



AGA 2018
DISCURSO
ANTONIO HUERTAS

Senhoras e senhores acionistas, entramos agora na reta final desta Assembleia Geral:

Mais uma vez, quero agradecê-los pela confiança e apoio.

2017 foi um ano do qual devemos falar de:

- Compromisso e
- Fortaleza

COMPROMISSO, que se manifestou de maneira plena com todos os nossos grupos de interesse:

- Compromisso, em primeiro lugar, com vocês, os acionistas, porque fomos capazes de manter um magnífico dividendo, tanto em pay-out como em valor e rentabilidade.
- Compromisso com os nossos clientes de todo o mundo, sobretudo com aqueles que moram nos países onde houveram os eventos



catastróficos. Nossa implantação de serviços para atendê-los ordenada e adequadamente está ainda ativa e mantemos o máximo de interesse na resolução das suas necessidades com a maior brevidade possível.

- Compromisso com as pessoas mais vulneráveis que vivem também nesses países, as quais ajudamos diretamente com nossos milhares de voluntários MAPFRE, e a quem fizemos chegar artigos de primeira necessidade, alimentos e água potável.
- Compromisso com os nossos funcionários dessas regiões, os quais também ajudamos para que pudessem voltar à normalidade o quanto antes. E, em geral, compromisso com todos, mediadores, fornecedores e outros colaboradores, uma vez que, graças a todos eles, o esforço da MAPFRE realizou-se de maneira profissional e efetiva.

Especialmente digno de nota é o caso de Porto Rico, um país que foi gravemente atingido por Irma e por María e que quase todos os seus habitantes foram afetados por esses furacões. Também nossos funcionários e colaboradores. Eu especialmente quero agradecê-los por aqueles que estão fazendo para cumprir nossos compromissos.

FORTALEZA, considerando que conseguimos proteger de forma muito eficiente os ativos da MAPFRE, e que estas catástrofes tiveram um impacto limitado nas nossas contas. A qualidade dos nossos programas de resseguros, o músculo financeiro da MAPFRE e o profissionalismo das nossas equipes foram fatores determinantes para isso.



Fortaleza, o que é mais evidente com os resultados que acabamos de apresentar, que foram muito positivos: a receita aumentou, reduzimos os custos e melhoramos fortemente o lucro atribuído, sem considerar as catástrofes, fortalecendo nossa posição nos principais mercados.

Não há dúvida de que 2017 foi um bom ano para a MAPFRE. Por isso, foi decidido a manutenção do mesmo dividendo em valores absolutos, com um generoso incremento do *pay-out* de 57,6% para 63,7%.

Além disso, 2017 foi o segundo ano do desenvolvimento do Plano Estratégico trienal, cujo lema é “Foco no crescimento rentável”, e que se articula em torno de quatro eixos básicos de atuação: orientação ao cliente, excelência em gestão, transformação digital e cultura e talento humano.

Podemos qualificar a sua execução como muito positiva, uma vez que desenvolvemos 98% dos projetos planejados nas nossas iniciativas estratégicas e cumprimos 75% dos objetivos.



Permitam-me agora que lhes forneça, em primeiro lugar, um adiantamento sobre os principais pilares da nossa estratégia, para realizar um percurso por cada uma das regiões da MAPFRE no mundo, com uma breve nota sobre seu ambiente econômico e as oportunidades que oferecem para o desenvolvimento dos seguros.

No que se refere à ORIENTAÇÃO AO CLIENTE, durante 2017, foram executados diversos projetos que impactaram em todos os países em que operamos.

Aproximamo-nos mais de nossos clientes, através do conhecimento de suas experiências como tais. Com esta rica informação, teremos capacidade de melhorar nossa oferta de produtos. Adaptaremos as coberturas as novas necessidades, e responderemos às necessidades dos diferentes segmentos de consumidores e incorporação do conceito de “família” ao nosso modelo de gestão.

Além disso, o processo de transformação social em que estamos imersos nos obriga a seguir evoluindo. O cliente espera mais de nós e devemos estar em condições de realizar essas necessidades.

No que se refere à TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, durante o ano de 2017 foram realizados mais de 200 projetos. Em relação ao cliente pessoa física, os projetos foram orientados para potencializar a atração e a fidelização. Quanto ao mediador, colocou-se foco no oferecimento de



ferramentas de mobilidade e no estabelecimento de uma visão completa de seus clientes.

Em relação aos fornecedores, desenvolveram-se também soluções digitais para melhora de sua mobilidade, permitindo a gestão e resolução dos serviços atribuídos a partir de seus equipamentos. De mesmo modo, cada vez estabelecemos mais operações automatizadas, a fim de aumentar o nível de satisfação de nossos clientes e reduzir nossos gastos internos.

Em 2018, a iniciativa de Transformação Digital seguirá impulsionando projetos que contribuam para o aumento da maturidade digital da MAPFRE, para responder agilmente às necessidades dos nosso clientes, distribuidores e fornecedores.

Nas redes sociais, incorporamos novas formas de uso e de análise. Um conhecimento mais adequado das pessoas que se relacionam com a MAPFRE através das mesmas, nos permitirá oferecer-lhes mais valor e uma melhor experiência.

No que diz respeito ao Negócio Digital, durante 2017, fortalecemos aspectos como o marketing digital, a luta contra a fraude, a redução dos custos de aquisição e o desenvolvimento de agregadores, que permitiram aumentar o negócio e melhorar sua rentabilidade.

Em 2018, seguiremos trabalhando com isso, aprimorando o processo de seleção e de subscrição de riscos. Como sabido, dispomos de marcas completamente digitais, a VERTI e a INSUREANDGO, e continuaremos também com o avanço com a marca MAPFRE no aumento de vendas e do desenvolvimento digital.



Sobre a EXCELÊNCIA EM GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL, em 2017, a implantação do modelo de *Contact-Center* permitiu operações mais eficientes, com aumento de 11% da produtividade e melhora da frequência de respostas imediatas aos clientes em 9%.

Mesmo assim, estamos construindo uma nova solução corporativa de autoatendimento para o cliente final. Também é importante mencionar que foram numerosos os avanços em automação inteligente, já que, somente em nove meses, superaram-se as 8 milhões de transações automatizadas, com menor tempo de processos e melhor qualidade final.

Sobre o Modelo Global de Gestão de Fornecedores, estão sendo executados planos de transformação em 24 países. O modelo já gera resultados positivos, tanto do ponto de vista do controle de gastos, como da melhora da percepção de qualidade por parte de nossos clientes.

Durante o ano de 2017, dentro do marco de globalização de gestão tecnológica da MAPFRE, avançou-se de forma importante na definição e oferecimento de soluções corporativas, que melhoram os investimentos, reduzem os tempos de desenvolvimento e melhoram os processos.

Em 2018, serão implementados os novos processos operacionais de emissão e sinistros, continuando a aposta na automação inteligente, e executaremos os primeiros testes com soluções de inteligência cognitiva.



Quanto ao pilar estratégico de CULTURA E TALENTO HUMANO, a gestão de pessoas adquiriu uma importância particular em uma empresa global como a MAPFRE, -presente nos cinco continentes e com funcionários de 81 nacionalidades-. Trabalhamos com a integração de diferentes gerações de funcionários que convivem entre si na empresa, aproveitando o conhecimento e experiência de todos. Aproveitamos também dos benefícios das novas tecnologias e das redes sociais, para adaptar nossos processos de trabalho ao ambiente econômico e social. Reforçamos a comunicação interna para envolver todos os nossos funcionários na estratégia, nos objetivos e na cultura de nossa empresa. E, dessa maneira, estimulamos a projeção de carreiras profissionais e apostamos na mobilidade funcional e geográfica dos funcionários, com a meta de contar com equipes mais globais e polivalentes.

Isso tudo, entretanto, não nos parecia suficiente. A transformação e a digitalização devem andar juntas e ser fortalecidas, para acelerar nossas mudanças e reduzir os tempos de execução. Por isso, durante o ano de 2017, reforçamos nosso Plano Estratégico com cinco novas iniciativas, que darão resposta às novas tendências do mercado. São elas:

- **DESENVOLVIMENTO EM GRANDES CIDADES:** ajudará no fortalecimento da presença da MAPFRE em grandes núcleos urbanos. Seus consumidores requerem novas ferramentas, baseadas na conectividade e na acessibilidade, e precisamos ser capazes de oferecê-las.



- SAM 3.0 (Seguro Automóveis MAPFRE 3.0). O veículo vai mudar em pouco tempo, conectado, com auxílios para condução, compartilhado e, em algum momento, autônomo e, por isso, temos que buscar soluções para nos converter em protagonistas no novo cenário de mobilidade.
- SAÚDE DIGITAL. Os seguros de saúde devem abrir-se mais a uma grande base social que ainda não os utiliza, e a MAPFRE pode liderar este processo, aproveitando as oportunidades do mundo digital.
- MODELOS PREDITIVOS. Utilizaremos o conhecimento e os dados para projetar modelos analíticos, que nos permitirão prever, automatizar e executar processos e operações.
- DESAFIO DIGITAL. Esta iniciativa nos permitirá gerir as mudanças internas de que a MAPFRE necessita para se adaptar ao novo mundo digital e conectado. Equiparemos o ambiente de trabalho com ferramentas que facilitem a flexibilidade, a agilidade, o trabalho corporativo e a partilha de conhecimentos. Além disso, estamos focando no desenvolvimento de perfis digitais e novas formas de liderança e desenvolvimento profissional.

Com essas novas iniciativas, vamos ganhar precisão na estimativa de riscos, aumentar as vendas, melhorar a satisfação do cliente e reduzir os custos.

Também entendemos que é necessário potencializar a INOVAÇÃO na MAPFRE. Temos que nos proteger face a entrada de novos agentes no



mercado, e dinamizar a empresa, tornando-a mais ágil e eficiente. Por isso, decidimos implantar um conjunto de plataformas de inovação e transformação (MAPFRE OPEN INNOVATION), que integre o modelo atual de inovação estratégica e que incluirá os seguintes instrumentos:

- Os escritórios de inovação em países e unidades de negócio, que continuarão a dar respostas às iniciativas contidas no plano estratégico.
- Uma *Aceleradora*, que terá como prioridade a busca de soluções novas e disruptivas para as necessidades existentes, relacionadas principalmente a automóveis, lares e saúde. Ela colaborará com *start-ups* no lançamento de modelos de negócio, que possam ser incorporados, a médio prazo, a nossas iniciativas estratégicas.
- Uma “*Garagem*”, que será a equipe mais disruptiva e distante da realidade atual, que trabalhará para buscar soluções que possam ser implantadas a longo prazo.
- Um modelo colaborativo com Universidades e Escolas de Administração para desenvolver conjuntamente projetos inovadores.
- Um veículo de investimento para participar em sociedades de capital de risco que se dediquem à inovação disruptiva relacionada ao mercado segurador.

Para governar todo este sistema de inovação, assumirá o mando um alto diretor do Grupo, José Antonio Arias, e será criado um Comitê de Transformação e Inovação, presidido por mim, que irá estabelecer os passos futuros, aprovar projetos de maior relevância e se responsabilizar



pela sua execução. Além disso, o Conselho Administrativo aprovou dedicar anualmente até 1% de seus lucros brutos em investimentos nas diversas plataformas de inovação, sem ter em conta os potenciais investimentos em start-ups ou em fundos de capital de risco.

Além disso, como você viu, a Fundación MAPFRE promoverá soluções inovadoras, com os recém-criados Prêmios de Inovação Social.

Senhoras e senhores acionistas, como veem, nosso processo de transformação avança de forma empolgante. Mantendo as sólidas bases do nosso Grupo, estamos inovando em todos os aspectos que nos auxiliam na conversão em uma empresa melhor, mais ágil, mais eficiente e mais avançada, sem perder o foco nos principais motores de nossa atividade: o cliente e a rentabilidade do negócio.

Sempre dentro de nossa própria visão de negócios e, se me permitem, para tal, que me refira mais uma vez aos conceitos que, para a MAPFRE, são absolutamente fulcrais na definição da atividade seguradora, a FORTALEZA e o COMPROMISSO.

Todas essas mudanças estratégicas que estamos executando visam sempre à potencialização da FORTALEZA do nosso modelo de negócio, da sua solvência e da nossa capacidade de prever e reduzir a volatilidade dos nossos resultados. E tudo isso, também, voltado ao cumprimento de nossos COMPROMISSOS, com todas as partes interessadas. Queremos,



também, que este compromisso lhes inspire confiança suficiente para continuar apoiando o desenvolvimento da MAPFRE.

Vamos agora realizar uma análise rápida sobre as regiões mundiais onde estamos presentes, assim como as suas perspectivas de negócio.

Dada a força demonstrada pela economia mundial, esperamos que o crescimento de 2018 se mantenha no mesmo ritmo do ano passado. Assim, prevemos que ele se posicione próximo de 3,7%, com uma aceleração tanto dos países desenvolvidos, quanto dos mercados emergentes, sendo estes liderados pela força da China e pela saída da recessão do Brasil e da Rússia.

Permanecem, entretanto, riscos que ainda poderiam afetar a dinâmica econômica: a possibilidade de aumento de tensões geopolíticas de alcance global, a margem de incertezas que persiste na implementação da política econômica estadunidense e os problemas potenciais de governabilidade em vários países.

Relativamente à indústria de seguros, este ambiente econômico de 2018 será novamente favorável para seu desenvolvimento a nível global. Nesse sentido, vemos crescimentos positivos nos segmentos de Vida e de Não Vida, tanto em mercados desenvolvidos quanto nos emergentes. Estes últimos lideram este processo, dada a sua maior elasticidade em demanda

por seguros perante o crescimento da economia, devido à sua baixa penetração.



Examinando cada uma das regiões, comecemos pela IBÉRIA.

Para 2018, pode-se antecipar uma leve desaceleração do crescimento da economia espanhola, que poderia se situar em cerca de 2,6%. Esta força reduzida se explicaria, entre outras razões, pela eventual subida dos preços de petróleo e pelo efeito da retirada de estímulos por parte do Banco Central Europeu, assim como pelos danos que podem estar afetando a confiança de investidores e consumidores pela instabilidade da Catalunha.

A manutenção do ritmo de atividade econômica da Espanha em 2018 seguirá impulsionando o crescimento do setor de seguros, especialmente do setor dos seguros Não Vida. Para os seguros de vida, o principal desafio continuará sendo o ambiente de baixas taxas de juros, previstos para perdurarem até o final de 2019.

Para dar resposta aos desafios previstos para 2018, a MAPFRE na Espanha conta com o respaldo e a fortaleza da sua rede comercial. Os objetivos comerciais e de serviço terão como foco as famílias, o aumento da integralidade do cliente, o reforço dos produtos de poupança com prêmios periódicos e o reforço de cotas de mercado nas grandes cidades. Nossa rede utilizará recursos digitais, potencializará o canal de corretores



e de distribuição complementar e executará novos modelos para distribuição em massa.

Com relação à AMÉRICA LATINA, está prevista para 2018 uma aceleração do crescimento econômico na região, situando-se próximo de 1,9%, sustentado principalmente pela melhoria das três principais economias desta zona: Brasil, México e Argentina.

Esta recuperação econômica, juntamente com a tendência de controlar a inflação e reduzir as taxas de juros, vai proporcionar um ambiente favorável para que a expansão do negócio de seguros seja mantido e haja progressos na redução da lacuna de proteção em esta região.

Quanto à LATAM NORTE, separamos o México, com sua estrutura particular e criamos uma estrutura regional, situada no Panamá, que dá suporte aos países da América Central e à República Dominicana.

No México, o processo de reestruturação interna e reorganização das nossas atividades está muito avançado. Por isso, estamos preparados para alcançar, em 2018, números rentáveis satisfatórios. Continuaremos com os projetos de otimização do modelo de negócios, de desenvolvimento da rede própria, de acordos de bancasseguros e negócio digital. Promoveremos a venda de automóveis individuais, riscos simples, danos para pequenas e médias empresas e poupanças de vida, apoiados pelo excelente quadro fiscal do país.



Quanto à América Central, dada à baixa penetração de seguradoras, continuaremos apostando no crescimento baseado no maior peso da nossa rede própria, em novos acordos de bancasseguros, no início da atividade digital e no aproveitamento das oportunidades de negócios de seguro e assistência para a distribuição de produtos em massa.

Na LATAM SUL, em 2018, continuaremos impulsionando o aspecto multicanal e a diversificação de nosso portfólio de produtos:

- Priorizaremos a procura de novos acordos de bancasseguros.
- Desenvolveremos acordos com empresas do setor de automação e de distribuição.
- Ampliaremos a presença da nossa rede própria, a abertura de mais escritórios descentralizados e a formação de agentes exclusivos.
- Consolidaremos a rede de agentes com suas capacidades digitais no Equador, Chile, Argentina e Colômbia.
- Potencializaremos também os produtos vida-risco e seguros coletivos para garantia de um bom equilíbrio de negócio.
- E seguiremos aprimorando nossa atuação em seguro de crédito no Peru, Equador e Uruguai.

Em relação ao BRASIL, a instabilidade política não permitiu a aprovação de reformas importantes para o país. Isto, associado às incertezas em relação às eleições, indica que teremos um ano de alta volatilidade que,



evidentemente, pode afetar as taxas de câmbio. Apesar disso, cremos que o desemprego deve seguir em níveis estáveis; a inflação controlada e a economia crescerá acima de 2,5%.

No mês de fevereiro de 2018, apresentamos a reorganização societária e operacional de nossa aliança com o Banco do Brasil. Cremos que após a conclusão deste processo, prevista para o primeiro semestre de 2018, deverão ser geradas para a MAPFRE maiores sinergias com outros negócios no país, e poderemos reduzir custos internos e simplificaremos a governança e administração de nossas atividades, o que permitirá um foco maior nos canais próprios da MAPFRE, ao mesmo tempo em que manteremos a exclusividade do canal bancário, tanto para Vida como Não Vida.

Nossos principais objetivos no Brasil para 2018 entre outros serão:

- Reduzir os custos internos
- Melhorar a taxa combinada do ramo automotivo.
 - Desenvolver redes próprias de distribuição.
 - Implementar mais serviços digitais para os clientes.
 - Ampliar a comercialização de produtos de vida.

No Brasil, esperamos voltar a crescer em volume de prêmios, com uma sensível melhora da taxa combinada e das principais carteiras.

Transparência 24



Na AMÉRICA DO NORTE, a previsão para 2018 é de que a economia alcance um crescimento em torno de 2,7%.

Este desenvolvimento econômico nos Estados Unidos significará um ambiente favorável para o negócio de seguros, especialmente para os produtos vinculados aos segmentos de Não Vida, fortemente associados ao crescimento da economia.

Na MAPFRE, focaremos em:

- Concentrar nossos esforços em menos estados, onde dispomos de dimensão suficiente que permita a melhoria da gestão e obtenção de uma rentabilidade satisfatória.
- A transformação digital é outra prioridade da MAPFRE nos Estados Unidos. Vamos iniciar o desenvolvimento e implantação de uma nova plataforma tecnológica em Massachusetts.

Mesmo assim, a VERTI, em seu primeiro ano de operações, será uma peça importante para nossa estratégia digital nos Estados Unidos.

- Em Porto Rico, nossa prioridade continuará sendo a atenção a nossos clientes afetados pelos furacões Irma e Maria.



No que tange à zona da EURÁSIA, ainda que a atividade econômica siga firme na Zona do Euro, há ameaças que podem alterar este cenário. Alguns deles incluem a saída do Reino Unido da União Europeia, o resultado das eleições italianas e as negociações da saída grega, que deverão ser retomadas em 2018.

Na Turquia, prevê-se que o crescimento de 2018 alcance em torno de 4,1%.

Em 2018, na MAPFRE:

- Aceleraremos nossa aposta na Turquia pela diversificação de produtos e canais, o que nos permitirá lidar com o novo ambiente regulatório com maiores garantias e mitigação de suas repercussões.
- A VERTI na Alemanha continuará crescendo de forma sólida no negócio digital, dando também seus primeiros passos nos negócios de vida risco.
 - Na Itália, a operação já está mais estabilizada e em 2018 completará um marco importante com sua mudança para a marca VERTI, processo iniciado em fevereiro.
 - Os projetos de transformação tecnológica e modernização de processos serão uma prioridade em toda a região para alcançar uma melhoria significativa na rentabilidade nos próximos três anos.



- Nossas operações de seguro na Ásia continuarão aproveitando as oportunidades de países com baixa penetração de seguradoras. A integração operacional e corporativa da Indonésia avança positivamente em seu primeiro ano de incorporação ao Grupo.

Agora, a partir de uma vista geral, gostaria de mencionar alguns aspectos sobre as outras UNIDADES DE NEGÓCIO:

A MAPFRE RE continuará com seu foco no crescimento rentável, priorizando a manutenção de margens adequadas e baixa volatilidade, face a seus principais competidores.

Em um ambiente de alta competitividade, ela aproveitará as oportunidades que a incipiente melhora das condições de mercado pode trazer. Para tal, a empresa trabalhará com a expansão da oferta atual de produtos e a subscrição de novas linhas e ramos de negócio.

A Unidade de Resseguros da Europa e América Latina continuará com o desenvolvimento de sua sólida posição no mercado, com incremento da sua oferta de produtos e sua capacidade. Na Ásia, haverá avanços de crescimento proveniente da consolidação da rede de escritórios recentemente instituída. E, nos Estados Unidos, onde a empresa possui uma operação muito rentável, ela continuará com a assinatura seletiva de negócios.



Como gestor de coberturas de resseguro do Grupo, seguirá trabalhando na sua otimização, mantendo os riscos assumidos dentro de níveis toleráveis e equipando-se com as capacidades necessárias para competir de forma eficiente no mercado.

Com relação a MAPFRE GLOBAL RISKS, esta Unidade se concentrará principalmente em:

- Amadurecer a implementação plena do novo modelo organizacional na Ibéria, para proporcionar um impulso maior rumo à liderança na Espanha e na América Latina. No projeto de crescimento internacional, seremos muito mais seletivos naquelas regiões do mundo onde não dispomos de uma forte presença comercial como Grupo.
- Continuaremos avançando na delegação de autonomia das equipes locais, para aumento da eficácia e agilidade.
- A SOLUNION, nossa *joint venture* com a EULER HERMES, continuará a desenvolver com sucesso seu modelo de negócios em seguros de crédito, bem como o desenvolvimento de seguro de garantia, recentemente incorporado na aliança, na Espanha e na América Latina.

Na MAPFRE ASISTENCIA, durante o ano de 2018 continuaremos com nossa estratégia de reorganização das operações, com foco nos mercados



estratégicos e nos negócios com potencial de crescimento sustentável e níveis de rentabilidade satisfatórios.

Mudando de assunto, gostaria de falar agora sobre o grau de cumprimento de nossos COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS para o triênio 2016-2018.

Com relação aos objetivos FINANCEIROS, eles mostram resultados muito satisfatórios, apesar de que foram afetados pelo impacto ímpar das catástrofes do ano passado. Vejamos um a um:

1. O objetivo do crescimento das receitas, como afirmamos no ano passado, foi alcançado em níveis moderados, devido à prioridade dada ao crescimento rentável e à baixa de taxas de juros, que se traduziu em menores receitas financeiras. Ainda assim, nosso objetivo de continuar batendo o mercado na maior parte dos países onde operamos segue vigente.
2. A relação com a melhora do ROE, como comunicamos ao mercado no mês de setembro, moderamos nossas expectativas com o cumprimento do objetivo trienal, mas continuaremos tratando de obter a melhor taxa possível em 2018.
3. Mantemos nosso objetivo de rentabilidade através de dividendos, tanto em rentabilidade como em *pay-out*. Em 2017, voltamos a

cumpri-lo, colocando o retorno de dividendos de 5%de acordo com a cota média da ação no ano.



Com relação aos nossos quatro pilares estratégicos, os principais objetivos seguem sendo:

Em relação com o CLIENTE:

- Em termos de medição da qualidade percebida pelo cliente (NPS) medimos a 79% do negócio proposto, contra uma meta de 80% triênio. E quanto ao resultado, nosso NPS excede a média do mercado em 65% dos casos.
- Em relação ao crescimento, a MAPFRE acumula, durante os últimos doze meses, um aumento da cota de mercado em 50% dos países onde opera, frente a um objetivo de 75% para o triênio. É importante ressaltar que, em 2017, realizamos um grande esforço para melhorar as margens técnicas, o que implica na racionalização das operações e da redução da dimensão em alguns países.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



- O incremento de transações digitais na Espanha, Brasil, EUA e México foi de 14,4% no ano, o que significa um crescimento de 40% nestes últimos dois anos.
- O avanço do negócio digital através das marcas MAPFRE, VERTI E INSUREANDGO alcançou 37% em 2017, face a um objetivo de crescimento acumulado de 50% para o final de 2018.

Em ambos os casos, prevemos que alcançaremos os compromissos trienais.

EXCELÊNCIA EM GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL

A taxa combinada, sem catástrofes, situou-se em 96,9%. Acreditamos que alcançamos a meta de 96% na média do triênio, se não levarmos em conta os eventos catastróficos do ano passado.

- A taxa de gastos situou-se em 27,5%, frente a um objetivo de 28% para a média do triênio, o que mostra o êxito de nosso plano contínuo de redução de gastos. Calculávamos uma economia anual média de 50 milhões e estimamos que o acumulado, nestes dois últimos anos, subiu para 114 milhões de euros.
- Em designações automáticas de serviços a fornecedores, alcançamos, durante o ano, 72%, frente a uma meta de 60% no triênio.



CULTURA E TALENTO

- A medição *Global do Great Place to Work* voltará a ser realizada em 2018. No decorrer de 2017, a MAPFRE foi reconhecida como *Best Workplace* em nove países: Equador, El Salvador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Porto Rico e República Dominicana, e, também, de forma geral na América Latina.
- No âmbito das políticas de igualdade, já temos 39% dos postos de liderança ocupados por mulheres, frente a uma meta de 40% para o triênio. Além disso, as políticas de inclusão avançam satisfatoriamente. Superamos já em 2017 a meta posta para o triênio de dispor de pelo menos 2% de pessoas com deficiências em nossa equipe a nível mundial, alcançando 2,1%.
- Quanto à taxa de mobilidade funcional e geográfica, já se vão dois anos acima do 10% anual a nível global, confirmando a aposta contínua da MAPFRE pela melhora que pressupõe a mobilidade de suas equipes.

Senhoras e senhores acionistas, para concluir:

Puderam atestar que apresentamos resultados sólidos e consistentes. Nosso modelo de negócio saiu fortalecido em um ano de extraordinária



complexidade, e nossa estratégia, focada em crescimento rentável, deu seus frutos.

Em 2017, colocamos à prova nossa força financeira e patrimonial. A proteção e gestão de riscos frente à maior série de grandes eventos catastróficos jamais vistos em um mesmo ano foi extraordinariamente positiva.

Nossa transformação digital avança e, como viram, implantamos iniciativas concretas que nos transformarão em um dos grupos de referência neste contexto.

Aprimoramos, também, nossa eficiência e automação, e apostamos de forma contundente na inovação, com o novo modelo que acabamos de apresentar. Contamos com excelentes taxas de despesas internas e um bom resultado técnico.

Nossa taxa de solvência, com um componente majoritário de capital da máxima qualidade e dívida reduzida, nos coloca como um dos grupos mais sólidos do setor a nível europeu.

Nosso compromisso com os senhores segue absoluto, como é demonstrada pela magnífica rentabilidade que lhes oferecemos. E estamos também muito satisfeitos com o *Plano de Acionistas*, um programa completo que melhora a nossa relação e acessibilidade, oferecendo-lhes informações mais amplas, com canais próprios de comunicação e serviços exclusivos.



Em 2018, além disso, e como já sabem, vamos enriquecer este plano com o programa *Te Cuidamos Accionistas*, para tratá-los como tratamos dos nossos melhores clientes, tanto em condições como em serviços de grande valor agregado.

Além disso, como lhes foi informado, nosso Plano de Sustentabilidade 2016-2018 encontra-se em fase avançada de execução, com diferentes linhas de atuação, tais como Transparência, Inovação, Diversidade e Investimento Socialmente Responsável, entre outros.

Este plano está transformando a empresa e nossas relações com as partes interessas, fazendo da MAPFRE uma empresa ainda mais sólida e sustentável do ponto de vista financeiro, bem como mais focada na sociedade e preocupada na melhoria de seu entorno.

Não quero concluir sem antes citar, mesmo que brevemente, os 10 últimos anos da Fundación MAPFRE. Foram dez anos com milhões de histórias anônimas, concebidas com sonhos, compromissos e altruísmo. Foram mais de 100 milhões de pessoas beneficiadas em todo o mundo, em 30 países, com mais de 500 milhões de investimento social. E milhares de funcionários da MAPFRE atuaram como voluntários e, com sua ajuda e seu coração, reforçam e multiplicam ainda mais os importantes esforços de investimento da Fundación. Acredito sinceramente que a Fundación MAPFRE é um dos ativos mais importantes da MAPFRE.



Como veem, somos uma empresa muito “humana”. cremos em desenvolvimento econômico associado às pessoas. Além da rentabilidade, queremos que nossa marca seja positiva, que as sociedades onde operamos sejam melhores. Os números são importantes, mas não são tudo.

Queremos conquistar a confiança das pessoas com atos. Hoje, aqui, forneci muitos dados que exemplificam nossa atuação e que realmente mostram que não temos somente belas palavras.

Não somos apenas mais uma empresa. Somos MAPFRE. Esta é, em sua essência, uma declaração de princípios e de valores compartilhados por cada um de nossos 36 mil funcionários e 200 mil colaboradores em todo o mundo. Pessoas focadas em seu trabalho, com compromisso e dedicação, que a cada dia se esforçam para construir uma empresa melhor.

Como veem, e volto a citar isso, temos COMPROMISSO com vocês, com os clientes, com os intermediários, com os funcionários, com os colaboradores e com toda a sociedade de que somos parte como cidadãos corporativos. E os compromissos só podem ser cumpridos totalmente quando se dispõe da FORTALEZA necessária. Financeira, sim, mas também do projeto estratégico, da vocação de servir e de longevidade.

Este é nosso diferencial. E o grande projeto que queremos que entendam e continuem apostando, ano após ano, na MAPFRE, que desenvolve com orgulho um modelo de negócio rentável, ético e responsável. Por



humildade, temos a grande ambição de contribuir um pouco para mudar o mundo, para torná-lo um lugar melhor para as pessoas.

Muito obrigado, senhoras e senhores acionistas, por sua confiança e por estar aqui, nos dando seu apoio.

Boa tarde a todos.