



**MAPFRE**

Relatório de Antonio Huertas, Presidente da MAPFRE, na Assembleia  
Geral de Acionistas 2017

Senhoras e Senhores acionistas, boa tarde.

Muito obrigado, uma vez mais, pela confiança e apoio.

Como foi possível verificar nos relatórios apresentados à Assembleia Geral durante o dia de hoje, os resultados da MAPFRE no ano passado foram muito positivos: as receitas aumentam, os custos reduzidos e o lucro melhorado, reforçando nossa posição nos principais mercados. Não resta dúvida que 2016 foi um bom ano para a companhia. O fruto disso foi a aprovação de uma retribuição generosa para os acionistas com um excelente dividendo, que subiu 11,5%, e 57,6%, de pay-out. O mercado tem reconhecido estes resultados, e a ação da MAPFRE foi o melhor valor financeiro do IBEX e o segundo melhor de seguro na Europa no ano de 2016.

2016 é o primeiro ano de desenvolvimento do novo Plano Estratégico 2016-2018, que tem como lema “Foco no crescimento rentável”, e gira ao redor de quatro eixos de atuação básicos: foco no cliente, excelência na gestão, transformação digital e cultura e talento humano.

Neste primeiro ano, a execução do plano pode ser qualificada de muito avançada; 98 por cento dos projetos planejados nas nossas iniciativas estratégicas foram realizados, e 85 por cento dos nossos indicadores do plano foram cumpridos.

Analisarei, posteriormente, a evolução deste plano e nossos projetos mais destacados de futuro, mas antes, permitam-me dedicar alguns instantes para mencionar algumas pessoas relevantes para a MAPFRE e que este ano deixaram a companhia por diferentes motivos, e explicar sua substituição.

Desde a última Assembleia Geral de Acionistas foram realizadas as seguintes mudanças:

- Cessação de Esteban Tejera Montalvo, anterior primeiro vice-presidente do conselho e diretor financeiro do Grupo, que se retirou de todos os seus cargos executivos na MAPFRE a partir de 1<sup>o</sup> de janeiro de 2017.

Esteban Tejera, com seus mais de 30 anos na indústria do seguro, foi um dos principais executivos da MAPFRE nos últimos 20 anos, e prestou uma contribui o relevante para o êxito e o desenvolvimento do Grupo durante este período.

Sempre contamos com sua ajuda valiosa nas tomadas de decisões, com seu critério profissional afinado, sua precisão e alto compromisso e dedica o que, junto com suas qualidades profissionais, fizeram com que fosse um

exemplo a ser seguido na vida e na empresa. A responsabilidade em dobro que exerceu como vice-presidente e como principal responsável pelas finanças durante os difíceis anos da crise nos permitiu superar essa dura etapa com segurança, solvência e profissionalismo.

- Saída de Rafael Beca Borrego, que pediu demissão no dia 31 de dezembro de 2016 por motivos pessoais. Foi conselheiro da MAPFRE, S.A. desde 2006 e, nos últimos dois anos, foi conselheiro independente coordenador.
- Cessação de Rafael Casas Gutiérrez, anterior responsável executivo máximo da MAPFRE na América Latina, como resultado da sua aposentadoria como executivo do Grupo em dezembro de 2016. Ele  , sem d vida, um dos executivos “da vida toda” da MAPFRE, que começou como comercial na organiza o territorial e chegou ao primeiro nível do staff executivo. Sua carreira foi realizada com uma trajetória impecável, e a brilhante tarefa que desempenhou foi totalmente importante para o desenvolvimento do Grupo na América Latina.
- Cessa o de Rafael Fontoira Sur s como conselheiro em julho de 2017 por atingir a idade estabelecida no estatuto.
- Cessa o de Alberto Manzano Martos por atingir a idade estabelecida no estatuto em abril de 2017.
- Cessa o de Andr s Jiménez Herrad n por atingir o término estatutário em fevereiro de 2017.

A nossa gratidão a todos eles pela eficácia e leal colaboração durante os anos que exerceram a função de conselheiros.

Também foram geradas as seguintes mudanças:

- Nomeação de Antonio Núñez Tovar como substituto de Esteban Tejera no cargo de primeiro vice-presidente do Conselho de Administração da MAPFRE e da Comissão Delegada. Nos últimos anos, Antonio, além de ser o nosso segundo vice-presidente, vem desempenhando importantíssimas responsabilidades executivas na MAPFRE com eficácia e êxito marcantes.
- Nomeação de Catalina Miñarro Brugarolas como segunda vice-presidente externa do Conselho e da Comissão Delegada, e conselheira independente coordenadora. Sua escolha reforça ainda mais o compromisso da companhia em matéria de igualdade de gênero.
- Nomeação de Fernando Mata Verdejo como conselheiro e responsável da Diretoria Financeira da MAPFRE, sendo responsável também pela coordenação das funções de conformidade, atuarial e riscos. Fernando reúne uma trajetória profissional internacional relevante e, nos últimos anos, tem sido diretor de Estratégia e Desenvolvimento do Grupo.



E, hoje, esta Assembleia Geral de Acionistas, aprovou a nomeação de Francisco José Marco Orenes como vogal do Conselho de Administração.

Javier Fernández-Cid Plañiol, máximo responsável da área territorial Internacional, também foi cessado em 31 de dezembro de 2016 de seus cargos executivos na companhia. Os mais de 35 anos de carreira no Grupo sempre tiveram um acento internacional marcante, e ocupou vários cargos de alta responsabilidade, todos eles ligados aos mercados internacionais.

Javier contribui de maneira destacada para a consolidação da vocação global do Grupo, e agradecemos também pelo seu excelente trabalho, pela sua constância e dedicação.

## PLANO ESTRATÉGICO

Gostaria agora, em primeiro lugar, oferecer um adiantamento dos principais pilares da nossa estratégia e, depois, passarei pelas regiões da MAPFRE no mundo, comentando brevemente suas expectativas econômicas e as oportunidades que elas oferecem para o desenvolvimento do nosso negócio.

Com relação aos avanços e desafios do pilar estratégico do FOCO NO CLIENTE, durante o ano passado, foi trabalhado para definir o modelo de relação com os clientes em que contempla, não somente a segmentação, mas também a qualidade dos dados, as ferramentas de gestão e a mensuração da sua satisfação. O modelo começará a ser implementado durante 2017 de acordo com o nível de maturidade de cada país.

Além disso, abordamos os desafios que as mudanças tecnológicas estão causando na sociedade e na indústria de seguros. Estamos trabalhando no desenvolvimento de propostas inovadoras no campo de Seguro do Automóvel, que é o epicentro atual das mudanças mais profundas.

Quanto à TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, em 2017, aceleraremos a iniciativa realizando mais de 160 projetos e implementando diversas soluções globais que irão potencializar o autoatendimento e ajudarão a desenvolver capacidades-chave, como o *Big Data* e a Mobilidade.

Quanto ao negócio digital em si, durante 2017 ampliaremos nossos esforços em um maior número de países, com ações focadas no aumento de recursos, à redução dos custos de aquisição, à melhoria do resultado técnico e a retenção de clientes.

Em relação à EXCELÊNCIA NA GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL, reforçamos, em 2016, o controle das equipes técnicas e atuariais com foco no crescimento rentável.

Adicionalmente, continuamos implantando o Modelo Global de Eficiência Operacional com um novo Modelo de *contact-centers*, mudanças no processo de tramitação de sinistros e na definição da estratégia de automatização.

As iniciativas de Prestadores de Serviços estão evoluindo de acordo com o plano previsto e já pôde ser levada para 18 países. Naqueles mais avançados, identificamos os fornecedores “Embaixador de Marca” e conseguimos atingir um maior volume de serviços administrados, com um custo médio menor que os demais, com índices de percepção

de qualidade acima da média. Em 2017, continuaremos com a implementação e avançaremos com o desenvolvimento de uma Extranet Global de prestadores de serviço.

Conseguimos reduzir, de maneira substancial, as despesas de TI, graças à negociação de contratos globais de provedores, o que representou economias anuais acima de 10 milhões de euros este ano somente em tecnologia.

Em 2017, trabalharemos mais no aproveitamento de sinergias entre os países e continuaremos nos esforçando para otimizar os contratos com terceiros.

Quanto à linha estratégica CULTURA E TALENTO HUMANO, apostamos pela mobilidade interna, funcional e geográfica. Criamos escolas de conhecimento global investindo no treinamento dos nossos colaboradores. E contamos com sistemas globais flexíveis de remuneração e reconhecimento. Tudo isto potencializa nossa cultura interna de esforço, compromisso mútuo e no sentido de fazer parte. As políticas de diversidade estão presentes em todas as medidas, voltadas em conseguir uma efetiva igualdade de gênero e a integração de pessoas com deficiência no mundo do trabalho.

Senhores acionistas, estamos firmemente convencidos de que, com estas iniciativas, estamos fortalecendo a MAPFRE. Estamos impelindo na companhia, com base em um crescimento sustentado e rentável, uma transformação que nos posicionará na vanguarda nos aspectos de tecnologia, operações e de serviço.



Vamos fazer agora uma análise observando as diferentes regiões ao redor das quais nossa estrutura global gira tanto do ponto de vista econômico e social quanto de perspectivas de negócio.

2016 foi um ano marcado por vários acontecimentos importantes que estão afetando a dinâmica econômica e política em nível mundial.

Adicionalmente existem grandes incertezas quanto às consequências que poderiam ser geradas pelo Brexit, pelos processos eleitorais nos países europeus, o aumento das políticas protecionistas e as restrições à migração, que poderiam reduzir o crescimento dos mercados.

Em termos gerais, para 2017, está previsto um crescimento um pouco acima de 3,1% em nível global. O crescimento da economia global encontrará suporte em três fatores-chave: primeiramente, nos custos financeiros, ainda baixos, considerando o cenário de taxas de juros baixas. Em segundo lugar, na difusão crescente de políticas fiscais expansivas que apoiarão o consumo e o investimento. E, finalmente, o preço das matérias-primas, que ainda é baixo no caso dos países desenvolvidos, e com uma mudança de tendência que irá beneficiar a certos países emergentes exportadores.

De acordo com o Serviço de Estudos da MAPFRE, está prevista uma aceleração do negócio seguros, tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos emergentes e, este último bloco deverá liderar o crescimento.

Analisando cada região, começaremos pela região da IBÉRIA. Na Espanha, em 2017 a economia crescerá a um índice superior a 2,3%.

Alguns dos fatores que apoiaram as atividades econômicas nos últimos anos poderiam estar perdendo força, como os estímulos fiscais, o aumento dos custos energéticos e do endividamento pessoal e empresarial.

Atualmente, os principais riscos para a economia espanhola estão ligados à sustentabilidade das contas públicas, à fragilidade e à fragmentação política e, de maneira mais estrutural, ao ainda alto nível de desemprego. Por isso, é indispensável não cair na autocomplacência. O ambiente econômico que ainda é favorável sugere a conveniência de progredir nas reformas estruturais para fomentar a poupança e a sustentabilidade fiscal, bem como incentivar a criação de emprego, o que é prioritário para garantir um crescimento constante e equilibrado da nossa economia. A reforma do sistema de aposentaria deve ter absoluta prioridade na agenda do governo, para permitir a convivência de um sistema público sólido com sistemas privados, ligados à vida de trabalho e de associação por princípio.

O cenário de taxas de juros baixos continua representando um grande desafio para o setor financeiro e de seguros.

A MAPFRE, em 2016, aproveitou as oportunidades derivadas do bom desempenho da economia espanhola.

Nesta mesma linha, na Espanha, em 2017, trabalharemos para crescer com rentabilidade acima do mercado, especialmente em atrair e reter os clientes mais rentáveis e aumentar a venda cruzada tanto para as

empresas quanto para as famílias. Simplificaremos os produtos de Residencial e otimizaremos as tarifas.

Lançaremos novamente alguns produtos de saúde, ao mesmo tempo em que a linha de produtos Unit-Link será consolidada e lançaremos novos produtos de poupança. Fortaleceremos a oferta para os clientes empresa com a criação de mais serviços de alto valor agregado.

Realizamos a segmentação de mediadores de tal maneira que possamos oferecer o melhor serviço a cada tipo disponível, e continuaremos apoiando o plano de desenvolvimento e lançamento de agentes profissionais.

Continuaremos fortalecendo o gerenciamento técnico, saneando os negócios com déficit e baixando os custos de operações, automatizando mais a comunicação e gestão das atividades de perícias.

Quanto a AMÉRICA LATINA, é uma das áreas geográficas cujas expectativas de crescimento apresentam mais incertezas.

Em 2016, a redução do crescimento econômico da região foi acentuada, mantendo a alta heterogeneidade entre os países. As atividades econômicas da América do Sul sofreram 2,4% de contração. Na América Central, o ritmo de crescimento diminuiu para 3,6%, parecido ao que aconteceu no México, onde o índice de crescimento chegou a 2%.

Na América Latina, espera-se uma pequena aceleração do crescimento em 2017, que no conjunto da região, o crescimento ficará um pouco acima da média de 1,5% para os próximos anos.

Por outro lado, a inflação está se desacelerando e em alguns países, como Argentina ou Brasil, melhorará a percepção para os investidores.

O contexto econômico de crescimento, ligado a um ambiente de taxas de juros altas, levará ao crescimento no negócio de seguros ajudado pela baixa penetração dos seguros que continua existindo na América Latina.

Com relação a LATAM NORTE. Em 2017, o projeto de prioridade para o desenvolvimento do negócio continuará sendo a criação de uma rede própria.

- No México, com o plano de expansão da rede de agências, a captação e o lançamento de agentes colaboradores, e a rede específica para riscos pessoais.
- Na América Central e na República Dominicana por intermédio do desenvolvimento de novos agentes e delegados.

Continuaremos com a implementação dos novos acordos de banco-seguros para a venda de seguros em massa e microsseguros, e no seguro das empresas.

Quanto à gestão técnica, no México continuaremos com o plano de saneamento de negócios menos rentáveis, principalmente com os contratos plurianuais, e implementaremos um sistema de tarifação novo em Autos e Saúde, juntamente com um plano de gerenciamento de sinistros para os dois ramos.

No México, continuamos submergidos em um processo de reestruturação interna e de reorganização das nossas atividades de forma que possamos recuperar dados de rentabilidade que sejam adequados.

As nossas expectativas são de continuar crescendo e alcançando resultados excelentes este ano na América Central e República Dominicana. E, no México, sem dúvida, devemos melhorar consideravelmente o que conseguimos em 2016.

Na LATAM SUL em 2017, continuaremos desenvolvendo os multicanais, dando prioridade à busca de acordos com outros tipos de distribuidores como bancos, empresas do setor automotivo e da distribuição.

Além disso, o plano de abertura de agências e o desenvolvimento de redes próprias continuarão vigentes.

Potencializaremos os produtos de vida risco e seguros em massa para garantir uma combinação equilibrada de negócios e iniciativas digitais que facilitem a venda de produtos e serviços.

Com o fruto de todos esses esforços, esperamos obter grandes melhorias no resultado na Argentina, na Colômbia e no Chile, e manteremos ou aperfeiçoaremos a rentabilidades dos demais países, principalmente no Peru.

Com relação ao BRASIL, podemos dizer que o ano de 2016 foi, provavelmente, o último ano de recessão. A demanda doméstica minou o desempenho econômico apesar do bom comportamento do setor exterior. Em 2017, o país começará a crescer levemente e está previsto que continuem cortando as taxas de juros e que a inflação seja moderada.

Apesar destas circunstâncias, em 2016, conseguimos manter nossa rentabilidade sobre os prêmios e apresentar bons resultados no país, com uma política ativa de contenção de despesas e com excelentes rendimentos financeiros.

O ambiente econômico melhor no Brasil sugere oportunidades importantes, onde esperamos crescimentos em Vida e em Não Vida.

No Brasil, em desenvolvimento do negócio:

- Potencialização da rede MAPFRE e dos canais de *affinities* utilizando a segmentação de clientes para fazer uma oferta cruzada de produtos particulares mais completa.
- Implementar modelos de venda não presencial no Canal Banco do Brasil, ampliando a oferta de produtos.
- Comercializar produtos de assistência sanitária voltados para empresas.
- Aproveitar as oportunidades de crescimento nos seguros individuais de Vida e de poupança em razão do ambiente de altas taxas de juros.

Para melhorar os resultados vamos continuar controlando os negócios com menos rentabilidade, especialmente em automóveis, e mecanizando processos em gestão e atendimento a clientes, para reduzir custos internos.

Com relação a AMÉRICA DO NORTE, durante o ano de 2016, a economia dos Estados Unidos fechou com 1,6% de crescimento, apoiado principalmente no consumo privado e no emprego.

O novo ciclo de aumento do preço das matérias-primas, por um lado, e a política fiscal expansionista da nova administração, por outro, aceleram a inflação, e será produzido aumento das taxas de juros.

Para 2017, está previsto um cenário de aceleração das atividades econômicas com base nos resultados empresariais e nos estímulos fiscais que apoiarão o investimento.

A MAPFRE USA continuará aproveitando este ambiente para melhorar a rentabilidade, continuando com a linha seguida em 2016.

Em 2017:

- Continuaremos reforçando nossa estrutura regional, que é imprescindível para tomadas de decisões mais próximas ao cliente e que reforçarão o crescimento rentável.
- Analisaremos as carteiras deficitárias, focalizando no ramo de autos e nos estados de Massachusetts, Nova Iorque, Nova Jersey, Connecticut, Califórnia e Flórida.
- Analisaremos a nossa presença nos EUA, visando centralizar nossos esforços em melhorar a rentabilidade nos principais estados nos quais operamos. Naqueles estados onde temos uma presença menor, reprimiremos nossos planos de crescimento e deixaremos de realizar subscrições em diversos deles.

VERTI USA começará a operar no segundo semestre do ano na Pensilvânia. A VERTI permitirá ampliar a oferta e trará uma proposta de valor atraente para clientes digitais que preferem optar pelo



autoatendimento. Adicionalmente, foi construído com tecnologias que permitem um alto grau de automatização e acessibilidade para o cliente. Esta plataforma servirá de base para a MAPFRE USA acelerar sua transformação digital.

Na EMEA, durante 2016, a zona euro registrou uma leve aceleração no crescimento do PIB até atingir ao redor de 1,6%, o que poderia ser ligeiramente moderado nos próximos dois anos graças ao dinamismo da demanda doméstica, ao impulso fiscal acordado entre alguns países da zona e ao preço do petróleo, que ainda continua muito favorável.

Espera-se, especialmente, certa moderação do crescimento na Itália, na Alemanha e em Malta. É de se esperar que a Turquia recupere índices de crescimento mais fortes nos próximos dois anos.

Para 2017:

- Consolidaremos o bom posicionamento das nossas operações na Turquia e sua contribuição crescente para os resultados do Grupo.
- Completaremos a reestruturação na Itália. O esforço de saneamento técnico e de redução de custos permitirá atingir uma melhoria importante dos seus resultados.
- Continuaremos executando as iniciativas em curso para chegar a uma rentabilidade técnica e diversificação mais altas em Malta e na Alemanha.

- Reforçaremos a nossa proposta de valor para o seguro de autos em toda a região apostando, de maneira decidida, por uma oferta maior de serviços e de digitalização, tanto na experiência de usuário quanto nos processos internos.
- Diversificaremos a carteira de produtos e desenvolver os diversos canais, principalmente o digital.
- Realizar a transição da marca VERTI nas operações da Itália e da Alemanha.

Com relação à região ÁSIA-PACÍFICO, as projeções de crescimento apresentam uma leve desaceleração em relação aos anos anteriores, gerada, principalmente, pela moderação do crescimento da China.

Para a MAPFRE, um dos principais marcos de 2016 foi a aquisição de 30% a mais da companhia de seguros ABDA na Indonésia, chegando a 51%. Esta operação está aguardando a autorização final dos supervisores locais. ABDA é a quinta companhia de seguros em Automóveis do país e, em 2016, atingiu um volume de receitas na casa de 88 milhões de euros, com mais de 12 milhões de euros de lucro líquido. Esta aquisição confere à MAPFRE acesso a um mercado com mais de 250 milhões de moradores.

Na Ásia, continuaremos a reforçar, de maneira prudente, as sinergias entre os países, desenvolvendo produtos e canais de distribuição e estabelecendo os fundamentos para construir operações sólidas que

nos permitam participar do crescimento pelo qual a região está passando.

Agora, em um relance geral, gostaria de comentar alguns aspectos sobre as outras UNIDADES DE NEGÓCIO:

A MAPFRE RE teve, uma vez mais um excelente desempenho no ano de 2016, consolidando sua presença de muito destaque nos mercados da LATAM e da EMEA, ao mesmo tempo em que aumentou suas operações nos Estados Unidos e na APAC, abrindo agências na Malásia e em Singapura. Seu perfil de risco continua sendo altamente complementar ao do restante do Grupo, acrescentando diversificação e lucros altos.

A MAPFRE RE, em um ambiente de mercado muito competitivo, continua sendo capaz de encontrar oportunidades de desenvolvimento das suas operações e de consolidar sua presença nos seus principais mercados e clientes.

No negócio de resseguro, oferecemos apoio total e em longo prazo, permite que a empresa tenha acesso preferencial a importantes oportunidades de negócio rentável.

Em 2017, do ponto de vista operacional, a empresa continuará com a sua política baseada na precisão da subscrição, na diversidade dos produtos oferecidos e na proximidade aos seus clientes.

Os trabalhos de inovação e a busca de soluções para ampliação dos limites da “capacidade de seguro” de certos riscos serão aprofundados em colaboração com seus clientes.

A MAPFRE RE na EMEA, continuará crescendo em Vida e serão realizadas outras operações ligadas à implementação do Solvência II. Na LATAM, reforçará sua liderança na região, colaborando também com seus clientes na adaptação aos novos regimes de solvência. Na APAC, o crescimento virá do impulso das suas novas agências. E nos EUA, onde tem uma operação muito rentável, continuará com o plano de desenvolvimento no resseguro de vida.

Como gerente de coberturas de resseguro do Grupo, uma parte essencial da nossa gestão de riscos, continuará delineando estruturas de resseguro que otimizem nosso perfil de risco e garantam a estabilidade dos resultados e da gestão eficiente do capital.

A UNIDADE GLOBAL RISKS focalizará principalmente no:

- Fortalecimento da qualidade do serviço como maneira de manter sua posição de liderança na Espanha e na América Latina.
- Delegar mais autonomia às equipes locais, para obter mais eficiência, mas mantendo um controle estrito do risco técnico e operacional.

- Desenvolvimento da sua presença principalmente na Europa, bem como na América do Norte e na Ásia, para aumentar a diversificação do seu negócio.

O negócio dos grandes riscos globais continua submerso em um cenário de grande complexidade devido à forte concorrência, o que nos obriga a manter uma disciplina estrita em termos de subscrição.

A melhoria da eficiência é o complemento imprescindível para navegar nas condições de mercado atual e para estarmos preparados para aproveitar as oportunidades que irão surgir quando a mudança de ciclo chegar.

Finalmente na MAPFRE ASSISTÊNCIA, se executou, no decorrer do ano de 2016, um conjunto importante de medidas em relação a negócios que provocaram a queda da sua rentabilidade, abandonando certos mercados, como a Rússia, Suécia, Egito e Hong Kong, e agindo nas carteiras que produziram prejuízos mais altos. Os efeitos dessas medidas começaram a ser mostrados nos últimos meses do ano, mas serão consolidados pouco a pouco em 2017.

Alguns dos mercados mais importantes para a ASSISTÊNCIA continuaram mostrando grande força, como é o caso do negócio de garantia para automóveis nos Estados Unidos, que continua crescendo com força e com rentabilidade sólida.

Também é de destacar a evolução do negócio no México, em que pudemos manter um excelente ritmo de crescimento um ano mais, apesar das incertezas do país.

Em 2017, daremos continuidade à nossa estratégia de reorganização das operações, mantendo o foco nos mercados estratégicos e nos negócios com capacidade de crescimento sustentável e de níveis de rentabilidade adequados.

Apara ir finalizando, vou mencionar agora o grau de cumprimento dos nossos **COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS**.

Com relação aos objetivos **FINANCEIROS**, eles mostram resultados excelentes e de grande satisfação. Continuamos trabalhando para criar um valor sustentável para o acionista.

1. O objetivo de crescimento das receitas pode ser moderado nos próximos dois anos, da mesma forma como aconteceu em 2016, devido à prioridade dada ao crescimento rentável e à queda de taxas que começam a surgir em alguns mercados emergentes importantes para a MAPFRE. Apesar disto, nossos prêmios continuarão crescendo conforme os ritmos previstos, ajudados também pelo fortalecimento de algumas moedas.
2. . Em relação com a melhora do ROE, estimamos ficar acima de 11% em 2018. A revalorização do dólar e do real brasileiro, e as baixas taxas de juros na Europa, fortaleceram nossos fundos próprios de

maneira considerável, fazendo com que cumprir o objetivo inicial se torne mais exigente.

3. . Mantemos nosso objetivo de rentabilidade por dividendos ao redor de 5%, de acordo com a cotação média da ação no ano e com um *pay-out* não abaixo de 50%, tendo como valor máximo 65% dos lucros do Grupo.

Em relação aos nossos quatro pilares estratégicos, os principais objetivos continuarão sendo:

Com relação aos objetivos relacionados ao CLIENTE:

- Na melhoria da qualidade vista pelo cliente, mensurada com a NPS, já atingimos, no primeiro ano do plano estratégico, 65% em comparação com o objetivo final de 70% para o triênio, que alcançaremos sem dúvida alguma.
- O aumento da nossa participação de mercado em 2016 em Não Vida foi de 50%, dos mercados em que operamos, com o objetivo de, pelo menos, 75% no triênio.

Quanto a evolução da TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, podemos indicar que:

- O aumento das transações digitais na Espanha, Brasil, EUA e no México foram de 19% no ano, em comparação com o objetivo de 30% para o triênio, e nossas metas para 2016 foram ultrapassadas.

- O negócio digital teve um aumento de 23% em 2016, com comparação a um objetivo acumulado de 50% através das marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO, duplicando o objetivo previsto para o ano passado.

Com relação aos indicadores relacionados com a EXCELÊNCIA NA GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL, cabe destacar que:

- O índice combinado ficou posicionado em 97,4%, em comparação com 96% de média de objetivo. Aumentaremos os esforços para ultrapassar o objetivo nos próximos dois anos.
- O índice de custos ficou posicionado em 27,4%, em comparação com 28% de média de objetivo para o triênio, o que demonstra o sucesso do nosso plano de redução de custos. Tínhamos calculado uma média de 50 milhões de euros de economia por ano e, segundo as nossas estimativas, no primeiro ano, já ficou acima de 60 milhões.
- Nas alocações automáticas de ordens para prestadores de serviço, atingimos 54% no ano, em comparação com um objetivo 60% para o triênio, que será amplamente ultrapassado.

No que se diz respeito ao eixo da CULTURA E TALENTO podemos indicar que:

- O índice obtido no Great Place To Work foi de 72%, em comparação com o objetivo de 80% para o fim do triênio. Devemos trabalhar intensamente durante 2017 para podermos atingir o objetivo na mensuração que será feita em 2018.



- Com respeito as políticas de igualdade, já conseguimos chegar a 38% dos cargos de responsabilidade ocupados por mulheres, diante do objetivo de 40% para o triênio. Adicionalmente, as políticas de inclusão estão progredindo bem, tendo em vista que, no nosso quadro de pessoal em nível mundial, já chegamos a 1,4% de pessoas com deficiência, sendo o objetivo chegar a 2% em 2018.
- Em 2016, o índice de mobilidade funcional ficou um pouco acima do objetivo de 10% estabelecido.

Senhores acionistas, concluindo:

Nossas receitas crescem de maneira sustentável em todas as áreas geográficas e nos principais produtos.

Os programas de melhoria de eficiência, automatização e redução de custos estão transformando o Grupo e ajudando a ficar acima das nossas metas anuais de economia, sendo que a maior parte desta é investida na digitalização de operações que produzirão um retorno maior em médio prazo.

Nossos rendimentos financeiros também estão melhorando como fruto de uma gestão muito profissional dos nossos ativos.

O modelo de negócio da MAPFRE e a estratégia de Foco no crescimento rentável, acompanhados por um índice muito alto de solvência, tendo como componente majoritário um capital da mais alta qualidade e um nível muito baixo de endividamento, garantem um crescimento saudável nos próximos anos.

Nosso compromisso com os acionistas é claro e consistente, como ficou demonstrado não apenas pela excelente rentabilidade que lhes oferecemos, mas também pelo esforço que estamos realizando para aperfeiçoar o atendimento e o serviço que lhes prestamos.

Neste sentido, lançamos nosso Plano Acionistas, um programa completo que visa aperfeiçoar nossa relação com os senhores, oferecendo informações detalhadas, canais de comunicação específicos e acesso a serviços exclusivos.

Com relação ao Cliente, inovamos e estamos preparados para os novos ambientes de mercado e concorrência. NA MAPFRE, o FUTURO já é PRESENTE. Tudo o que se pode entrever no horizonte imediato faz parte de realidades nas quais estamos envolvidos, e que permitirão, sem dúvida alguma, aperfeiçoar ainda mais nossa competitividade, eficiência e nossos resultados.

Neste caso, me refiro, entre outros, a produtos de seguros relacionados com o automóvel conectado e ao veículo semiautônomo, e também ao Big Data, Cloud, casas inteligentes, riscos cibernéticos, etc.

Estamos, como sempre, ao lado do cliente, considerando-o o principal beneficiário da nossa transformação. Para isso, trabalhamos no campo da mobilidade, para que ele possa acessar nossos serviços em qualquer momento e em qualquer lugar.

Oferecemos novas formas de cobertura, mais simples e moduláveis, com produtos mais acessíveis e personalizados.

Além disso, pensamos na sociedade e procuramos deixar a pegada social mais positiva possível. Detalhamos os esforços que fazemos como empresa socialmente responsável, e o plano de sustentabilidade no qual nos adentramos. Também informamos sobre o trabalho extraordinário que a Fundación MAPFRE realizou e que continuará exercendo no futuro.

No ano passado, informei, por ocasião desta Assembleia, sobre o início do desenvolvimento de um Plano de Transparência Ativa, cujo objetivo era fazer com que a companhia fosse reconhecida como uma empresa mais transparente na relação que mantém com todos os seus grupos de interesse.

Hoje posso afirmar que esse plano já é realidade e que estamos dando passos significantes para que a relação com todos os nossos clientes, funcionários e colaboradores, acionistas, fornecedores e a sociedade em geral seja mais clara e mais próxima. Um exemplo disso é o Primeiro Relatório Integrado da MAPFRE, que foi entregue aos senhores. Continuamos trabalhando para melhorar as informações corporativas, simplificaremos as informações e as condições gerais dos nossos produtos, as comunicações com terceiros e a comunicação interna.

Contamos com as equipes de funcionários adequados, treinados, comprometidos, multinacionais e multidisciplinares, que abordam com muito entusiasmo esta importante transformação que estamos vivendo.

Como podem ver, estamos nos movendo na direção adequada. Somos uma empresa **SÓLIDA, RENTÁVEL, RESPONSÁVEL E INOVADORA.**

Criamos **RELAÇÕES DE VALOR** e oferecemos **CONFIANÇA** aos nossos clientes, acionistas, funcionários e colaboradores.

Apostamos pelas **PESSOAS**, pelos seus sonhos, seus projetos, seu desenvolvimento e sua proteção. E nos esforçamos por melhorar sua qualidade de vida.

Em suma, trabalhamos todos os anos para sermos **MELHORES** e contribuirmos para melhorar o mundo que está ao nosso redor. Nos esforçamos, para que todos aqueles que têm relação com a MAPFRE, seja qual for, se sintam **ORGULHOSOS** de fazer parte deste grande projeto.

Muito obrigado, senhoras e senhores, pelo seu apoio e companhia neste trajeto. Boa tarde.