico e que o fato de os resultados não o acompanharem totalmente deveu-se, sobretudo, a causas externas.

Neste ponto eu gostaria de tecer alguns comentários sobre a situação atual dos mercados e sua incidência na cotação da ação MAPFRE.

No exercício de 2015, a evolução dos mercados de renda variável foi determinada pelas expectativas referentes à atuação dos principais bancos centrais, à evolução das taxas de juros, ao preço do petróleo e às dúvidas sobre o nível de crescimento da China e dos países emergentes, principalmente o Brasil. Neste contexto, o preço da nossa ação na Bolsa caiu 17,8% no ano, chegando a 2,312 euros. No mesmo período, o índice seletivo espanhol IBEX 35 registrou uma queda de 7,2%, enquanto o índice setorial Dow Jones Stoxx Insurance registrou um revalorização de 14%.

Basta ver o PER em que cotamos, de 7,9 vezes no final de fevereiro, um dos mais baixos da bolsa espanhola, e o "yield" que estamos oferecendo com o dividendo a preços atuais (superior a 7,2%), para perceber que o mercado não está de forma alguma reconhecendo os fundamentais da MAPFRE e muitos investidores estão se deixando levar pela corrente vendedora.



Temos confiança plena nos resultados da MAPFRE, em que eles voltarão a crescer este ano e nos próximos anos, devido à solidez do nosso plano estratégico 2016-2018, que possui o lema FOCO NO CRESCIMENTO RENTÁVEL e que posteriormente passarei a explicar-lhes.

Sobre a entrada em vigor da Solvência II, que ocorreu no dia 1º de janeiro de 2016, quero comentar o seguinte:

A MAPFRE vem trabalhando intensamente há anos na adaptação aos requerimentos deste novo regulamento, e isto se vê refletido no Relatório Anual 2015 sobre o grau de cumprimento das diretrizes e recomendações, solicitado pela EIOPA. Este relatório mostra que o nível de preparação global das atividades relativas ao sistema de governança, à avaliação interna prospectiva do risco (ORSA) e à disponibilização de informação às autoridades encontra-se com quase 100% de cumprimento.

Gostaria também de comentar o processo de adaptação da nossa governança corporativa ao novo regulamento.

A MAPFRE esteve sempre preocupada com a boa governança corporativa e procurou, além de cumprir com as obrigações jurídicas, aplicar as recomendações e tendências mais exigentes.

A dimensão atual da MAPFRE como grupo global e sua presença em mercados com sistemas jurídicos diferentes aconselham a dispor de normas básicas que reúnam os princípios institucionais e de governança aplicáveis de modo geral a todos eles.

O último Código de Boa Governança, depois de mais de 20 anos de vigência, foi substituído pelos Princípios Institucionais, Empresariais e Organizacionais do Grupo MAPFRE, que, junto às diversas políticas corporativas que foram aprovadas, estão disponíveis para todos os acionistas e interessados no site do Grupo. Esta normativa, junto com as decisões próprias que foram sendo tomadas pelos órgãos de supervisão e de diretoria do Grupo, configurou um corpo regulatório e de atuação que posiciona a MAPFRE no topo no que diz respeito ao padrão de cumprimento e aumenta a sua transparência.

Quero mencionar agora especialmente esta nova autorregulação que denominamos *Princípios Institucionais, Empresariais e Organizacionais*. A MAPFRE foi uma das

primeiras empresas na Espanha a se adaptar a muitas das novas recomendações de Boa Governança Corporativa que surgiram a partir da década de 1990 e que foram reunidas nas diferentes versões do nosso Código de Boa Governança. Também fizeram parte desse regulamento muitos aspectos próprios da nossa exigente cultura de governança, ética e controle interno. Agora, com este regulamento, reforçamos ainda mais todos esses princípios e os adaptamos às novas tendências e recomendações de boa governança. Destaco alguns dos mais importantes princípios institucionais:

- Separação rigorosa entre as atividades empresariais do Grupo e as desenvolvidas pela Fundación, que possuem caráter social e sem fins lucrativos.
- Gestão empresarial independente de qualquer pessoa, entidade, grupo ou poder alheios à própria empresa.
- Atuação ética, transparente e socialmente comprometida, com respeito absoluto pelos direitos e valores humanos.
- Gestão estritamente profissional, evitando conflitos de interesses.
- O esforço e o mérito pessoal como base para o desenvolvimento profissional.

Além disso, reafirmamos nossos princípios empresariais baseados nos valores de Solvência, Integridade, Vocação de Serviço, Inovação para a Liderança e Equipe Comprometida.

Por outro lado, dentro do modelo de governança, esclarecemos mais o que compete às diferentes funções da diretoria e a supervisão que devem exercer sobre elas os órgãos de administração do Grupo, em todos os níveis, em cada país, em cada região e globalmente.

Além disso, neste processo de melhoria da nossa autogovernança, neste último triênio foram realizadas, entre outras, as seguintes ações:

- Aprovação de novos Estatutos e Regulamentos do Conselho de Administração e da Assembleia Geral.
- Redução do número de conselheiros de 21 membros para 18 (dos quais 2 são de outros países) e aumento da presença de conselheiras, de 1

para 3. O Conselho vai fechar o ano com 17 vogais, e já foi aprovado um plano para que em dois anos possa contar com 15 membros, ao mesmo tempo em que sejam incorporados novos conselheiros independentes e seja ampliada a presença do sexo feminino.

- Presidência dos Comitês Delegados por conselheiros independentes e presença de, no mínimo, dois deles em cada Comitê.
- Escolha de um conselheiro independente coordenador.
- Nomeação de presidentes não executivos na maior parte das filiais de seguros no exterior.

Quero agora destacar as seguintes nomeações e destituições:

- Destituição de Francisco Vallejo Vallejo, no mês de novembro do ano passado, como conselheiro dominical e segundo vice-presidente externo, ao atingir a idade prevista em nossos Estatutos. Francisco Vallejo foi nomeado segundo vice-presidente do Conselho no mês de maio de 2012, tendo sido, além disso, conselheiro da MAPFRE durante mais de nove anos. Durante todos estes anos como conselheiro, membro e presidente de órgãos delegados, e nestes últimos anos como vice-presidente, participou sempre ativamente na gestão da empresa, assessorando a equipe executiva e desenvolvendo uma exemplar tarefa no Conselho, contribuindo com sua ampla experiência executiva no mundo financeiro, com seu conhecimento, sua análise precisa e seu rigor. Estas qualidades foram de grande valor para todos nós que trabalhamos na MAPFRE, em virtude do difícil contexto em que tivemos de desenvolver-nos nestes últimos anos. Contamos sempre com sua inestimável ajuda, apoio e confiança, e com seu conselho ele contribuiu de maneira decisiva para enriquecer as decisões que fomos tomando. Muito obrigado, Paco, por seu trabalho durante todos estes anos.
- Destituição de Luis Iturbe Sanz de Madrid, no presente mês de março como conselheiro e presidente do Comitê de Auditoria e do Comitê de Nomeações e Remunerações, ao cumprir seu terceiro e último mandato como conselheiro independente, tendo sido parte deste órgão durante os últimos doze anos. Durante todo este tempo o Sr. Iturbe exerceu sua função com grande dedicação e esforço, contribuindo de maneira relevante para a positiva

evolução do Grupo e participando muito ativamente como vogal e presidente de diferentes órgãos delegados do Conselho. Sua formação financeira também foi muito valiosa para sua atuação e assessoramento nos diversos órgãos dos quais fez parte.

Muito obrigado, Luis, por sua contribuição para as conquistas da MAPFRE durante todos estes anos.

Como consequência da destituição de ambos os conselheiros, que deixaram vagas em diferentes órgãos de supervisão do Grupo, o Conselho de Administração, por proposta do Comitê de Nomeações e Remunerações, aprovou as seguintes mudanças:

- Nomeação de Antonio Núñez Tovar como segundo vice-presidente, substituindo Francisco Vallejo Vallejo. O Sr. Núñez é conselheiro executivo e já ocupava a terceira vice-presidência.
- Nomeação de Ignacio Baeza Gómez como terceiro vice-presidente, que já ocupava anteriormente a quarta vice-presidência.
- Nomeação de Georg Daschner presidente do Comitê de Riscos e Compliance e vogal da Comissão Delegada. O Sr. Daschner, de nacionalidade alemã, é conselheiro independente da MAPFRE desde 2015 e desenvolveu uma ampla experiência executiva na gestão internacional de resseguros.
- Nomeação de José Antonio Colomer Guiu como novo conselheiro independente, vogal e presidente do Comitê de Auditoria, e vogal do Comitê de Riscos e Compliance. Sua nomeação como conselheiro, realizada por cooptação, está sujeita a posterior ratificação por esta Assembleia Geral de Acionistas. O Sr. Colomer trabalhou durante mais de 40 anos no setor financeiro na Espanha e em diferentes países latino-americanos. Convergem em sua pessoa as condições ideais para desempenhar com absoluta solvência os requerimentos destes cargos.
- Nomeação de Catalina Miñarro Brugarolas como nova vogal e presidente do Comitê de Nomeações e Remunerações. A Sra. Miñarro reúne amplas qualidades e experiência como advogada do Estado e goza já de uma ampla trajetória como conselheira independente na MAPFRE, sendo, além disso, vogal da Comissão Delegada e do Comitê de Auditoria.

- Nomeação de Letizia de Freitas Costa no mês de julho de 2015 como nova conselheira independente por cooptação, cuja nomeação é submetida posteriormente à ratificação nesta Assembleia Geral. A Sra. de Freitas Costa, de nacionalidade brasileira, conta com uma bem-sucedida trajetória em gestão e consultoria estratégica e financeira empresarial.

#### APOSENTADORIAS

- Nas últimas semanas, Pedro de Macedo Coutinho, CEO da Unidade de Resseguro nos últimos 9 anos, encerrou suas funções executivas em conformidade com a empresa, por motivos pessoais. O Sr. de Macedo desenvolveu uma longa carreira de quase 25 anos na MAPFRE RE, tendo ocupado diferentes posições executivas até chegar a ser seu responsável máximo. Durante estes anos a MAPFRE RE consolidou-se como a referência em empresas de resseguros na América Latina, e ampliou sua presença em outras regiões do mundo como a Ásia, a Europa e os EUA. Além disso, posicionou-se como uma das unidades de negócio mais rentáveis do Grupo, proporcionando 18% do total dos lucros líquidos. Pedro de Macedo continuará ligado à MAPFRE como presidente não executivo da MAPFRE RE.
- Por sua vez, Miguel Ángel Almazán Manzano, anterior diretor-geral corporativo de Investimentos, decidiu, em comum acordo com a MAPFRE, encerrar a sua longa carreira profissional depois de quase 30 anos de trabalho no Grupo. Miguel Ángel foi uma peça fundamental no desenvolvimento da gestão profissional dos investimentos na MAPFRE e contribuiu de maneira notável para que, até mesmo nos piores anos da crise, nosso desempenho tenha sido excelente. Muito obrigado, Miguel Ángel, por sua dedicação e entrega.

Foram realizadas, também, as seguintes nomeações:

- Ignacio Baeza Gómez, como presidente e CEO da MAPFRE ASISTENCIA, substituindo Rafael Senén García. O Sr. Baeza é também vice-presidente da MAPFRE e era, até agora, o maior responsável executivo pela Área Territorial Ibéria.
- José Manuel Inchausti Pérez como CEO da Área Territorial Ibéria, quem já exercia como máximo responsável por essa área regional.

- Rafael Senén como novo diretor-geral corporativo de Negócios e Clientes, tendo sido anteriormente presidente da MAPFRE ASISTENCIA.
- José Luis Jiménez Guajardo-Fajardo, como diretor-geral corporativo de Investimentos. O Sr. Jiménez possui ampla experiência na gestão e direção de investimentos em diferentes grupos bancários e de seguros.
- Fernando Mata Verdejo foi promovido a diretor-geral corporativo de Estratégia e Desenvolvimento.
- María Elena Sanz Isla foi nomeada diretora-geral corporativa de Recursos Humanos.
- Eduardo Pérez de Lema foi nomeado novo CEO da MAPFRE RE e vogal do Comitê Executivo da MAPFRE.
- Manuel Aguilera Verduzco, presidente da Comissão de Seguros do México durante 17 anos, foi nomeado diretor-geral do novo Serviço de Estudos.
- Jesús Martínez Castellanos, até agora CEO da MAPFRE no México, exercerá simultaneamente a função de máximo responsável pelo Grupo na Área Regional LATAM NORTE.
- Alberto Berges Rojo, até agora diretor-geral adjunto corporativo de Negócios e Clientes, foi promovido a *chief operating officer* da MAPFRE ASISTENCIA.
- Bosco Francoy Olague foi nomeado *chief operating officer* da MAPFRE GLOBAL RISKS, respondendo diretamente ao presidente da Unidade.

Quero concluir esta primeira parte do meu relatório com um agradecimento explícito aos nossos acionistas, nossos clientes, organismos supervisores e, de maneira geral, a todas as pessoas que nos concederam sua confiança e que nos apoiaram ao longo do último exercício; também às equipes da MAPFRE (conselheiros, executivos, funcionários, delegados, agentes e demais colaboradores), que tornaram possível, com seus esforços e acertos, o cumprimento de nossos principais objetivos estratégicos nestes três últimos anos e a consecução de um bom 2015.

Muito obrigado.

## **RELATÓRIO DO PRESIDENTE (II)**

Senhoras e Senhores acionistas:

Muito obrigado pela confiança depositada mais uma vez na MAPFRE, e que nos incentiva a continuar buscando oportunidades de crescimento, aumento nos lucros e desenvolvimento empresarial.

No trecho final desta Assembleia Geral, farei uma referência ao futuro imediato.

Na primeira intervenção desta manhã, compartilhei com vocês a análise que fizemos com respeito ao cumprimento do Plano Estratégico do Triênio 2013-2015.

Aprendemos algumas lições importantes neste período e o nosso desejo de nos adaptarmos rapidamente aos novos contextos de cliente, de consumo, de novos mercados, etc. precisa ser acompanhado por um melhor uso dos nossos recursos internos que, obviamente, são limitados, tanto os materiais como os humanos.

Apresentaremos, em primeiro lugar, os pilares sobre os quais se sustentará nosso plano estratégico para este triênio; em segundo lugar, percorreremos cada um das regiões da MAPFRE no mundo, com uma breve observação sobre suas expectativas econômicas e as oportunidades que oferecem para o desenvolvimento do nosso negócio e, finalmente, nos referiremos à atualização dos nossos principais compromissos estratégicos públicos para os próximos três anos.

### **PLANO ESTRATÉGICO 2016-2018**

Atualizamos nossa estratégia, priorizando as linhas e iniciativas que vão gerar maior valor nos próximos anos e aumentando o FOCO NO CRESCIMENTO RENTÁVEL, para melhorar o retorno das nossas atividades.

Decidimos concentrar a gestão do Grupo em quatro linhas de atuação:

- Orientação ao cliente
- Transformação digital
- Excelência na gestão técnica e operacional
- Cultura e talento humano

Quanto à linha estratégica de ORIENTAÇÃO AO CLIENTE, continuaremos trabalhando em:

- Segmentação do Cliente. Esta iniciativa, já iniciada no ano passado, nos permite entender as necessidades e os comportamentos dos clientes e adaptar nossa oferta comercial, operações e tecnologia aos seus requisitos e expectativas. Especificamente, em 2016, Peru e Portugal estarão à frente no primeiro exercício de implantação global de todos os segmentos de clientes.
- Modelo Global de Experiência do Cliente, por meio da implantação do índice NPS (*“Net Promoter Score”*). Esta metodologia mede o nível de fidelidade dos clientes em função da probabilidade de que recomendem os produtos e serviços da nossa empresa e nos permitirá melhorar a qualidade que os clientes percebem em sua relação com a MAPFRE. Em 2016, será ampliado a 14 países, o que significará mais de 70% das nossas operações de seguro no mundo, em relação aos 55% alcançados no ano passado, medido em termos de prêmios de particulares não vida.

Em relação à TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, continuaremos com as seguintes iniciativas:

- Modelo Global de Transformação Digital, com o objetivo de adaptar a MAPFRE à nova era digital. Esta iniciativa tem três perspectivas: a do cliente, ajudando a melhorar sua interação com a MAPFRE; a operacional, visto que ao digitalizar os processos, seremos mais eficientes e produtivos; e a da organização, pois poderemos simplificar as estruturas e abri-las mais para sermos mais transparentes e eficazes. Temos mais de 200 projetos digitais em andamento que, à medida que forem sendo implantados, contribuirão significativamente para essa transformação.



- Plano de Negócio Direto Digital, cujo objetivo é potencializar o desenvolvimento das operações existentes e lançar operações digitais novas. Todas as Áreas Regionais terão uma proposta estratégica local que possibilite o desenvolvimento do Negócio Direto Digital e que será o primeiro passo para uma expansão coordenada e ambiciosa deste canal.

Com respeito à EXCELÊNCIA NA GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL, nosso principal objetivo é melhorar a rentabilidade técnica. Para isso, desenvolveremos as seguintes iniciativas:

- Modelo Global de Eficiência Operacional, com o objetivo de aumentar a eficiência, a produtividade e a economia de custos, por meio do desenvolvimento de modelos operacionais homogêneos que automatizem, integrem e melhorem os processos orientados ao cliente.
- Fornecedores de Serviços MAPFRE. Iniciado com êxito em 2015 na Espanha, no México e na Itália, cabe agora ampliá-lo a mais países, o que ajudará tanto na redução de custos como na melhoria da qualidade oferecida.
- Plataforma Tecnológica Corporativa, que é o conjunto de soluções tecnológicas desenvolvidas para dar suporte aos processos de negócio e de TI em todo o mundo. Em 2016, continuaremos realizando grandes esforços na convergência e extensão das diferentes plataformas.

Em relação à linha estratégica CULTURA E TALENTO HUMANO desenvolveremos a seguinte iniciativa:

- Gestão do Talento. Continuaremos melhorando os mecanismos existentes de avaliação e acompanhamento do desempenho que permitam insistir ainda mais na cultura interna do esforço e reconhecimento profissional dos méritos e êxitos obtidos. Entendemos que a mobilidade funcional e geográfica é uma boa ferramenta para reconhecer o desenvolvimento do talento, assim como uma via excelente para transmitir o conhecimento e as melhores práticas. Além disso, continuaremos reforçando nosso compromisso com as políticas de igualdade de oportunidades e inclusão no trabalho.

Senhores acionistas, estamos firmemente convencidos de que com estas iniciativas e projetos em andamento, estamos consolidando a solidez da MAPFRE, com base no crescimento contínuo e rentável, mas impulsionando dentro da empresa uma transformação sem precedentes que nos situe na vanguarda mundial em aspectos tecnológicos, operacionais e de serviço.

Vamos agora fazer uma análise mais detalhada, atendendo às distintas regiões do mundo em que circunda nossa estrutura, tanto de um ponto de vista econômico e social como de negócio.

### **Regiões geográficas**

O início do ano veio acompanhado por uma incerteza crescente, tanto na vertente da atividade econômica como na dos mercados financeiros, deteriorando as expectativas em médio prazo. A desaceleração da economia da China, o forte declínio do preço do petróleo e outras matérias-primas, as dúvidas sobre a suficiência de capital no setor bancário e os riscos geopolíticos levaram muitas entidades a reconsiderar suas previsões sobre o crescimento econômico com uma forte tendência de baixa. Os mercados financeiros também indicam uma elevada probabilidade de que a economia norte-americana entre em recessão ao longo do ano e reverta o recente aumento das taxas de juros.

Não obstante, tudo parece indicar que estamos vivenciando um período de reação exagerada, induzido pela falta de uma tendência clara na atividade econômica, junto com um excesso de pessimismo devido às fortes mudanças estruturais pelas quais atravessa a economia mundial. O FMI indica que o PIB mundial crescerá 3,5% em 2016 e 3,6% em 2017. Perspectivas positivas que contrastam fortemente com a percepção negativa que se instalou nos mercados financeiros.

Percorrendo cada uma das regiões e começando pela IBÉRIA, cabe destacar que a economia espanhola poderia crescer a uma proporção próxima a 2,7% em 2016, apresentando um ligeiro declínio de 2,4% em 2017. A depreciação do euro, a queda do preço do petróleo e das matérias-primas em geral, junto com os preços baixos do

financiamento e as recentes reformas fiscais podem ajudar a sustentar o consumo, inclusive em um ambiente de incerteza política.

Não obstante, é preciso se aprofundar nas reformas estruturais que a economia necessita, tanto em educação, fomento da poupança ou sustentabilidade fiscal e incentivar a criação de empregos. O índice de dívida pública sobre o PIB aproxima-se a 100%, sendo necessário um maior ajuste no déficit público para evitar o endividamento das gerações futuras.

Por enquanto, as taxas de juros negativas das quais desfruta o financiamento do Tesouro ajudam a controlar os gastos financeiros, mas seria aconselhável uma maior contenção do gasto público.

Neste contexto para 2016, existem oportunidades que a MAPFRE deve aproveitar, entre outras, as seguintes:

- Crescimento da economia.
- Diminuição da taxa de desemprego, aumento do consumo interno e maior acesso ao crédito de famílias e empresas.
- Crescimento do empreendimento próprio.
- Reativação do mercado imobiliário.
- Aumento do número de emplacamentos de automóveis.
- Magnífica saúde do turismo.
- Crescente multicanalidade dos clientes e novas necessidades de seguro.

Por outro lado, temos novidades regulatórias como a entrada em vigor de Solvência II e o novo Parâmetro de Indenização para danos pessoais, que em ambos os casos devem nos fortalecer, em vista da nossa solvência e rigor na gestão técnica.

Além disso, contamos com a maior rede de distribuição na Espanha, cerca de três mil escritórios próprios, milhares de agentes por todo o país e acordos de seguros bancários com importantes instituições financeiras; a mais ampla gama de produtos e serviços inovadores e redes de serviço super potentes. E tudo isso para atender nossos quase sete milhões de clientes e estar à altura de suas expectativas.

O crescimento rentável na Espanha e em Portugal será baseado nas seguintes linhas, no âmbito do Plano Estratégico do Grupo:

- Trabalharemos na orientação ao cliente, por meio do desenvolvimento de propostas de valor, produtos e serviços, para os diferentes segmentos estabelecidos, para assim captar novos clientes e fidelizar os já existentes.
- Potencializaremos o crescimento dos diferentes canais, para ganhar vantagem competitiva. Desenvolveremos também novos programas de dinamização da rede de agências, para ajudar a melhorar seus índices de venda.
- Continuaremos a medir a qualidade percebida pelo cliente, o que nos ajudará a adaptar nossos processos às necessidades do cliente e dos mediadores.
- Impulsionaremos a transformação digital da empresa. Para isso, estamos trabalhando em muitos processos e aplicativos que aumentarão a produtividade e a proximidade ao cliente, tais como novos precificadores na internet e mobilidade para automóveis, residências e saúde.
- Fortaleceremos a gestão técnica. Estamos implantando planos de melhoria da rentabilidade de algumas atividades com comportamento técnico inferior, como as frotas, acidentes coletivos ou seguros de RC profissional.

Além disso, a recente criação da MAPFRE ESPANHA oferecerá sinergias que serão refletidas na redução do gasto interno.

A Espanha continuará sendo para a MAPFRE o principal gerador de resultados. Apesar de que o peso de seus prêmios, dentro do conjunto mundial, continua diminuindo em razão da diversificação internacional, a Espanha continuará mostrando sinais robustos de rentabilidade, que devem, inclusive, melhorar nos próximos três anos, graças ao impulso que nos proporciona a tão desejada recuperação econômica.

## **AMÉRICA LATINA**

A AMÉRICA LATINA é, mais uma vez, uma das áreas geográficas cujas expectativas de crescimento apresentam mais incertezas. Em 2015, a maior parte das economias desta região operou abaixo de suas previsões em relação ao crescimento do PIB. Em 2016, os fatores condicionantes para a economia latino-americana serão o crescimento do mercado chinês e o preço do petróleo. A desaceleração da China teve um forte impacto sobre o modelo econômico de muitas economias emergentes, devido à sua alta dependência dos mercados de matérias-primas.

Há também expectativas em relação à evolução das balanças comerciais e a execução de reformas fiscais.

Com respeito à atividade de seguro, entendemos que, devido à baixa penetração de seguros na América Latina, os crescimentos serão gerais na região. Neste sentido, esperamos também que continuem desenvolvendo políticas públicas que incentivem a contratação de seguros e que, junto com as iniciativas privadas, promovam o crescimento do mercado e o desenvolvimento econômico e social sustentável desses países.

## **LATAM NORTE**

Definiu-se um plano de crescimento rentável na região. Podemos destacar os seguintes planos de desenvolvimento de negócio:

- Desenvolvimento do Modelo de Distribuição Multicanal em todos os países da região. Sustentado no crescimento da nossa rede própria, com planos de fortalecimento da rede de agências, especialmente ambicioso no México, como anunciamos no ano passado. Além disso, buscaremos acordos de distribuição com instituições financeiras e empresas do setor automotivo.
- Desenvolvimento e consolidação do negócio digital e do telefônico, aproveitando os recursos e as sinergias com a Unidade de Assistência.

- Orientação ao cliente distribuidor e consumidor, implantando no México as propostas de valor do projeto corporativo do segmento do cliente tradicional.
- Lançamento de um projeto de seguros em massa e microsseguros na região para o segmento de cliente não comprador de seguros.
- Desenvolvimento de um plano de crescimento de negócio no cliente empresa, para todos os segmentos, incluindo os grandes riscos industriais por meio da Unidade Global Risks.

A partir da perspectiva da gestão interna, são contempladas as seguintes iniciativas:

- Melhora da gestão técnica, reforçando as áreas técnicas e atuariais.
- Aumento da eficiência mediante a aplicação de iniciativas corporativas de eficiência operacional, digitalização e automatização de processos, além de planos exigentes de contenção de gastos em todos os países da região.
- Implementação das novas exigências locais com respeito à solvência e reportamentos regulatórios de Solvência II no México.

## **LATAM SUL**

Em 2016, realizaremos nesta região, os seguintes projetos, entre outros:

- Continuar com o desenvolvimento da multicanalidade, priorizando a busca de acordos de distribuidores não tradicionais, principalmente bancos, empresas do setor automotivo e grupos comerciais. Continuaremos também com o plano de abertura de escritórios e o desenvolvimento de redes próprias.
- Automatização de estruturas de produtos, de processos e de “*contact centers*” para melhorar o tempo de resposta e reduzir custos operacionais.
- Unificação das áreas de tecnologia em nível de país e desenvolvimento e implantação ferramentas de informática que melhorem os processos, contribuam para um maior controle das empresas e facilitem o acesso a serviços dos clientes.
- Consolidar a gestão técnica das empresas de seguros e Assistência, homogeneizar processos e estabelecer a política corporativa de fornecedores.

- Investimento nos recursos humanos das empresas, com programas de treinamento e de desenvolvimento profissional, homologação de cargos, incentivo da mobilidade e medição dos resultados.

## **BRASIL**

Em 2015, foi confirmada a debilidade do produto interno bruto do Brasil, com uma queda de 3,8%. A indústria e os serviços decresceram em quase todos os segmentos, com exceção do negócio agrícola, que apresentou um melhor desempenho.

A inflação fechou o ano quase em 11% e as taxas de juros superaram os 14%.

O rating soberano do país foi rebaixado pelas principais agências internacionais, perdendo o Brasil o “investment grade”. A taxa de câmbio foi outro fator relevante. A moeda local sofreu uma grande depreciação ao longo do ano, superior a 30%. Contudo, é preciso destacar que a forte desvalorização do real pode dar um impulso notável às exportações e constituir um dos catalisadores da recuperação.

Apesar deste cenário, conseguimos aumentar nossa rentabilidade e os resultados nesse país, com uma boa gestão técnica, uma política ativa de contenção de custos e com rendimentos financeiros excelentes.

Acreditamos que, apesar desta paralização econômica, ainda existe uma margem importante para o desenvolvimento do seguro brasileiro, devido à menor taxa de penetração em relação ao PIB, em relação a outros mercados similares. E temos plena confiança de que o Brasil voltará, em 2017, ao caminho do crescimento e isso ajudará a continuar criando oportunidades de melhoria da qualidade de vida para as classes mais humildes, circunstâncias que vão contribuir para comercialização dos seguros em massa.

Em 2016, a situação econômica do Brasil ainda será complexa e não estará isenta de dificuldades. Mas acreditamos em voltar a crescer acima do mercado,

impulsionados pela força da nossa rede de distribuição, pela capacidade do Banco do Brasil, nosso sócio estratégico, e o profissionalismo das nossas equipes locais.

No Brasil, vemos as seguintes oportunidades:

- a) Potencializaremos a rede e os canais MAPFRE, ampliando a participação dos produtos de vida, agrícolas e de assistência, aumentando a produtividade e a rentabilidade dos acordos de distribuição atuais e melhorando nossa retenção de clientes.
- b) Melhoraremos nossa penetração no canal Banco do Brasil. Estamos desenvolvendo novos produtos e modelos de vendas nesse canal para ampliar a oferta para os clientes do Banco.
- c) Ampliaremos nossa presença em Saúde, tanto em reembolso, com outros acordos de distribuição, como com o início da comercialização de produtos de assistência sanitária destinados a pequenas e médias empresas.
- d) Aproveitaremos as oportunidades de crescimento nos seguros de poupança em razão do ambiente de altas taxas de juros.

Para aumentar a eficiência, a produtividade e a redução de custos, vamos nos concentrar nos seguintes projetos:

- a) Redução de *contact centers* e modernização de seus sistemas operacionais para agilizar os processos de atendimento ao cliente.
- b) Otimização dos nossos recursos no país, para nos adequarmos ao novo ambiente de menor crescimento que permita administrar com custos mais competitivos.
- c) Melhora e unificação dos sistemas nas áreas administrativas e financeiras, o que nos permitirá aumentar o controle e reduzir os riscos operacionais.
- d) Aproveitaremos ainda mais as sinergias entre as Unidades de Seguros e Assistência, integrando as plataformas de serviço e convergindo em infraestruturas e sistemas.
- e) Realizaremos uma simplificação societária, com o objetivo de tornar o nosso capital mais eficiente.



Nosso negócio no Brasil é bastante sólido e rentável; é a primeira Unidade de Negócio do Grupo em geração de lucro antes de impostos e minoritários e obtém resultados e retornos sobre o investimento muito elevados e, por essa razão, continuará sendo nos próximos anos uma das Unidades com mais rentabilidade do Grupo.

## **AMÉRICA DO NORTE**

O moderado mas sólido crescimento econômico foi constante na economia norte-americana em 2015, com um crescimento do Produto Interno Bruto de 2,4% e uma inflação abaixo de 1%. A situação econômica atual, com preços baixos do petróleo, um dólar forte e com a decisão da Reserva Federal de ir gradualmente aumentando as taxas de juros, fazem prever um cenário de crescimento em 2016 muito similar ao do exercício anterior. Assim, de acordo com o FMI, o PIB poderia alcançar taxas de 2,6%, tanto em 2016 como em 2017.

Depois de um difícil 2015 para a MAPFRE nos Estados Unidos, temos certeza de que nossas operações voltarão a ser muito rentáveis, nos sustentando no excelente desempenho técnico do nosso negócio no Estado de Massachusetts, que ainda representa 70% do total. Além disso, trabalharemos intensamente para melhorar o índice combinado do negócio procedente dos demais estados em que estamos presentes.

Nesse sentido, as principais iniciativas estratégicas na América do Norte em 2016 conduzem ao reforço da nossa presença com novos canais de produção e à melhoria da rentabilidade deste negócio.

São elas:

- Consolidação da nova estrutura regional, focada na aproximação da gestão do negócio aos territórios em que dividimos a área regional (Northeast-Massachusetts, Atlantic, Central, West e Porto Rico). Trata-se de uma descentralização que deve proporcionar, por um lado, mais capacidade de crescimento e, por outro, mais controle na subscrição e gestão técnica.

- Manutenção dos níveis de crescimento e rentabilidade no nosso negócio em Massachusetts.
- Desenvolvimento do modelo de distribuição multicanal com mais captação de agentes, novos pontos de venda em concessionárias, cadeias de distribuição e seguros bancários.
- Impulso do negócio de automóveis no canal digital, continuando a potencializar a marca MAPFRE. Em 2017, está previsto o lançamento da VERTI USA nos Estados Unidos.
- Melhor aproveitamento do negócio transfronteiriço, em colaboração com nossa empresa mexicana.
- Lançamento de um novo produto de vida risco de amplas coberturas nos Estados Unidos e impulso do negócio de vida em Porto Rico.
- Impulso dos negócios de assistência rodoviária, seguros de viagem e seguros de garantia ampliada, por meio das redes e estruturas de distribuição regionais da MAPFRE nos Estados Unidos e em Porto Rico.

Sabemos que alguns analistas e investidores têm reservas em relação ao nosso investimento e futuro nos Estados Unidos. É o principal mercado do mundo e aspiramos nos consolidar como um dos operadores de referência em seguros de veículos, residência e comerciais nos estados em que operamos. Apesar do impacto das más condições climáticas dos últimos anos nos resultados, nosso desempenho técnico é bastante sólido e conseguimos importantes retornos aos acionistas dessa operação, não apenas com ROEs muito aceitáveis, mas também com a importante geração de cash-flow, que permitiu, em todos estes anos, o pagamento de importantes dividendos e o cancelamento da dívida emitida antes da nossa aquisição. A solidez do nosso negócio em Massachusetts está nos permitindo diversificar, pouco a pouco, nosso negócio em outros estados. Acreditamos que a MAPFRE USA continuará contribuindo significativamente para o Grupo e que seus índices combinados continuarão melhorando paulatinamente.

## **EMEA**

Na zona do euro, a expectativa é também de uma ligeira aceleração do PIB de até 1,7% durante os dois próximos anos, graças ao impulso do consumo privado, ao declínio do preço do petróleo, e às medidas de expansão quantitativa implementadas pelo Banco Central Europeu. Neste sentido, a previsível desvalorização do euro durante o período serve de estímulo às exportações, um dos principais contribuidores para o PIB no continente.

As principais linhas estratégicas da MAPFRE nessa região são:

- Elevar a rentabilidade técnica dos negócios da Turquia, Alemanha e Itália.
- Continuar com o plano de integração das operações da Itália e da Alemanha e realizar a transição da marca VERTI.
- Reforçar nossa aposta na multicanalidade na Turquia, com o lançamento de novas plataformas de distribuição, especialmente com o desenvolvimento da rede própria e a distribuição digital.
- Revisar nosso posicionamento com a MAPFRE ASISTENCIA, para recuperar a rentabilidade, com a melhora no controle técnico, redução de custos e sinergias com as demais entidades do Grupo em cada país.
- Continuar com o impulso ao negócio de grandes riscos.

## **ÁSIA-PACÍFICO**

As projeções de crescimento do FMI para a região se mantêm em torno de 5,5%, o que significa uma desaceleração em comparação com anos anteriores, produzida principalmente pelo menor ritmo de crescimento da China.

Apesar disso, os seguros continuam crescendo na região a um ritmo bastante forte, e espera-se que seja o maior mercado de seguros em 2020, devido à baixa penetração atual, ao fortalecimento das classes médias e ao impulso governamental.

Em 2015, o seguro de automóveis na China apresentou um crescimento de 16%, e espera-se um aumento contínuo de 15% nos próximos 10 anos. A venda on-line de

seguros aumentou 65% durante o mesmo período. A China é o mercado do mundo onde o negócio on-line mais cresceu. Na China, 71% dos consumidores compram pelo menos uma vez por semana pela internet, o que significa importantes oportunidades de futuro para nosso Grupo.

Além disso, houve uma desregularização das tarifas de veículos que está permitindo a criação de um mercado em que a diferenciação de produto e a capacidade de segmentação ganham maior força, beneficiando os novos participantes.

A MAPFRE continua trabalhando no desenvolvimento de uma empresa especializada na venda on-line de seguros de automóveis na China, na província de Shandong. Estamos aguardando a concessão da licença prévia que garantirá o acesso ao mercado ao longo de 2017.

Também neste ano, começaremos a desenvolver, junto com o grupo britânico Admiral, o projeto PREMINEN, que consiste no lançamento de um comparador de seguros para o mercado chinês.

Por outro lado, em outubro do ano passado, inauguramos, junto com o grupo Solera, o CESVICHINA. Trata-se de um centro cujo objetivo é oferecer treinamento para as áreas técnicas das seguradoras de automóveis, criar protocolos de reparação e pintura de veículos, relatórios de reconstrução de acidentes e outra série de serviços focados em encontrar soluções para as empresas de seguros chinesas e melhorias para o setor de reparação de automóveis.

A MAPFRE RE também obteve recentemente a licença para operar como ressegurador admitido nesse país.

A MAPFRE ASISTENCIA continua contribuindo com sinergias para o Grupo, entre as quais destaca-se o desenvolvimento da estrutura para gerenciar as operações da nova empresa de seguros que está sendo criada na China. Além disso, foram lançados testes-piloto de distribuição digital, como uma introdução à nossa entrada definitiva no mercado de seguros.

Concluindo, nos centraremos na diversificação de produtos, no desenvolvimento das estratégias de venda on-line e digitalização, assim como na melhoria de sinergias, baseadas na colaboração com empresas do grupo e sócios externos.

Em relação às demais Unidades de Negócio, gostaria de indicar o seguinte:

A MAPFRE RE se mantém como uma das principais resseguradoras do mundo, com uma presença de destaque na LATAM e EMEA.

Em um ambiente de mercado muito competitivo, a MAPFRE RE mantém seu foco no desenvolvimento rentável de suas operações, com base no rigor na subscrição, controle dos riscos, diversidade de produtos oferecidos e proximidade a seus clientes. Sua orientação ao cliente, oferecendo apoio total e em longo prazo, permite que a empresa tenha acesso preferencial a importantes oportunidades de negócio rentável.

Graças à extensa implantação territorial com 19 escritórios em todo o mundo, a MAPFRE RE conhece os mercados em profundidade e pode oferecer soluções globais e regionais a seus clientes.

Nossa Unidade de Resseguro continuará na EMEA no desenvolvimento do resseguro de vida e outras operações vinculadas à implantação de Solvência II. Na LATAM, reforçará sua liderança na região, colaborando também com seus clientes na adaptação aos novos regimes de solvência. Na APAC, crescerá impulsionada por seus novos escritórios da China, Singapura e Malásia. Nos EUA, onde conta com uma operação muito rentável, se introduzirá no resseguro de vida.

Além disso, gerencia as coberturas de resseguro do Grupo, parte essencial da nossa gestão de riscos. Prepara programas que otimizam a retenção da MAPFRE em todo o mundo e garantem uma avaliação adequada e a cobertura dos riscos assumidos, como no projeto da nova estrutura resseguradora para o nosso negócio nos Estados Unidos.

A MAPFRE GLOBAL RISKS se tornou um dos principais operadores globais de seguros de grandes riscos industriais. Além disso, os resultados obtidos estão sendo excelentes.

A Unidade deve continuar desenvolvendo um modelo misto que integre o controle centralizado da subscrição com um maior desenvolvimento das equipes locais, permitindo aproximar a decisão aos mercados e aos clientes. O objetivo final é prestar um serviço excelente, ganhando em eficiência e minimizando o risco operacional e técnico. Contará com uma plataforma tecnológica nova que será desenvolvida durante este triênio.

A MAPFRE GLOBAL RISKS é líder na Espanha e na América Latina, mercados que deve consolidar mas, por sua vez, deve impulsionar o negócio nas demais regiões do mundo, especialmente na EMEA. Impulsionará também as chamadas “*Specialty Lines*” (Energia e Construção), a partir do nosso centro regional de Londres.

Para poder cumprir estes objetivos, a Unidade precisa ampliar as capacidades de sua equipe humana, esforço que se integra na Iniciativa de Desenvolvimento do Talento.

Com respeito à MAPFRE ASISTENCIA, é preciso lembrar que esta Unidade foi afetada, no ano passado, por circunstâncias especiais, que não devem se repetir. Neste sentido, destaca-se a solidez do crescimento e dos resultados do negócio na América do Norte. A distribuição exclusiva por meio de uma das maiores redes de concessionárias de veículos na Costa Oeste do país continua crescendo e reportando resultados bastante satisfatórios.

É também positiva a evolução do negócio na LATAM, especialmente no México; nos consolidamos como a segunda empresa de Assistência no segundo mercado mais importante da América Latina. Em 2016, aumentaremos nossa participação de mercado com novos clientes corporativos.

No Brasil, vamos reforçar a relação com o grupo BB MAPFRE, com a oferta de novos serviços de assistência, que têm demanda no mercado.

A INSURANDGO, nossa empresa de seguros de viagem digital no Reino Unido e em outros países, continua mostrando solidez importante, o que permitirá nos consolidarmos como uma das principais empresas deste segmento no mundo.

## **NOVOS PROJETOS**

### **- GESTÃO DE ATIVOS**

Acabamos de realizar uma nova etapa na MAPFRE INVERSIÓN, que passou a ser denominada MAPFRE AM (“Asset Management”), com dois objetivos principais:

- Fortalecer a gestão de investimentos da MAPFRE, por meio da potencialização da Diretoria Corporativa de Investimentos, aumentando o controle, o conhecimento, a colaboração e as capacidades das nossas equipes especializadas nas diversas filiais:
- Preparar o plano para potencializar a gestão de ativos de terceiros no Grupo, com o propósito de aproveitar as oportunidades comerciais que se apresentarem.

### **- SERVIÇO DE ESTUDOS**

Foi implementado o novo Serviço de Estudos da MAPFRE para participar de forma relevante no debate econômico geral, assim como nas grandes discussões relacionadas ao setor de seguros e sua regulação.

O Serviço de Estudos da MAPFRE será uma referência em nível global no âmbito do setor de seguros e da previdência social. Para isso, concentrará seus trabalhos em três grandes *áreas de atuação*:

- Estudos e pesquisas, para contribuir em grandes debates regionais e globais relativos ao campo de seguros e previdência social complementar.
- Análise econômica e financeira das principais variáveis macroeconômicas e financeiras e do comportamento do seguro nos mercados em que a MAPFRE opera, para apoiar as decisões estratégicas da empresa.
- Análise da regulação para participar dos debates sobre as principais tendências em nível global e local.

O Serviço de Estudos da MAPFRE alcançará a maturidade dentro de dois anos.

## **COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS 2016-2018**

Gostaria de finalizar minha intervenção com a atualização dos PRINCIPAIS COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS PARA O TRIÊNIO 2016-2018, começando pelos financeiros e continuando com os correspondentes aos quatro pilares que mencionei anteriormente:

### **FINANCEIROS**

Com o objetivo principal de criar valor sustentável para o acionista , buscaremos o crescimento rentável e uma adequada gestão do balanço. Sob estas premissas, nossas principais metas para os próximos três anos são:

1. Alcançar 31.000 milhões de euros em receitas totais no encerramento de 2018.
2. Obter um R.O.E. médio do triênio não inferior a 11%.
3. Obter uma rentabilidade média do período por dividendos, em relação à cotação média anual, em torno de 5%, e manter uma política de dividendos com um pay-out não inferior a 50% nem superior a 65% dos benefícios do Grupo.

Em relação aos nossos quatro pilares estratégicos, os principais objetivos e indicadores para o período 2016-2018 serão:

### **FOCO NO CLIENTE**

1. Melhoraremos a qualidade percebida pelo cliente. Para isso, mediremos a qualidade com o indicador NPS (Net Promoter Score) no conjunto de países que representem pelo menos 80% de nossos prêmios de não vida para particulares. E alcançaremos uma avaliação do cliente superior à da média dos nossos principais competidores em pelo menos 70% dos negócios.



1. Aumentaremos nossa participação de mercado em pelo menos 75% de nossos negócios de não vida e aumentaremos nossas vendas de seguros de vida e fundos de pensões.

## **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

1. Aumentaremos em 30% o número de transações digitais que nossos clientes realizam com a empresa nos nossos principais mercados (Espanha, Brasil, EUA e México), garantindo que poderão realizar a maior parte das operações de forma digital.
2. Aumentaremos o negócio digital em 50%, com as marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO.

## **EXCELÊNCIA NA GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL**

1. Manteremos o índice combinado médio do triênio abaixo de 96%. Além disso, trabalharemos para obter um índice combinado médio neste período na Espanha de 96%, no Brasil de 92% e nos EUA de 98%, com o estado de Massachusetts, que representa 70% do nosso negócio, com um índice combinado médio de 95%.
2. Reduziremos os custos, o que nos permitirá obter um índice médio no período inferior a 28% sobre os prêmios. Aproveitaremos o desenvolvimento de todas as iniciativas estratégicas globais, de transformação operacional, digital e de fornecedores para obter uma economia de custos não inferior a 150 milhões de euros no triênio.
3. Melhoraremos a mecanização na gestão de fornecedores de serviços para alcançar pelo menos 60% de designações automáticas.

## **CULTURA E TALENTO**

1. Queremos estar entre as melhores empresas para trabalhar no mundo. Desenvolveremos uma série de projetos para que, no final do triênio, o índice

de satisfação dos funcionários seja superior a 80%, de acordo com a metodologia *Great Place to Work*.

2. Trabalharemos de forma mais intensa para conseguir uma efetiva igualdade de gênero e colocação profissional em nível mundial. Neste sentido, nos comprometemos para que em 2018, em seu conjunto, pelo menos 40% das posições com alguma responsabilidade de direção sejam ocupadas por mulheres. E que pelo menos 2% da folha de pagamento nestes três próximos anos corresponda a pessoas com algum tipo de deficiência.
3. Desenvolveremos programas de mobilidade funcional e geográfica que alcancem pelo menos 10% da folha de pagamento todos os anos.

Não queria terminar esta intervenção sem dedicar algumas palavras à Fundación MAPFRE. Em 2015, realizou 650 atividades em 30 países, que beneficiaram mais de 17 milhões de pessoas. Necessitaria um pouco mais de tempo para descrever o amplo programa de atividades que a Fundación MAPFRE desenvolve, mas não resisto em mencionar dois que são exemplos eloquentes do que a nossa Fundação é e quer continuar sendo:

- O desemprego é um dos principais problemas sofridos pelo nosso país. Com o programa *Accedemos*, na Espanha, a Fundación MAPFRE colabora na colocação no mercado de trabalho dos grupos mais vulneráveis, jovens e maiores de 50 anos. Assume o custo laboral do primeiro ano, o de maior risco, para que uma vez que a empresa comprove a idoneidade do trabalhador, o contrate com seus próprios meios, situação que ocorre em mais de 60% dos casos. Quase 1.500 pessoas nesta situação foram reincorporadas ao mercado de trabalho nestes três últimos anos.
- O voluntariado é outra das atividades que exemplificam este trabalho fundacional. Neste sentido, e como antecipei no ano passado, a MAPFRE aprovou seu novo programa de voluntariado. Em 2015, foram desenvolvidas 765 ações em 23 países, das quais participaram mais de 4.400 funcionários e que afetaram mais de meio milhão de beneficiários. Estes voluntários são agentes de transformação social em seu ambiente imediato e todos sentem uma grande satisfação colaborando com os demais. A Fundación MAPFRE

ajudará a ampliar estas boas práticas a outras instituições ou empresas, onde exista a vontade de colaborar, mas carecem de infraestrutura e experiência para desenvolverem um programa de voluntariado próprio.

Senhores acionistas, somos um grupo empresarial socialmente responsável e comprometido com o lugar onde nos encontramos, com nossos clientes e com toda a nossa organização. E nossa prioridade é conquistar e preservar a confiança de todos. Nossos mais de 38 mil funcionários e mais de 250 mil colaboradores vinculados à MAPFRE no mundo todo trabalham diariamente para isso.

Mas ainda queremos avançar mais nesta linha e, por isso, acabamos de implementar nosso novo “Plano de Sustentabilidade 2016-2018”, que impactará de forma clara na gestão da nossa relação com os *stakeholders*.

Este Plano é o ponto de partida que nos levará a reforçar de forma mais integrada na gestão da empresa o conceito de Sustentabilidade, e tem como objetivo contribuir para maximizar o impacto social da nossa atuação, minimizar os riscos ambientais e garantir as melhores práticas de governança.

Para isso, estabelecemos objetivos concretos e linhas de atuação para os próximos três anos que permitirão que os nossos grupos de interesse percebam, desde as primeiras ações, uma melhora contínua nos processos e na nossa forma de atuar.

Os objetivos básicos serão:

- A MAPFRE quer ser percebida por todos como uma empresa ética, com valores solidários, que gera oportunidades e que cuida de sua diversidade cultural.
- MAPFRE quer ser vista como uma empresa inovadora, que cumpre seus compromissos e que atua com integridade.
- MAPFRE quer ser uma empresa transparente em sua atuação e comprometida com seu ambiente.

Além disso, iniciamos o desenvolvimento de um “Plano de Transparência Ativa”, para traçar um caminho definido que faça com que a transparência seja um ativo reconhecível da empresa. Para isso, estamos fazendo um diagnóstico do cenário do qual partimos, dos desafios que devemos assumir e das melhores práticas das empresas de referência neste âmbito em nível global.

Queremos construir relações mais transparentes com todos os nossos grupos de interesse, porque estamos convencidos de que a transparência é o melhor caminho para desenvolver a CONFIANÇA.

Como vocês podem ver, estamos caminhando na direção certa para poder cumprir nossos compromissos e aumentar o valor da MAPFRE.

Mais uma vez, muito obrigado a todos, acionistas, funcionários, mediadores e demais colaboradores por sua confiança e dedicação. Boa tarde.