



Assembleia Geral de Acionistas

14/03/14

RELATÓRIO DO PRESIDENTE

Senhoras e senhores acionistas:

Quero, em primeiro lugar, agradecer sua presença e participação nessa Assembleia Geral de Acionistas 2014. Quero também agradecer a presença dos distintos convidados e executivos da MAPFRE que hoje nos acompanham, entre os quais se encontram os Presidentes e máximos responsáveis pelas companhias da MAPFRE no exterior. Meus agradecimentos, também, aos dois presidentes de honra, Julio Castelo e José Manuel Martínez, por nos acompanharem em esse dia.

Nessa primeira intervenção, vou detalhar as magnitudes mais relevantes de nossos resultados e os fatos mais destacáveis do Grupo, correspondentes ao exercício 2013. A seguir, Esteban Tejera, primeiro vice-presidente, lhes dará maiores detalhes sobre as contas e outros aspectos gerais da MAPFRE. Logo, antes da finalização desta Assembleia, e uma vez apresentadas e aprovadas, segundo o caso, as propostas que hoje trazemos, vou fazer referência às últimas mudanças introduzidas em nossa organização, bem como as perspectivas de nosso negócio para o futuro.

Em um ambiente complexo, marcado pela situação econômica na Espanha e a taxas de câmbio desfavoráveis, a MAPFRE realizou dois feitos importantes:

1. aumentar o seu volume de negócios, consolidando sua posição no mercado espanhol no qual ocupa 100% do mercado 12,7 e na América Latina, onde revalidou sua posição como o principal grupo de seguros Não-vida, atingindo 100 9,5 % da quota de mercado; e

2. aumentar significativamente o benefício e os dividendos.

Os fatores contribuintes para esta evolução positiva foram:

- A crescente diversificação de nosso negócio devido ao dinamismo do seguro internacional e do resseguro, que contribuíram 72% do valor bruto e 64% do lucro da atividade seguradora do Grupo.
- O crescimento do seguro de Não Vida, com um índice combinado excelente, e que reflete o grande esforço para reduzir custos na Espanha.
- A melhora do resultado técnico-financeiro do seguro de vida.
- A diminuição significativa dos resultados não recorrentes.
- A diversificação do balanço, a qual permitiu mitigar o efeito da grande valorização do euro.
- A redução adicional da dívida financeira.

Já entrando na análise das principais magnitudes de nossas contas no ano de 2013, cabe salientar que:

- Os prêmios tiveram um aumento de 1,2% até 21.836 milhões de euros, e as receitas consolidadas em 2,3%, atingindo 25.889 milhões de euros.

O detalhamento por zonas geográficas e linhas de negócio é o seguinte:

- ✓ Os prêmios dos seguros na Espanha e Portugal ascenderam para 6.844 bilhões de euros, representando uma queda de 8,8 com a redução de 16,9% dos prêmios de Vida e Acidentes e de 3,2% dos prêmios de Não Vida.

No negócio de Não Vida, a variação dos prêmios reflete a piora das condições do mercado, que se caracterizou pela queda da demanda de seguros e por um ambiente extremamente competitivo com políticas muito agressivas de preços, que provocaram o aumento da volatilidade das carteiras.

Por outro lado, com relação ao seguro de vida e a gestão de fundos, cabe destacar a evolução positiva das contribuições para fundos de investimento

e o bom comportamento da agência quanto ao seguro de Vida-Risco, o qual aumentou sua participação de mercado.

- ✓ Os prêmios do seguro internacional aumentaram 5,4%, atingindo 11.419 milhões de euros. Isso reflete o bom crescimento da moeda local na maioria dos países, como resultado do impulso comercial desenvolvido no exercício.

Os prêmios na AMÉRICA LATINA atingiram 8.887 bilhões de euros, 2,7% de aumento. O BRASIL, com 5,036 bilhões de euros cresce 6%, embora seja em moeda local, seu crescimento é de 20%.

Na Área INTERNACIONAL, a MAPFRE atingiu 2,532 milhões de euros em prêmios, crescendo 16%, tendo os prêmios de seguro recebidos nos EUA ascendido a 1,543 milhões de euros, um valor 5% superior ao do ano passado em dólares.

Os negócios globais (Resseguro, Assistência e Global Risks) registraram um volume de prêmios de 5.291 milhões de euros, com um crescimento de 12%. A MAPFRE RE obteve um volume de prêmios de 3,254 milhões de euros, com um incremento de 14,4%. A MAPFRE GLOBAL RISKS atingiu 1,119 bilhões de euros, em emissão, 0,3% de aumento. A MAPFRE ASISTENCIA obteve receitas por 1,142 bilhões de euros, aumentando 22%.

Por fim:

- o lucro consolidado antes de impostos e minoritários ascende a 1.564 milhões de euros, incrementando-se 14,4% com relação a 2012; e o benefício líquido atribuível ascende a 790,5 milhões de euros, representando de essa forma uma melhoria de 19% relativamente ao exercício precedente.
- Acho que os resultados obtidos são excelentes, se considerarmos que foram gerados em um ambiente econômico espanhol e mundial complexos: por um lado, a continuidade da recessão na Espanha, por outro a desaceleração do crescimento econômico em variados países da América Latina, e, por último, o

forte impacto por desvalorização das moedas da América Latina, o dólar e a lira turca, com relação ao euro.

- No item correspondente à ordem do dia, propõe-se à Assembleia Geral o pagamento de um dividendo complementar relativo aos resultados do exercício de 2013 no valor de oito centavos de euros por ação, superior em um centavo de euro (0,01 €) ao pago no exercício anterior.

O Conselho de Administração já tinha aprovado o pagamento de um dividendo de no valor de 5 centavos de euros por ação. A somatória do dividendo adiantado e o complementar de 2013 iria ser de treze centavos por ação, dois centavos a mais por ação pago com cargo com respeito ao exercício 2012. Achamos adequado submeter uma proposta de dividendo concordante com a melhoria obtida nos resultados 2013 que, com um dividendo total pago no ano de 400,3 milhões, iria crescer 18% e presumiria um pay-out de 50,6%, praticamente igual ao do ano passado, que foi o mais alto de nossa história. A rentabilidade com relação à cotação média do ano 2013, estaria posicionada em 4,8%.

Ao longo do ano, o Grupo tem tomado uma série de iniciativas para reforçar o seu posicionamento estratégico e aumentar as oportunidades de crescimento. Neste sentido, destacam-se:

- Em janeiro de 2013, foi feito o acordo entre a MAPFRE e a EULER HERMES para o desenvolvimento conjunto da atividade de seguros de crédito na Argentina, Chile, Colômbia, Espanha e México.

Como resultado de essa aliança, ambos os Grupos detêm uma participação de 50% na nova empresa, para a qual se acordou o nome de SOLUNION.

- No dia 16 de outubro de 2013, foi anunciada a aquisição de uma participação de 20% na ABDA, empresa seguradora da Indonésia. Essa operação converte a MAPFRE no sócio segurador industrial que contribuirá com a experiência

necessária para desenvolver as operações de seguros da ABDA no crescente mercado de seguros da Indonésia.

Também destacam-se como iniciativas relevantes do exercício:

- a conclusão do processo de revisão da estrutura de financiamento do Grupo com a contratação de uma nova linha de crédito sindicalizada de 750 milhões de euros, com vencimento em junho de 2018, a qual substitui as linhas anteriores com vencimento nos anos de 2013 e 2014. Esta nova facilidade de crédito não foi utilizada, até o presente.
- A MAPFRE acaba de finalizar o programa de recompra da dívida emitida pela empresa Commerce Insurance. No momento da aquisição, o valor total devido ascendia a 300 milhões de dólares, e, com o último pagamento de 158 milhões, quitamos totalmente tal dívida. A essas quantias teria que ser adicionada a importante cifra de dividendos que a MAPFRE USA pagou desde que foi integrada à MAPFRE, que chega a 523 milhões de dólares.

Também desejo fazer referência à importante operação de desinvestimento na MAPFRE S.A. realizada por nosso acionista, o Banco de Serviços Financeiros e de Poupança (BFA), a matriz da BANKIA. O BFA decidiu colocar à venda 12,01% das ações da MAPFRE no último dia 25 de outubro, dando assim seguimento ao procedimento conhecido como "colocação acelerada", direcionado a investidores qualificados e institucionais, por um valor de 979 milhões de euros. A venda gerou uma demanda importante e uma distribuição significativa dos pacotes acionários, permitindo o incremento da base deste tipo de acionistas, que acostumam investir de maneira estável e a médio e longo prazo, confiando na rentabilidade sustentada que oferece nossa entidade. Após esta operação, o BFA segue sendo proprietário de 2,99% da MAPFRE S.A. Uma vez realizada essa operação, o BFA informou a MAPFRE sobre a resolução do pacote acionário que estava vigente entre ambas as partes e, conseqüentemente, seus dois representantes em nosso Conselho, José Ignacio Goirigolzarri e Manuel Lagares, se demitiram imediatamente.

Após o encerramento do exercício em 31 de janeiro de 2014, foi anunciado um acordo pelo qual a MAPFRE passa a ser fornecedora exclusiva de seguros Vida e Não Vida da BANKIA e distribuirá todos os seus produtos de seguros através da sua rede de vendas. Esse acordo representa também a reestruturação dos negócios de seguros bancários, graças a novos acordos de distribuição nos ramos de Vida e Não Vida com a operadora de seguros bancários, BANKIA MEDIACIÓN, bem como com a inclusão dos negócios das empresas de seguros ASEVAL e LAIETANA VIDA na parceria atual de seguros de Vida entre a BANKIA e a MAPFRE.

Em nossa opinião, esse reordenamento de nossa aliança com a BANKIA é muito positivo para ambas instituições. No caso da MAPFRE, porque permite a distribuição exclusiva de nossos produtos de seguros através da quarta rede financeira do país. A comercialização de produtos financeiros por toda nossa rede, por sua vez, completa a linha de produtos, permitindo aumentar as vendas cruzadas para proteger e gerar maior fidelidade de nossos clientes.

Em outra ordem de coisas, quero referir que, em finais de 2013, o Conselho aprovou uma nova estrutura organizacional para adaptar o Grupo aos desafios estratégicos exigidos por seu porte atual e por sua presença global. Farei referência a esta questão na segunda parte da minha intervenção, ao terminar a Assembleia Geral.

Com relação a Diretiva de Solvência II, que finalmente entrará em vigor a partir do dia 1o. de janeiro de 2016, a Autoridade Europeia de Seguros e Pensões (EIOPA) emitiu, com vigência a partir de 1o. de janeiro de 2014, as Diretrizes para o Sistema de Governança, a avaliação interna prospectiva de riscos e o fornecimento de informações às autoridades nacionais competentes, com o objetivo de preparar as seguradoras gradualmente para o cumprimento da Diretriz.

É o manual onde estão compiladas todas as normas de atuação e procedimentos de gerenciamento e o estabelecimento e controle de limites de risco nos investimentos, bem como os procedimentos de informação das carteiras de investimentos e das incidências para a Central da Área Corporativa de Investimentos. O Conselho Administrativo da MAPFRE aprovou as políticas referidas, cujo desenvolvimento permitirá que a MAPFRE cumpra plenamente com os requerimentos legais durante este período transitório.

Também em relação aos acontecimentos relevantes do exercício de 2013, destaco a evolução do mercado de ações determinada pelos sinais de recuperação macroeconômica na Espanha e outros países da União Europeia. Neste contexto, o preço de nossa ação na Bolsa aumentou 100% em 2013 34,5, alcançando 3,11 euros. Nesse mesmo período, o índice seletivo espanhol IBEX 35 registrou um aumento de 21,4%, tendo o índice setorial Dow Jones Stoxx Insurance registrado um aumento de 28,9%.

Embora seja um fato acontecido no mês de fevereiro de 2014, acho muito importante salientar agora que a agência de qualificação Standard & Poor's melhorou o rating da MAPFRE S.A., elevando-o a BBB, com perspectiva estável, nos convertendo de essa forma no Grupo empresarial espanhol com a qualificação mais alta. Além disso, a Standard & Poor também elevou as qualificações creditícias das filiais MAPFRE RE e MAPFRE GLOBAL RISKS, passando ambos para A- com perspectiva estável. De essa forma, somos um dos poucos grupos empresariais a nível mundial com três escalões acima do ranking de seu próprio país.

A Standard & Poor destaca a posição competitiva da MAPFRE, baseada na sua diversificação geográfica e de negócios, a qual permite mitigar os efeitos das difíceis condições econômicas que persistem na Espanha.

Agora, vou me referir às mudanças registradas na composição do Conselho de Administração da MAPFRE, e de seus órgãos delegados, desde a celebração da última Assembleia Geral de Acionistas, em 11 de março de 2013. Conforme apresentado nessa Assembleia, em 8 de maio do passado ano, Francisco Ruiz Risueño deixou o cargo de Vice-presidente e porta-voz do Conselho de Administração da MAPFRE, por cumprimento do limite de idade que estabelecem nossos estatutos. O Conselho aprovou por unanimidade a eleição de Francisco Vallejo Vallejo como novo Vice-presidente Segundo, quem já era Conselheiro da MAPFRE MUTUALIDAD desde o ano 1997 e da MAPFRE S.A. desde 2006.

Também em 31 de dezembro passado, e atendendo às normas estabelecidas em nosso Código de Boa Governança, Filomeno Mira Candel cessou seu cargo como Conselheiro e porta-voz do Comitê de Auditoria. Filomeno foi um dos membros mais velhos no Conselho ao qual pertenceu durante quase 33 anos, e um dos executivos mais relevantes da MAPFRE dos últimos 30 anos, e o principal impulsor do desenvolvimento dos seguros gerais na MAPFRE. Entre outros muitos cargos, foi Presidente da MAPFRE RE, Presidente da MAPFRE AMÉRICA VIDA e Presidente da MAPFRE SEGUROS GENERALES, em duas etapas diferentes. Em sua última etapa profissional em atividade, de 2008 a 2008, foi Presidente da Unidade de EMPRESAS. Além disso, Filomeno Mira também foi vice presidente do 1o. Conselho Administrativo da MAPFRE MUTUALIDADE desde a sua desmutualização, passando então a ser vice presidente da MAPFRE até a sua aposentadoria em janeiro de 2009.

O Conselho Administrativo, em sua reunião no dia 11 de fevereiro, também concordou com a nomeação do nosso companheiro Rafael Márquez Osorio como o novo porta-voz da Comissão Representativa. Rafael Márquez é membro do Conselho desde 2006 e, antes disso, já era membro da MAPFRE MUTUALIDAD desde 1992. É técnico comercial do estado, possui muito conhecimento sobre o comércio internacional e sobre os mercados exteriores e, com a sua experiência, ajudará a enriquecer os debates sobre o desenvolvimento internacional do nosso Grupo.

Adicionalmente, Luis Iturbe Sanz de Madrid foi nomeado presidente do Comitê de Auditoria da MAPFRE em maio, ocupando a posição de Francisco Vallejo, e membro do Comitê de Nomeações e Retribuições. Luis Iturbe possui experiência comprovada no setor financeiro, foi conselheiro da Bolsa de Madrid e presidente do Instituto de Analistas Financeiros. Por outro lado, o conselheiro dominical, Andrés Jiménez Herradón, foi nomeado porta-voz do Comitê de Auditoria.

Da mesma maneira, o Conselho de Administração, proposto pelo Comitê de Nomeações e Retribuições, aprovou em sua reunião do mês de outubro do ano

passado, a nomeação por cooptação de Catalina Miñarro Brugarolas, como novo membro deste Conselho. Também foi escolhida como nova porta-voz do Comitê de Auditoria. A senhora Miñarro é advogada do Estado desde 1988, e na atualidade presta seus serviços na Audiência Nacional. Foi Presidente da Associação de Advogados do Estado por um período de 4 anos; Secretária e Conselheira de vários Conselhos de Administração; Diretora da Assessoria Jurídica da SEPI; Secretária Geral Técnica de Presidência da Comunidade de Madri e Advogada do Estado junto ao Tribunal de Contas e o Tribunal Superior de Justiça de Madri, entre outras importantes responsabilidades.

Por outro lado, a MAPFRE e suas filiais continuaram recebendo em 2013, numerosos prêmios e reconhecimentos por sua trajetória empresarial, por sua qualidade de serviço prestado a seus clientes e por sua atuação responsável com seus funcionários e com a Sociedade.

Brand Finance Global 500, uma das consultorias mais importantes de investigação de mercado a nível global, realçou a companhia MAPFRE por seu valor de marca como a número 24 entre as 118 seguradoras globais mais importantes do mundo, o que representa uma melhora de 56 posições em esse ranking.

Segundo o relatório IPSOS KAR 2013, analistas econômicos, políticos, acadêmicos, líderes empresariais e jornalistas consideram a MAPFRE uma **companhia “estratégica”** para a Espanha.

Da mesma maneira, a empresa INTERBRAND publicou recentemente seu relatório sobre as 30 marcas mais valorizadas da Espanha. A MAPFRE sobe posições no ranking de 2013, localizando-se na posição número 12, depois de ter sido a marca que experimentou uma maior subida do estudo (+69 por cento). Esse relatório destaca o excelente desempenho financeiro e a força de nossa marca, tanto na Espanha, quanto na América Latina.

Além disso, em 2013 a MAPFRE também foi reconhecida pela Great Place To Work no Brasil, Paraguai, Panamá, El Salvador, Honduras, Nicarágua, México e República

Dominicana, se posicionando no posto número 13, entre mais de 2.000 multinacionais na América Latina, como um Bom Lugar para Trabalhar.

Segundo o último relatório bianual da Flashpöler Research Group, a MAPFRE RE, está posicionada entre as quatro melhores resseguradoras da América Latina, entre um total de quarenta, e nele é analisada a percepção que as companhias seguradoras da região têm sobre seus Resseguradores de Não Vida.

Continuando com os reconhecimentos, a MAPFRE ASISTENCIA recebeu o prêmio de Melhor Empresa de Seguros de Viagem de 2013 concedido pela revista International Travel Insurance Journal. Os jurados destacaram a excelente evolução da MAPFRE ASISTENCIA, a sua contribuição aos negócios internacional de seguradoras e a sua estratégia de entrada em novos mercados.

Não posso concluir esta primeira parte de meu relatório sem agradecer expressamente a nossos acionistas, a nossos clientes, aos órgãos supervisores e, em geral, a todas as pessoas que depositaram sua confiança em nós e nos apoiaram ao longo do exercício passado; e também às equipes humanas da MAPFRE (conselheiros, executivos, funcionários, delegados e agentes e colaboradores), que, com seus esforços e êxitos, tornaram possíveis os excelentes resultados que obtivemos no exercício 2013.

Muito obrigado.

RELATÓRIO DO PRESIDENTE (II)

Senhoras e Senhores acionistas:

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

No trecho final desta Assembleia Geral de Acionistas, quero referir-me ao futuro imediato. O ponto de partida desta viagem, já o conhecem: somos uma empresa que, como pode comprovar, goza de uma magnífica saúde e obtém excelentes resultados.

Mas temos que continuar olhando para o futuro, antecipar as realidades futuras e sobretudo nos fortalecendo ainda mais para continuar com a consolidação de nossa liderança na Espanha e com o excelente processo de diversificação internacional. Para fazer isso, vou referir-me brevemente em primeiro lugar, ao ambiente econômico que, previsivelmente, vamos encontrar; em segundo lugar, ao desenvolvimento da nova estrutura aprovada no final do ano passado e que alinha a organização com o nosso novo plano estratégico; posteriormente irei descascar as nossas perspectivas de desenvolvimento região a região; e, finalmente, apresentarei os principais objetivos estratégicos do nosso Grupo para os próximos três anos.

SOBRE O AMBIENTE ECONÓMICO.

Ao longo de 2013, foram lançadas as bases para um crescimento sustentável a longo prazo, depois de mais de cinco anos de intensa crise econômica que tem afetado de forma desigual nas diferentes regiões do mundo.

Nos Estados Unidos, após um ano de dificuldades políticas e monetárias, o seu PIB está crescendo a uma taxa superior a 3 por cento; se chegou a um consenso sobre a política de consolidação fiscal; a Reserva Federal está eliminando

gradualmente os estímulos monetários; e a taxa de desemprego está claramente abaixo de 7 por cento, pelo que as perspectivas para a principal economia do mundo são positivas.

Na Europa podemos observar que a pressão dos mercados sobre os países periféricos diminuiu sensivelmente; se deram por encerrados os programas de ajuda à Irlanda e à Espanha; e continua o processo de criação de um verdadeiro mercado financeiro único, embora continue existindo fragmentação financeira e escassez de crédito em alguns países.

Tudo isso resultou em uma melhora no ritmo de crescimento econômico na Zona do Euro, que atualmente se situa em torno de 1 por cento, e em algumas previsões econômicas mais positivas; mas ainda é necessário avançar o projeto europeu comum, reduzir a fragmentação do sistema bancário e melhorar o equilíbrio orçamentário dos Estados.

Nos países emergentes as expectativas para este ano e o próximo, em geral, foram revistas ligeiramente em baixa, embora as taxas de crescimento continuam a ser robustos, já que para o exercício de 2014, estão previstas incrementos do PIB de 5 por cento, ligeiramente superior ao registrado no ano passado. Mas a nota mais importante de 2013 foi a generalizada depreciação das moedas desses países, causada, entre outras razões, pela saída de capitais. Esta situação deve incentivar a adoção, em muitos países, de reformas estruturais necessárias para um crescimento sustentável a médio e longo prazo.

A economia espanhola tem sido uma das que registou umas mudanças mais profundas ao longo de 2013. Já que, apesar da queda do PIB anual de 1,2 por cento, a situação econômica vem melhorando progressivamente e, no segundo semestre, alcançaram taxas de crescimento inter-trimestrais positivas. Mas, além disso, há que se destacar que:

- a) **O saldo da balança por conta corrente** registou um extraordinário superávit. A competitividade da economia espanhola bate recordes e 2013 foi o primeiro ano

em que a economia espanhola obteve uma economia nacional positivo desde 1997.

- b) **A percepção exterior** em relação à Espanha tem melhorado significativamente, especialmente na segunda metade do exercício, favorecendo a entrada de capitais e permitindo baratear o custo de financiamento da dívida pública, como mostra a queda no prêmio de risco em mais de 175 pontos base.
- c) **O mercado de trabalho** continua a registrar uma taxa de desemprego superior a 25 por cento, embora muito provavelmente em 2014 será criado o emprego líquido (real), uma tendência que já se vê na evolução do desemprego registrado no último mês de fevereiro.

Não obstante, é necessário continuar com as reformas que flexibilizam a economia espanhola; continuar a trabalhar para reduzir o déficit das contas públicas; redefinir o mercado de crédito para acelerar a recuperação e diminuir a elevada taxa de desemprego que castiga a sociedade espanhola.

NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A MAPFRE tem levado a cabo durante os últimos anos, uma profunda reorganização de suas estruturas internas, buscando uma maior simplificação das mesmas e a sua adequação aos novos desafios com que se defronta o Grupo.

Atualmente, a MAPFRE é um grupo empresarial presente nos cinco continentes, com operações próprias em 47 países, que se define como A SEGURADORA GLOBAL DE CONFIANÇA.

Avançar a globalização nos compromete a:

- **Expandir nossa presença em mais países e/ou regiões geográficas.** Nosso desenvolvimento em mercados como o norte-americano, o europeu e o asiático é estratégico para os próximos anos.

- **Aumentar a eficiência e produtividade**, adaptando permanentemente nossa estrutura aos modelos mais eficientes e colocando muita ênfase na contenção de custos.
- **Aproveitar a liderança conquistada pela MAPFRE** nos mercados em que opera para fortalecer e homologar nosso modelo de gerenciamento, baseado em um crescimento rentável, com uma oferta centrada em seguros de veículos a motor, patrimoniais e pessoas, com uma orientação para o cliente, tanto particular, como empresarial, clara e decidida, com um enfoque multicanal e com uma profunda vocação de serviço.
- **Diversificar ainda mais nossa carteira de produtos**. Somos uma empresa que opera principalmente em Não Vida, mas que deve aumentar o seu peso com os seguros de Vida, Saúde e Pensões.
- **Desenvolver um bom equilíbrio entre a gestão corporativa global e o desenvolvimento de planos de negócio de cada país**. Para isso, a MAPFRE fortaleceu a sua estrutura corporativa com o objetivo de potencializar o aproveitamento das economias de escala, o de simplificar e homogeneizar a gestão a nível global e, ao mesmo tempo, continuar sendo muito ágeis na execução local dos planos de negócio.
- **Compartilhar os recursos disponíveis em toda a organização da MAPFRE**, para se beneficiar das sinergias que se obtém ao congregar pessoas, processos e ferramentas.
- **Manter a especialização** como princípio básico de gestão, que traz um conhecimento profundo do negócio, e a obtenção de excelentes resultados, com um aproveitamento máximo das capacidades da organização, com um alto grau de produtividade e eficiência.

Para poder cumprir com estes objetivos, a MAPFRE foi redesenhado sua estrutura interna, com o fim de alinhar a organização com esta estratégia. Assim, deste o último 1 de Janeiro, a MAPFRE está estruturada em:

- Áreas Corporativas Globais.
- Unidades de Negócios.
- Áreas Territoriais.
- Áreas Regionais.
- Empresas locais..

As ÁREAS CORPORATIVAS GLOBAIS definem, desenvolvem e implementam as políticas corporativas globais e homogêneas em nossa organização.

As UNIDADES de Negócio são:

- Seguros.
- Assistência, Serviços e Riscos Especiais.
- Global Risks.
- Resseguro.

As Unidades foram descentralizadas, passando para cada uma das regiões de todo o mundo, a estrutura de suporte e supervisão, o que nos permite, por um lado, estar mais próximo dos países –para ganhar em agilidade, flexibilidade e capacidade de decisão–e, por outro, aumentar o nível de controle de nossas operações no mundo.

A nova organização regional assenta em três Áreas Territoriais (IBÉRIA, LATAM e INTERNACIONAL), à frente das quais se encontra um CEO Territorial, e sete regiões:

- IBÉRIA.
- LATAM Norte.
- LATAM Sul.
- BRASIL.

- AMÉRICA DO NORTE.
- EMEA (Europa, Oriente Médio e África).
- APAC (Ásia-Pacífico).

À frente de cada região há um CEO Regional, como responsável executivo, que conta, por sua vez, com uma equipa forte, de gestão e de suporte, nas áreas Financeira, TI e Processos, Negócio e Clientes, e Operações.

Em cada região há um COMITÊ DE DIREÇÃO, presidido pelo CEO Regional, e do qual fazem parte os máximos responsáveis executivos de cada um dos países e o Diretor de Negócios e Clientes da mesma.

Por outro lado, foi criado um Comitê Global de Negócios com um triplo objectivo: analisar o desenvolvimento dos negócios da MAPFRE no mundo, facilitar o aproveitamento das melhores práticas, e analisar o cumprimento dos planos de atuação.

Finalmente, para coordenar essa nova estrutura, foi lançado o Comitê Executivo da MAPFRE, órgão que, por encomenda do Conselho de Administração, exerce a supervisão direta da gestão das Unidades de Negócio e coordena as diferentes Áreas e Unidades do Grupo. Além disso, a Comissão Delegada continuará exercendo todas as funções de fiscalização, com carácter permanente, atua como órgão delegado do Conselho de Administração.

Passemos agora a ver as oportunidades de desenvolvimento de MAPFRE em cada uma das regiões do mundo:

IBÉRIA

É a região formada por Espanha e Portugal.

Na Espanha, o foco estará mais centrado na retenção e fidelização de clientes, o que nos obrigará a nos esforçar ainda mais em atendê-los e conhecer melhor suas necessidades. A gestão integral do cliente será baseada em uma segmentação e

desenvolvimento adequado de propostas de valor, medição do valor do cliente, e de seu nível de satisfação e valorização do potencial de venda cruzada.

A MAPFRE irá liderar a recuperação do setor segurador nos próximos anos, com um crescimento em bônus superior ao do setor dos ramos principais e, para isso, também teremos que aumentar nossas vendas no novo negócio. Temos uma posição vantajosa para acompanhar o processo de saída da crise econômica, que vai gerar um aumento das necessidades de garantia de empreendedores e empresas.

Como uma observação, eu gostaria de brevemente reivindicar o papel das seguradoras privadas como eixo decisivo no apoio ao Estado do bem-estar nos domínios da aposentadoria e da saúde. O sistema público de previdência é uma das grandes conquistas do século XX, mas enfrenta graves tensões que ameaçam a sua saúde financeira em um horizonte próximo. Com o aumento da expectativa de vida e a melhoria das prestações, a fatura do sistema quase duplicou em apenas 10 anos. Iniciaram-se reformas estruturais que, mesmo sendo adequadas - aumento da idade da aposentadoria ou a introdução do fator de sustentabilidade - não serão suficientes para atender ao crescente desequilíbrio que existe no nosso país, entre a população ativa e a passiva. Além de trabalhar todos em um maior desenvolvimento de conhecimentos financeiros básicos para todos os trabalhadores, que lhes permitam saber como podem melhorar as suas condições futuras, devemos também pedir e apoiar um maior compromisso das administrações públicas com o desenvolvimento dos sistemas privados de previdência, que continuarão sempre sendo complementares aos públicos, mas que, inevitavelmente, serão imprescindíveis para todos aqueles que querem, no futuro, garantir um nível de renda suficiente, no momento de sua aposentadoria.

Em Portugal cresceremos na cota de mercado de forma relevante nos próximos cinco anos, apoiados no Plano de Negócios recentemente iniciado.

América Latina

A América latina apresenta diferentes realidades econômicas e sociais, em diferentes conjunturas políticas e diversos ambientes operacionais para as empresas e as instituições financeiras.

Antes de entrar em cada uma das regiões, eu gostaria de ressaltar três características que são comuns para a maioria dos países, e que indicam uma grande capacidade de crescimento para o setor segurador.

- A primeira é que se está a desenvolver uma crescente e vigorosa classe média no continente, com um nível de vida mais elevado e, portanto, com novas necessidades de garantia cada vez mais exigentes.
- a taxa de penetração do seguro é baixa na maioria desses países, por onde o desenvolvimento do segurador tem um vasto percurso.
- A terceira é que, tradicionalmente, o seguro cresce mais do que a inflação, e o mesmo que o PIB de muitos países.

BRASIL

Estamos seguros de que a MAPFRE continua crescendo no Brasil de forma significativa, porque, além das razões que acabei de expor, neste país são dadas outras condições muito positivas para a MAPFRE:

- Forte desenvolvimento do canal bancário, que chega cada vez mais às grandes camadas da população.
- O grupo de pessoas em idade de trabalhar, continua a crescer e já supera o de crianças e aposentados.
- Aumento da iniciativa privada (micro e pequenas empresas representam 99 por cento dos negócios).

- Surgimento de novos segmentos de consumo: mulheres, terceira idade, nativos digitais, etc.

Além disso, o atual marco regulatório e os novos requisitos de solvência beneficiam as grandes operadoras, como a MAPFRE, ao propiciar uma maior concentração do mercado.

Finalmente, a nossa aposta multicanal no Brasil nos permitirá continuar com um crescimento significativo durante os próximos anos, baseado em:

- A parceria com o Banco do Brasil que, através de um ambicioso plano de crescimento em suas filiais, permitirá comercializar produtos da MAPFRE.
- E também, por nossa importante presença territorial através de escritórios próprios e corretores altamente vinculados.

LATAM NORTE

Com sede no México, é integrada também pela República Dominicana, Panamá, El Salvador, Nicarágua, Costa Rica, Honduras e Guatemala.

Nesta região, há que destacar a importância estratégica do México, que representa 69 por cento da população e 82 por cento do PIB. Além disso, é motor de crescimento para a zona não apenas por seu tamanho, mas também pelas reformas estruturais que está abordando: refiro-me à reforma da educação; do mercado de trabalho; da energia; das telecomunicações; a do setor financeiro, e a reforma do sistema fiscal. Por tudo isso, as perspectivas do México são muito positivas, principalmente no longo prazo.

Sem dúvida alguma, o México é um dos nossos mercados estratégicos, em que devemos redobrar os esforços para aumentar a nossa distribuição multi-canal e estar atento a futuras oportunidades de crescimento inorgânico.

A nossa ampla presença em todos os países de esta região da América central é uma vantagem competitiva extraordinária para oferecer aos clientes serviços exclusivos e diferenciados.

LATAM SUL

Com sede em Colômbia, está integrada também pela Venezuela, Equador, Peru, Chile, Argentina, Uruguai e Paraguai.

Nesta região, a nossa presença é, também, muito relevante com importantes quotas de mercado em quase todos os países, embora claramente ocorrem duas situações diferentes na região que condicionam a sua evolução: há países com incrementos econômicos sustentáveis e estabilidade política, e outros que, atualmente, estão sujeitos a certos riscos políticos e econômicos que dificultam o seu crescimento.

Nossos principais objetivos nesta zona são:

- Consolidar a liderança na região, apostando no crescimento orgânico e ganhar cota de mercado em todos os países.
- Desenvolver de forma mais ativa os seguros de particulares.
- Fortalecer as redes próprias de distribuição.
- E, por último, explorar mais as sinergias entre Seguro e Assistência para ganhar em eficiência e desenvolver novos produtos e serviços.

AMÉRICA DO NORTE

Com sede em Webster, MA (EUA), é também integrada pelo Porto Rico e Canadá.

O novo Plano Estratégico para os Estados Unidos baseia-se em:

- Melhoria da eficiência e rentabilidade das operações.

- Expansão a novos Estados. Já estamos a desenvolver a nossa rede comercial e de serviço, na Pennsylvania e, nos próximos anos, começaremos a operar em mais três estados: em 2015 em Illinois e em 2016 no estado da Virgínia e Wisconsin, que se somarão aos dezessete que já temos presença.
- Busca ativa de novas redes de distribuição, incluindo a abertura de escritórios próprios e o desenvolvimento de agentes vinculados.
- Desenvolvimento de uma plataforma *online* para a venda direta de seguros para o ano de 2015.
- Lançamento de uma nova subsidiária de seguros de vida nos próximos meses deste ano.
- Desenvolvimento dos seguros de viagem, através da MAPFRE ASSISTÊNCIA, e de comercialização de seguros para empresas em novos Estados.
- Impulso da Unidade de Assistência, especialmente relevante para esta região, que continuará a crescer de forma significativa, aproveitando as sinergias com a Unidade de Seguros, e especialmente na assistência em viagem, seguro de viagem e garantia de automóveis.
- Em Porto Rico, vamos continuar a trabalhar para manter a liderança em seguros não vida e melhorar a eficiência de nossas operações.

EMEA

Agrupa as operações na Europa, Oriente Médio e África.

A MAPFRE tem presença direta em 19 países, 13 na Europa, 3 no Oriente Médio e 3 na África. Na Europa, a recuperação econômica se prevê um crescimento de prêmios de Vida e Não vida para 2014. O continente está em processo de adaptação à Solvência II, que permite harmonizar a atividade seguradora de todos os países e estabelecer um novo modelo de gestão de riscos que dará vantagens para as seguradoras mais eficientes. E, por último, está acelerando a digitalização

dos consumidores, que estão cada vez integrando mais a Internet em suas decisões de compra.

MAPFRE aspira a dar un salto significativo na **Europa, duplicando o seu volume de negócio nos próximos cinco anos.**

Contamos com uma equipe altamente capacitada e experiente para atender e desenvolver oportunidades de crescimento, especialmente nos países do centro e leste da Europa e da bacia do mediterrâneo. Há que se destacar também que a Assistência conta com importantes planos de crescimento na França, Itália e Alemanha, além de continuar liderando o seguro de viagens no Reino Unido com INSUREANDGO.

MAPFRE na Turquia, já é a quinta companhia Não Vida do país, e dobramos o nosso tamanho nos 6 anos que ficamos operando ali. Vamos continuar com ambiciosos planos de crescimento e desenvolvimento de nossa rede própria de escritórios.

A Unidade Global Risks, a partir de sua regional em Londres, continuará a expandir o seu negócio na Europa Continental, tentando chegar de forma mais eficaz às grandes empresas industriais europeias.

No Oriente Médio e África, com desafios muito diferentes e relacionados com a estabilidade política, existem mercados com grande potencial de desenvolvimento, que oferecem algumas oportunidades. Por isso, continuaremos focados principalmente nas atividades de assistência que serão de grande utilidade para aprofundar o conhecimento dos países que apresentam melhores perspectivas.

ÁSIA-PACÍFICO

Com sede na China, está integrada também por Filipinas, Indonésia, Japão, Hong Kong, Índia, Austrália e Taiwan.

Nossa presença na região é condicionada em termos de renda, mas significativa na presença geográfica e atividade. Em seguros, com as Filipinas e, mais recentemente, com o nosso investimento na companhia indonésia ABDA, pretendemos ampliar o nosso conhecimento da região e analisar possibilidades de reforçar de forma inorgânica nossa presença.

Ásia oferece importantes oportunidades para o negócio de seguros, já que mais de 50 por cento da população vive naquela região do mundo. Além disso, registra-se um importante desenvolvimento das classes médias que, por sua vez, demandaram mais seguros e serviços de seguradoras, tanto para particulares, carro, casa e saúde, como para pequenas e médias empresas.

Continuaremos a crescer na Seguradora e apostamos por um forte desenvolvimento e Apoio nos próximos três anos na região, com um peso cada vez maior na China. Precisamente neste país, a MAPFRE e o maior grupo segurador chinês, PICC China Group, chegaram a um acordo para a distribuição de seguros de Vida, Acidente, Saúde e Viagem, que prevê a constituição conjunta de um corretor de seguros, o uso de nossa plataforma tecnológica e a cessão a MAPFRE de 80 por cento de bônus via resseguro.

Com esta aliança, reforçamos a nossa relação com a maior seguradora chinês, que já é nosso cliente de assistência na estrada, e com o qual colaboramos em alguns programas de garantia em automóvel. PICC é a seguradora de propriedade estatal, a mais antiga da China, com a maior reputação e o máximo reconhecimento do mercado. Há que assinalar também que os chineses já são líderes no ranking mundial com mais de 100 milhões de viajantes internacionais em 2012 e uma previsão de 150 milhões para 2015. Além disso, é obrigatório contratar um seguro de viagem para a obtenção de vistos de entrada para um número significativo de países, pelo que acreditamos que esta operação com PICC China Group é um importante passo para o desenvolvimento da MAPFRE no mercado de enorme potencial.

Para finalizar, vou me referir brevemente aos PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O PRÓXIMO TRIÊNIO

1. **Criação sustentável de valor para o acionista** , visando o crescimento econômico, de uma adequada gestão do balanço, e mais desenvolvimento dos negócios estratégicos. Concentraremos a nossa gestão a obter resultados superiores ao custo de capital e adequados aos riscos assumidos. Sob estas premissas, os nossos objetivos para os próximos três anos são:
 - a. Superar os **30.000** milhões de euros em receitas.
 - b. Manter o índice combinado do Grupo em **96 por cento**.
 - c. Manter uma política de dividendos em crescimento, nos atuais níveis de rentabilidade.

2. **Redução de custos operacionais**, aproveitando as sinergias que existem entre as diferentes Unidades e as vantagens da estrutura corporativa. Estamos colocando em prática um plano de contenção de custos que permitirá reduzir os custos internos totais em **um ponto sobre os prêmios** ao final deste período.

3. **Estrutura corporativa mais ágil e eficiente** que otimize o consumo de capital. Nos próximos meses, vamos terminar o estudo para que possamos tomar as decisões corretas.

4. **Melhoras na governança corporativa** que permitam o trilhar das empresas mais completo e permanente por parte dos órgãos de supervisão e direção, enquanto que os interesses de todos os acionistas estão protegidos.

5. **Desenvolvimento progressivo em todos os países da oferta comercial multi-canal** através de escritórios próprios, agentes vinculados, corretores e agências bancárias. Colocaremos um foco especial na distribuição *online* nos Estados Unidos e Europa. Além disso, também reforçaremos a venda *online*

com a marca MAPFRE em vários países latino-americanos. E desenvolvermos gradualmente o seguro obrigatório de automóveis na China.

- 6. Desenvolvimento mais abrangente e inovador de produtos e serviços diferenciados e de alta qualidade.** Nos próximos meses, lançaremos de forma simultânea em vários países, o primeiro seguro, dirigido a imigrantes. E continuaremos a trabalhar no desenvolvimento de uma plataforma mundial de inovação. Além disso, estamos levando a cabo uma sofisticada segmentação de clientes de forma conjunta na Espanha, Estados Unidos, Brasil e México, que nos permitirá melhorar a nossa abordagem aos segmentos em potencial e desenvolver processos mais focados para os mesmos.

Como já indicávamos no ano passado, nesta mesma Assembleia, queremos trabalhar para desenvolver uma relação a longo prazo com todos os acionistas da nossa Empresa.

Com vocês, os acionistas, com práticas de governança corporativa que resultem confiança mútua. Comprometemos a manter com vocês algumas políticas empresariais que se regem pelos mais elevados padrões éticos e de cada vez, que lhes garantam uma remuneração adequada e sustentável no tempo.

Os 35.000 funcionários e mais de 200 mil colaboradores vinculados a MAPFRE em todo o mundo trabalham dia a dia para isso.

Muito obrigado por sua atenção e boa tarde.