

DISCURSO DE ENCERRAMENTO ANTONIO HUERTAS

Senhoras e Senhores acionistas:

Mais uma vez, quero agradecer a sua confiança.

A MAPFRE quer ser nada mais do que uma empresa da qual todos nós, funcionários, clientes e acionistas, podemos nos orgulhar.

Hoje eu vou falar sobre três aspectos fundamentais, primeiro uma breve avaliação do que foi o ano de 2018, então faremos uma breve revisão de nossas expectativas e planos de trabalho nas diferentes unidades de negócio no mundo, terminando com um compêndio que será o nosso foco estratégico nos próximos três anos e os objetivos que vamos assumir.

Mas antes de tudo, gostaria de referir-me à recente aposentadoria de três pessoas vinculadas à MAPFRE, das quais duas faziam parte do Conselho de Administração do grupo:

- Antonio Núñez Tovar, anterior 1º Vice-presidente da MAPFRE, que se aposentou em julho do ano passado de todos os cargos de direção, embora continue como presidente não-executivo da MAPFRE Espanha e vogal de alguns outros órgãos administrativos do grupo. Antonio trabalhou na MAPFRE por mais de 25 anos, com importantes

responsabilidades diretas e se tornou vice-presidente em 2012. Eu tive a sorte de trabalhar com ele durante todos esses anos. Quero agradecer-lhe por seu apoio muito eficaz e colaboração durante todos estes anos, em que tem sido uma parte transcendente para a transformação do grupo. Seu rigor e capacidade de analisar, sua prudência, seu trabalho em equipe e seu esforço e determinação permitiram que ele fosse um diretor muito eficaz. O seu trabalho foi muito importante para a MAPFRE ser a empresa que é hoje. Muito obrigado Antonio.

- Rafael Márquez, que se aposentou no final do ano como conselheiro proprietário ao atingir a idade máxima estatutária. Foi vogal da diretoria da MAPFRE S.A. e de sua comissão delegada, membro do comitê de auditoria e outros órgãos administrativos do grupo. Rafael tem sido um consultor muito ativo e especialista em comércio internacional, sua opinião sempre foi muito valiosa em nosso processo de diversificação além de nossas fronteiras.

- José Manuel Muries, que foi o diretor geral de auditoria interna, se aposentou em 31 de dezembro. José Manuel liderou esta importante função desde a sua criação, há mais de 25 anos, deixando um grau de precisão, eficiência e exigência no controle interno desenvolvendo uma das mais prestigiadas áreas de auditoria do setor financeiro espanhol.

Rafael e José Manuel, obrigado pela vossa contribuição no desenvolvimento da MAPFRE.

Vamos começar com uma breve avaliação do que foi mais relevante para a MAPFRE em 2018.

As contas já apresentadas evidenciam, mais uma vez, a sustentabilidade de nossos resultados operativos: a capacidade da empresa em continuar gerando lucros recorrentes, com um volume crescente de negócios, mesmo em cenários bastante adversos como os que vivenciamos nos últimos anos.

Sem dúvida, me sinto muito orgulho de manter a confiança de vocês, nossos acionistas, uma vez que são vocês os proprietários da MAPFRE.

Portanto, para nós, o cumprimento dos nossos compromissos é absolutamente relevante. Um exemplo claro disso, é a decisão que tomamos para manter o dividendo inalterado este ano, mesmo apesar da queda pontual nos lucros.

O período que acabamos de concluir em 2018 não foi o melhor possível. Nós fomos afetados por circunstâncias que não estão sob nosso controle direto, furacões, terremotos, guerras comerciais, hiperinflações, mercados agitados... No entanto, eu também quero ser honesto com vocês poderíamos tê-lo feito melhor. Eu não me preocupo em reconhecê-lo, porque somente quando você é exigente consigo mesmo, você pode melhorar e superar os desafios estabelecidos.

É importante fazer um balanço do triênio 2016-2018 e, como já dissemos, não conseguimos concretizar tudo que nos propusemos a fazer.

Hoje, permitam-me, porém, enviar uma mensagem de otimismo: O período recentemente concluído serviu, entre muitas outras coisas, para melhorar a transformação desta empresa no futuro.

Estamos absolutamente convencidos de que as mudanças que implementamos, nos últimos anos, serão fundamentais para o nosso futuro. Entre outros, a melhoria da governança, o controle de risco, uma gestão mais rigorosa, a digitalização, o compromisso com a inovação e o desenvolvimento da multicanalidade ... Em suma, uma forte transformação organizacional, operacional e cultural que servirá de base para o desenvolvimento da MAPFRE nos próximos anos.

Não há dúvida de que 2018 foi um ano desafiante para a MAPFRE. Mais uma vez tivemos grandes riscos catastróficos, perdemos mais de 1.400 bilhões de euros em prêmios e 34 milhões de euros em lucro, e, mesmo assim, conseguimos superar os 700 milhões de euros em lucro de exploração. Se o resultado líquido reduziu, é porque decidimos ser mais prudentes e recuperar parcialmente alguns ágios para fortalecer o balanço da empresa.

Apesar de tudo isso, insisto, mantivemos nosso compromisso com vocês e aprovamos um dividendo de quatorze centavos e meio de euros por ação, no âmbito dos resultados do exercício.

Isso representa um desembolso de 447 milhões de euros, um total de 1.341 bilhões de euros pagos aos acionistas da MAPFRE nos últimos três anos. Aumentamos o pay-out, a fim de cumprir o dividendo, mantendo, no entanto, os índices altos de capital e solvência.

A lucratividade de dividendos, se situou em 5,5%, sendo um dos maiores dividendos do mercado acionário espanhol. O montante total pago aos acionistas desde 2012, quando me tornei presidente, é de quase 3 bilhões de euros, tudo em dinheiro. Estamos muito satisfeitos por termos alcançado este marco, que é o melhor exemplo deste compromisso da MAPFRE com os nossos acionistas.

Acabamos de concluir o plano estratégico correspondente ao triênio 2016-2018, no qual definimos desafios muito claros com um único objetivo: crescer de modo rentável.

Reparem, é absolutamente evidente, que, hoje, a lucratividade domina a pegada geográfica. Discutimos esse aspecto intensamente e estamos convencidos de que a prudência deve ser reforçada. Afirmei publicamente que estamos nos países em que queremos estar. Porém isso, não é de todo correto, uma vez que iniciamos um processo de desinvestimentos significativos, no ano passado saímos de cinco estados nos Estados Unidos, que poderiam ser mais no futuro se não prévissemos a rentabilidade a médio prazo; também na MAPFRE ASISTENCIA procedemos à saída ou à venda de operações no Japão, Suécia, Rússia, Hong Kong, Alemanha, França, Luxemburgo, Egito e Bélgica, assim como à cessação de operações de seguros de viagens nos Estados Unidos e na França.

Durante os próximos três anos, iremos continuar monitorando as nossas atividades e iremos colocar em quarentena os negócios que não cumprirem o princípio de crescimento lucrativo.

As receitas totais do Grupo ascenderam 26.590 bilhões de euros. A diminuição das moedas dos principais países em que a MAPFRE opera resultou em 2.800 bilhões de euros a menos em prêmios nos últimos três anos, e se também considerássemos os 1,3 bilhões de euros de negócios não-lucrativos cancelados, estaríamos muito mais próximos do objetivo do triênio.

Em relação ao ROE, atingimos uma média de 8,6%, se não considerarmos as catástrofes ocorridas nos últimos dois anos. É uma boa taxa, mas ainda pode ser melhorada.

Vamos rever agora alguns dos passos que fizemos neste período, nos quatro pilares que o nosso plano continha:

Com relação à ORIENTAÇÃO AO CLIENTE,

- Na qualidade percebida pelos clientes, foram alcançados dois objetivos comprometidos para o triênio. Com o indicador NPS, superamos a média de nossos principais concorrentes em mais de 70% dos negócios.
- Em termos de crescimento em relação ao mercado do ramo Não Vida, a MAPFRE aumentou a participação de mercado em 62% dos países. Os saneamentos realizados para melhorar as margens técnicas tiveram um impacto significativo no crescimento do Grupo.

Em relação à TRANSFORMAÇÃO DIGITAL,

- Os prêmios de negócio digital cresceram 10% no ano. O valor estimado para o crescimento no triênio foi de 51%, excedendo satisfatoriamente os objetivos.

Conseguimos isso graças a ações como a otimização do investimento em marketing digital e as melhorias no posicionamento dinâmico de comparadores, a introdução de novas empresas de cotização e contratação online. Além disso, foram desenvolvidas técnicas sofisticadas de otimização de preços para atrair os riscos mais lucrativos fidelizando mais clientes.

- As transações digitais, tiveram um crescimento acumulado de 65% no triênio, superando também o objetivo estipulado.

No conjunto da TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, mais de 170 projetos foram realizados com foco na digitalização da relação com intermediários, clientes e também com nossas operações internas.

Também foi desenvolvido um número relevante de modelos, preditivos em tempo real, que já estão sendo aplicados em algumas de nossas principais operações.

Com relação à GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL,

- A taxa combinada média do triênio foi de 97,7%. Sem catástrofes tivesse sido 96,8%.
- A taxa média de gastos dos três anos se situou em 27,5%, meio ponto a mais do que o objetivo, o que demonstra o sucesso de nosso plano de redução contínua de gastos. Calculamos uma poupança total no período de três anos de 150 milhões e ultrapassamos 195 milhões de euros.
- O modelo global de fornecedores já está presente em 23 países, impulsionando a imagem de marca da MAPFRE, com uma rede de prestadores de serviços cada vez mais ampla e qualificada. Ao finalizar o triênio foi alcançada uma taxa de 78% de operações de serviços com fornecedores totalmente automatizados; passando de 1,6 para 8,3 bilhões de serviços anuais atribuídos de maneira totalmente digital.

Finalmente, em 2018, foi confirmado o salto nas transações robóticas ultrapassando 21 milhões de operações. Essas tecnologias estão ajudando a melhorar a eficiência, praticamente eliminando erros e dedicando às pessoas as tarefas de maior valor para o cliente.

Sobre o desenvolvimento da CULTURA E TALENTO

- Durante este ano, realizamos a medição global de satisfação e comprometimento organizacional por meio da pesquisa *Great Place to Work*. Como vocês viram na Espanha, acabamos de ser reconhecidos como a melhor empresa para trabalhar com mais de 5.000 funcionários. Estamos muito satisfeitos com o grau de comprometimento obtido.
- Em relação às políticas de igualdade, hoje que celebramos o Dia Internacional da Mulher, tenho a satisfação de informar que, no final do ano, 41% dos postos de responsabilidade em todo o mundo na MAPFRE estão ocupados por mulheres, superando o objetivo estipulado de 40%. Mesmo assim, não estamos satisfeitos e temos que seguir em frente, continuando com políticas muito exigentes em relação à igualdade.
- Consideramos também que a mobilidade funcional e geográfica, é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento de talentos. O nosso objetivo era ultrapassar 10% ao ano durante o triênio, e conseguimos isso todos os anos e, especificamente, em 2018 um total de 12% de nossos funcionários mudaram de função, área ou país.

A gestão de pessoas tem especial relevância em uma empresa global como a MAPFRE - presente nos cinco continentes - e com funcionários de 91 nacionalidades e cinco gerações diferentes, que trabalham dia a dia compartilhando conhecimentos e experiências. Incorporamos as vantagens das novas tecnologias e redes sociais em nossa gestão e adaptamos os nossos processos aos novos requisitos econômicos e sociais. Criamos um ambiente interativo onde todas as ideias e opiniões contam, fornecendo informações, comunicação e transparência. No âmbito da iniciativa *Desafio Digital* a gestão do conhecimento, o trabalho colaborativo e flexível e o uso de metodologias de trabalho ágeis entre os funcionários estão sendo promovidos.

No nosso constante compromisso com a inclusão de pessoas com deficiência, também superamos os nossos objetivos. No final de 2018 existiam 902

funcionários com deficiência trabalhando no grupo, o que representa 2,5% do total do quadro de funcionários em todo o mundo, o que resultou na contratação de mais 423 funcionários com deficiência nesses três anos.

Em relação à SUSTENTABILIDADE, implementamos 96% das medidas previstas. Temos trabalhado em meio ambiente, transparência, inovação, diversidade e investimento socialmente responsável. Além disso, avançamos na Agenda 2030 da ONU e nos envolvemos ainda mais nos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Em relação à proteção do MEIO AMBIENTE, em 2018 continuamos diminuindo o impacto no meio ambiente de nossa atividade, tendo reduzido a nossa pegada de carbono em 51% em comparação com a linha de base estabelecida em 2013.

INOVAÇÃO

Conforme eu os anunciei na última Assembleia de Acionistas, lançamos a *MAPFRE OPEN INNOVATION*, que é o elemento de agrupamento de iniciativas e projetos de inovação. Com uma dedicação de mais de 100 milhões de euros por ano que, somado aos mais de 600 milhões que investimos em tecnologia, pretendemos nos tornar um dos líderes mundiais em inovação e trabalho colaborativo no ambiente *Insurtech*.

Em 2018, lançamos o primeiro programa de intraempreendedorismo, a *MAPFRE innova*, que tem como objetivo capitalizar o conhecimento e a experiência de nossos funcionários para enfrentar os desafios estratégicos das metodologias de *Design Thinking* e *Agile*. Este programa em princípio foi destinado a funcionários da Espanha, Peru, Estados Unidos e Áreas Corporativas. Foi um sucesso, em que foram apresentados mais de quatrocentos projetos potenciais, com mais de mil funcionários inscritos nas sessões de criatividade. As 3 ideias ganhadoras foram incorporadas na carteira de projetos estratégicos de cada país e, hoje os membros dessas 3 equipes estão aqui, como parte do reconhecimento do programa. Parabéns às equipes *B-Bites* (Espanha), *Save Coin* (Peru) e *RideSafe* dos EUA. Obrigado a todos pela vossa energia e entusiasmo!

Durante este ano, também executamos projetos baseados em tendências vanguardistas, como inteligência artificial, internet das coisas, saúde digital, blockchain, realidade virtual, segurança cibernética. Destacamos, entre outros, os seguintes trabalhos:

1. O uso da realidade virtual interativa na avaliação de automóveis, um projeto que foi recentemente distinguido com o Prêmio *Azul de Inese*
2. O lançamento, por parte da Verti, do aplicativo *DriveSmart*, com mais de 30.000 downloads.
3. A implementação de um seguro para drones que aborda os riscos derivados do uso profissional desses dispositivos.
4. A incorporação da inteligência artificial na seleção de riscos no ramo automobilístico.

No final do ano, anunciamos o início da *insur_space*, uma plataforma de inovação aberta com o objetivo de promover a colaboração entre as *start-ups*, ligadas ao negócio de seguros e a MAPFRE.

Além disso, a MAPFRE participa como investidora principal, e de referência, em um fundo *Venture Capital* destinado a ocupar posições em "*insurtechs*". Este investimento, que pode chegar aos 25 milhões de euros, permite-nos acompanhar ativamente o desenvolvimento de modelos de negócios que podem ser úteis no futuro.

Por fim, decidimos integrar o Centro de Experimentação e Segurança Rodoviária da MAPFRE (CESVIMAP) como parte da MAPFRE Open Innovation. O CESVIMAP continuará a ser o nosso centro de referência em todo o mundo no campo da investigação de metodologias de reparação de danos em veículos, mas também se tornará uma peça que fornece um valor único em termos de inovação relacionada com o automóvel e com a mobilidade das pessoas.

Essa introdução rápida de inovação na MAPFRE ocorreu em apenas 9 meses, a sucessão de decisões e atividades tem sido vertiginosa, impulsionada por um Comitê de Transformação e Inovação, presidido por mim, que reúne alguns dos principais executivos da empresa.

Vamos agora para as perspectivas econômicas e de negócios das diferentes regiões do mundo em que operamos.

Analisando cada uma das regiões começamos pela IBÉRIA.

Este ano a economia espanhola continuará a ter um maior dinamismo do que a restante zona euro. No entanto, e de acordo com os restantes países, o crescimento tenderá a desacelerar em torno dos 2,3%. Esse menor impulso poderia ser explicado, entre outras razões, pelo menor crescimento de nossos parceiros comerciais, condições monetárias menos acomodáticas e certas tensões políticas no caminho da sustentabilidade fiscal e da instabilidade política.

Apesar da ligeira desaceleração, o crescimento em termos reais da economia espanhola significa que as expectativas continuam a ser favoráveis para o desenvolvimento do negócio de seguros Não Vida e risco de Vida. Em termos de poupança de vida e anuidades tradicionais, como um todo na zona do euro, o panorama das baixas taxas de juros que continuarão a prejudicar esse negócio.

Para crescer e melhorar a rentabilidade, a MAPFRE Espanha continuará confiando na força de sua rede comercial. A nossa rede de agentes e delegados continua sendo a principal fonte de distribuição e serviço e continuaremos a adaptá-la às novas realidades sociais e de consumo, tornando-a cada vez mais digital. Confiamos fortemente em nossos delegados e agentes, sendo eles que marcam a diferença fundamental que qualifica a MAPFRE como a principal e mais conceituada empresa de seguros do país.

Mas, além disso, dentro da necessidade de expandir o multicanal, melhoraremos o canal de bancasseguros com a extensão do acordo com o BANKIA, tendo incorporado a rede BMN, e com o acordo recentemente assinado com o Banco Santander.

Aproximamo-nos do cliente melhorando a sua experiência, através de um modelo baseado na voz do cliente, e desenvolvendo estratégia das famílias e empresas.

Para ganhar competitividade, realizaremos ações de otimização do preço, automatização de processos e ampliação do autoatendimento. A digitalização continuará presente em tudo o que fazemos.

Quanto à AMÉRICA LATINA para 2019, espera-se uma aceleração do crescimento econômico na região, que seria em torno de 2,2%, sustentado pelo bom desempenho do Brasil e do México, assim como pela recuperação dos estados andinos.

No BRASIL, a agenda econômica passará pela necessidade de implementar uma série de reformas em 2019. A atividade econômica deverá acelerar o crescimento até 2,3%.

No Brasil, durante 2018, assinamos os novos contratos com o Banco do Brasil, tendo sido concluído o processo de reestruturação de negócios, o que nos permitirá simplificar a gestão e dedicar os esforços necessários ao negócio melhorando a rentabilidade. Além disso, o reforço do controle técnico da empresa, a oportunidade representada pelo novo clima político e econômico e as mudanças feitas na gestão da empresa permitem-nos ser otimistas em relação aos nossos negócios no Brasil. Como aconteceu na Espanha depois da crise, posso assegurar a vocês que vamos aproveitar ao máximo o crescimento e a ilusão que esse grande país está experimentando.

Na LATAM NORTE durante os próximos três anos, esperamos continuar com a mesma linha de crescimento e resultados magníficos com objetivos ainda mais ambiciosos.

No México, continuaremos apostando nos canais de distribuição, com maior margem de contribuição para o resultado, a nossa rede de agentes e acordos de bancasseguros como o que acabamos de negociar com a Actinver, empresa mexicana líder em assessoria de investimentos. Em termos de melhorias da gestão operacional e técnica, continuaremos com os planos de redução de

gastos e sinistralidade e com o projeto para melhorar o atendimento aos segurados. Além disso, continuaremos promovendo o canal digital que oferece resultados tão bons neste país.

Na América Central e na República Dominicana, prevemos mais uma vez o crescimento de dois dígitos na emissão e nos resultados. Manteremos o projeto de desenvolvimento da rede de agentes próprios em todos os países, avançaremos na distribuição bancária, através de microfinanceiras apoiando a estratégia de negócios em seguros massivos, e desenvolveremos o negócio digital principalmente no Panamá e na República Dominicana.

Na LATAM SUL nos próximos anos, continuaremos a enfatizar a rentabilidade técnica e promovendo a diversificação de portfólio multicanal e de produtos. Para conseguir isso, vamos concentrar-nos em reduzir a taxa combinada de automóveis e gastos gerais. Para o desenvolvimento de negócios, vamos apostar nos negócios de Vida e buscar mais acordos comerciais com entidades financeiras, entre outras. Também expandiremos a oferta de serviços digitais e autoatendimento para os clientes. E fortaleceremos as capacidades digitais de nossas redes de agências.

Neste caso, destaco especialmente o caso de sucesso de nossa operação no Peru que, além de, durante quinze anos, apresentar continuamente resultados brilhantes, também é capaz de transformar uma rede comercial tradicional em um modelo misto de agentes que usam os recursos digitais para gerenciar melhor os seus candidatos e seus encerramentos. Exemplo que devemos estender a outros países da região.

Na AMÉRICA DO NORTE prevemos, para 2019, um crescimento da economia em torno dos 2,5%. Embora seja esperada uma mudança gradual e ordenada do ciclo, a economia continua em um ambiente muito favorável para a atividade de seguros.

Na MAPFRE nos concentraremos em:

- Manter a nossa posição de liderança em Massachusetts, melhorando a capacidade de distribuição e a implementação de uma nova plataforma tecnológica.
- Melhorar a rentabilidade nos principais estados para a MAPFRE.
- Continuar a transformação digital para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.
- Aprimorar as vendas digitais na MAPFRE e na VERTI.
- Em Porto Rico, vamos aproveitar a recuperação econômica que a ilha está vivendo, após a devastação sofrida pelo furacão Maria em 2017. A digitalização das operações e da rede comercial deve ser uma prioridade no nosso desenvolvimento na ilha.

No que diz respeito à EURÁSIA, embora as perspectivas para a atividade econômica se deteriorem, continuarão sendo positivas na zona euro. Por sua vez, existem certos riscos que poderiam mudar o cenário. Alguns deles são: a saída do Reino Unido da União Europeia, as tensões provenientes de países como a Itália ou a França e a estagnação da economia alemã.

Com essas expectativas, em 2019:

- Na Turquia, continuaremos na mesma linha, priorizando a rentabilidade, controlando a assinatura técnica, principalmente nos ramos automobilísticos e de saúde. Também manteremos o compromisso com a diversificação dos canais de distribuição, com ênfase especial no desenvolvimento da nossa rede própria e bancária.
- Na Alemanha, além de continuar com as linhas básicas de gestão, que nos levaram a um bom nível de resultados, pretendemos expandir a nossa participação de mercado no segmento digital, com propostas comerciais mais agressivas.
- Na Itália, continuaremos trabalhando nos planos de estabilização, com o objetivo de alcançar um ponto de equilíbrio, além de fortalecer o crescimento dos negócios puramente digitais.

Os projetos de transformação tecnológica e de processos continuarão ocupando um espaço central em toda a região para proporcionar uma melhoria significativa tanto na experiência do cliente quanto na rentabilidade técnica ao longo dos próximos três anos.

Agora, de um ponto de vista geral, gostaria de compartilhar alguns aspectos sobre as outras UNIDADES DE NEGÓCIO:

MAPFRE RE irá manter, como demonstrou nos últimos anos, sua capacidade de absorver a volatilidade própria dos seus negócios.

Além disso, possui uma sólida base de clientes e uma excelente reputação, de modo que, se ocorrer a melhoria esperada nas condições de mercado, continuará crescendo, mantendo seus excelentes índices de eficiência.

Para isso, aproveitará a maior capitalização que possui e as novas equipes de subscrição que foram incorporadas após a reestruturação das operações da MAPFRE GLOBAL RISKS, quando já esteja autorizada essa operação.

Na Europa e na América Latina, em que é o ressegurador de referência, continuará oferecendo maiores linhas de apoio aos seus clientes e aumentando o leque de soluções. Na Ásia e nos Estados Unidos, reforçará a sua presença e nos continuará executando um plano de desenvolvimento específico.

Como gestores de resseguro do grupo fortalecerá os modelos de gerenciamento e controle de risco de catástrofes das empresas da MAPFRE, otimizando com as capacidades necessárias para competir eficientemente em seus mercados.

Em relação à MAPFRE GLOBAL RISKS, durante o ano de 2018 foi desenvolvido o grande projeto interno de transformação, que permitirá dar mais foco ao cliente da MAPFRE. Além disso, a implementação do modelo organizacional na Ibéria e a extensão da autonomia às equipes locais foram concluídas com sucesso.

As atividades da Unidade para os próximos três anos se concentram principalmente em:

- consolidar a implementação do processo de transformação da Unidade.
- Melhorar a proposta de valor para os clientes globais da MAPFRE, para que sejam excelentes na qualidade do serviço.

Com relação à MAPFRE ASISTENCIA é importante destacar que alcançou em 2018 a consolidação da mudança de modelo, praticamente alcançando o ponto de equilíbrio no resultado bruto. Tudo isso graças ao reordenamento iniciado em 2016, que levou ao encerramento das operações em oito países, processo que continuará em outros três durante este ano.

Em 2019, começa uma nova fase de crescimento rentável em mercados estratégicos e em empresas com capacidade de crescimento sustentável; desenvolvendo soluções focadas nas necessidades dos clientes, apoiadas em inovação e digitalização, que também complementarão a proposta de valor da MAPFRE com a diferenciação de serviços e produtos.

E, no caso da SOLUNION, nossa *joint venture* de seguros de caução e crédito, com a Euler Hermes, uma vez consolidado o projeto em Espanha, onde se posicionou como um participante relevante no seguro de crédito, enfrenta agora o desafio de desenvolver o seguro de caução tanto em Espanha como em vários mercados da América Latina.

PLANO ESTRATÉGICO 2019-2021

Senhoras e Senhores acionistas, como vocês podem ver, o nosso processo de transformação está avançando de uma maneira emocionante. Mantendo as bases do nosso grupo sólidas, estamos inovando, em tudo que nos ajuda a nos tornar em uma empresa melhor, mais ágil, mais avançada e mais eficiente, sem perder o foco nos dois principais motores da nossa atividade: o cliente e a rentabilidade do negócio. Com base nessas premissas, realizamos uma análise profunda dos nossos negócios e do meio elaborando um novo Plano Estratégico para o triênio 2019-2021.

Sob o novo lema TRANSFORMANDO-NOS PARA CRESCER E MELHORAR A RENTABILIDADE reforçamos o nosso foco estratégico, priorizando as ações e iniciativas que nos permitirão atingir nossos principais objetivos.

Digitalização e transformação são fundamentais nesta evolução. A transformação estará presente em tudo aquilo que fizermos, ou seja, será transversal e atuará como um autêntico acelerador em todos os âmbitos da nossa empresa.

No novo plano estratégico, manteremos a nossa Missão, Visão e Valores, e também reforçamos a Agenda de Mudança, que delimitará os aspectos que devemos fortalecer e corrigir.

Mostra a nossa situação atual e nossa aspiração em cada uma das áreas selecionadas; apresenta-nos os pontos que definimos como prioritários e que ocuparão um lugar fundamental em nossa agenda estratégica para os próximos anos.

Este novo plano continuará baseado nos pilares estratégicos Orientação ao cliente, Excelência no Gerenciamento Técnico e Operacional, Cultura e Talento, com a TRANSFORMAÇÃO como o eixo que os impulsionará.

Vamos ver agora as iniciativas estratégicas que continuaremos desenvolvendo durante este triênio:

- Primeira Foco no cliente, que nos permitirá adaptar a nossa oferta comercial e melhorar a experiência do cliente com a MAPFRE.
- Segunda, Plano de Negócio Digital, fortalecendo as operações da VERTI, INSURANCE GO e MAPFRE DIGITAL.
- Terceira, Modelo Global de Eficiência Operacional, focada na melhoria da eficiência, produtividade e aumento da qualidade na prestação de serviços.
- Quarta, *Advanced Analytics* que inclui o desenvolvimento de modelos preditivos utilizando o conhecimento e a inteligência dos dados, o que nos permite ganhar velocidade, agilidade e precisão na tomada de decisões.

- Quinta iniciativa, Seguros de Automóvel 3.0, ou a reinvenção desses seguros para responder às novas tendências do mundo automóvel, conectado, autônomo, compartilhado, etc.
- Sexta, Grandes Cidades, Continuaremos a melhorar o posicionamento da MAPFRE nas grandes cidades, atingindo elevados rendimentos, PMEs, residentes estrangeiros e incorporando novas linhas de trabalho relacionadas com o mundo urbano dos esportes em *Wellness*.
- Sétima, Desafio Digital, adotando novos comportamentos e novas formas de trabalho que nos permitam adaptar-nos aos novos requisitos digitais.
- E finalmente a Saúde Digital. Acabamos de lançar a SAVIA a nossa plataforma de saúde digital com a qual nós queremos posicionar como referência na Espanha. Se vocês ainda não tiveram a oportunidade de conhecer o que é, me permitam compartilhar com todos vocês um pequeno vídeo:

Está é a Savia

Eu gostaria de me referir agora aos objetivos da MAPFRE para os próximos três anos:

Em GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL:

Em relação ao crescimento rentável,

- Queremos criar mais valor para o acionista, obtendo um retorno sobre o capital (ROE) de 10% da média para o triênio.
- Cresceremos de forma sustentável e prudente, atingindo 30.000 milhões de euros em receita em 2021 ou alcançando um crescimento médio de prêmios de 5% durante o período de três anos.
- Aumentaremos os negócios da Vida de forma lucrativa, crescendo mais nos países com mais possibilidades. Esperamos alcançar um crescimento médio nos prêmios de vida de risco de 8% ao ano durante o período de três anos, a taxas de câmbio constantes.

- Obteremos um taxa combinado médio, no período de três anos, do negócio não vida de 96%.

Em relação ao gerenciamento operacional

Continuaremos atuando com foco na execução de ações para melhorar a eficiência e obter resultados nos principais pontos de contato com os clientes; fortaleceremos ainda mais as redes de fornecedores de serviços, lançaremos novos recursos para o autoatendimento digital e aumentaremos as transações totalmente automatizadas em mais de 10 milhões.

Em termos de tecnologia, nos próximos três anos, na MAPFRE, nos concentraremos no desenvolvimento de uma tecnologia global, mais aberta, analítica e flexível, para que seja facilmente escalável para as diferentes operações.

Em termos de análise avançada, estamos assumindo um compromisso firme pelos dados, desenvolvendo uma plataforma que nos permite passar de decisões sobre informações estruturadas à incorporação de novas fontes de informações não estruturadas que nos permitem entender e atender melhor as necessidades de nossos clientes.

Também queremos manter o nosso índice de solvência na meta já marcada de 200% e com os níveis de tolerância já publicados. Também mantemos como objetivo continuar com o pay-out entre 50% e 65%. Sentimos muito confortáveis com o nível atual de endividamento, que não deve mudar substancialmente.

Na ORIENTAÇÃO PARA AO CLIENTE, enfrentamos este novo triênio com muitos desafios para continuar melhorando a maneira como nos relacionamos com os nossos clientes. Para isso, vamos concentrar os nossos esforços em duas linhas principais de trabalho:

- Por um lado, estar em posição de construir uma *proposta de valor* diferencial adaptada por cada tipo de cliente.
- E, por outro, tornar a *experiência* dos nossos clientes a base das nossas ações. Somente garantindo uma experiência satisfatória, conseguimos que

os clientes continuem considerando a MAPFRE como seguradora de referência.

Com relação ao cliente, os nossos desejos são:

- Continuaremos com a medição da qualidade observada pelo cliente, através do NPS e nos comprometemos que, pelo menos, 73% dos negócios medidos obtenham um NPS superior à média de nossos concorrentes em seus respectivos mercados.
- Aumentaremos nossas receitas de negócios digitais em 41% no final do triênio.
- Poderemos aplicar soluções originadas em nossa plataforma de inovação aberta, a *MAPFRE Open Innovation*, para mais de 1 milhão de clientes.

O pilar da CULTURA E TALENTO ainda está muito presente em nosso plano. Continuaremos desenvolvendo as capacidades técnicas, digitais e transformacionais de todos os funcionários da MAPFRE, apostando na promoção interna, incluindo a aprendizagem.

Nossos desejos nesse quesito são:

- Em relação à diversidade o nosso compromisso será, que até 2021 pelo menos 3% do nosso quadro de funcionários, em todo o mundo, seja ocupado por pessoas com deficiência.
- Também continuaremos trabalhando para aumentar o compromisso de todos, funcionários e colaboradores, com os valores de nossa empresa.

Por todas essas razões, definimos um indicador próprio que nos permitirá medir o nosso desenvolvimento em aspectos relacionados à cultura e ao desenvolvimento de talentos. Esperamos alcançar um Índice de Cultura e Talento de 75%, sendo 63% o ponto de partida.

- Continuaremos promovendo a igualdade de gênero, e assumimos um compromisso público, para o período de três anos em que queremos

garantir que pelo menos 45% das vagas em postos de responsabilidade sejam ocupadas por mulheres.

Queremos também posicionar a MAPFRE, como referência, em sustentabilidade.

A MAPFRE é um Grupo comprometido com o desenvolvimento sustentável e, especialmente, na luta contra as mudanças climáticas. Por este motivo, assumimos o compromisso de que todas as operações de todas as entidades da MAPFRE sediadas na Espanha e em Portugal sejam neutras em carbono em 2021, e que supõe uma redução de 61% nas emissões atuais do Grupo Global.

Também anuncio que avançamos com o nosso compromisso público de neutralidade de emissões para garantir, globalmente, que a MAPFRE seja uma empresa ambientalmente neutra no ano de 2030. De fato, essa Assembleia já será certificada como neutra em emissões de carbono.

Com bases nos compromissos do Plano Estratégico, a MAPFRE está finalizando o seu novo Plano de Sustentabilidade em que, dentre de outras ações nos comprometemos publicamente a não investir em empresas de eletricidade onde 30% ou mais de suas receitas provenham do carvão. E não vamos ter o seguro na construção de novas usinas de geração de energia a carvão ou a exploração de novas minas de carvão.

Para alcançar esses objetivos, a MAPFRE definiu várias linhas de ação com base na melhoria da eficiência energética de suas instalações, no uso de energia 100% renovável, na promoção da mobilidade sustentável e na geração de "zero resíduos".

Senhoras e senhores acionistas, quero reforçar o nosso compromisso com o crescimento dos negócios, mas com um comportamento sustentável que gera valor, previsibilidade e confiança.

Acreditamos que o crescimento dos negócios deve ser acompanhado pelo respeito absoluto por todos os grupos com os quais interagimos.

É necessário proteger a pegada social que deixamos para trás. Não será possível ser relevante como uma organização empresarial a longo prazo se não cuidarmos do bem-estar das pessoas que vivem em nossos ambientes e comunidades.

E quero agradecer aos nossos quase oito mil voluntários da MAPFRE, pois graças a eles, mais de 111 mil pessoas se beneficiaram de alguma ação social promovida pela MAPFRE, principalmente em questões de bem-estar e meio ambiente.

Senhoras e Senhores acionistas, em resumo:

Iniciamos um processo de transformação, cujos resultados ainda não são totalmente apreciados em nossas contas, estamos cientes disso. Mas pedimos a vocês a confiança para que, assim como cumprimos os nossos compromissos de dividendos, também vamos cumprir com os nossos objetivos de transformação refletidos no novo plano estratégico.

Porque, se há uma coisa de que temos certeza, é que essa transformação em que estamos embarcando a organização é absolutamente necessária, se quisermos que a MAPFRE cristalize a sua visão de se tornar a seguradora global de confiança.

Estou convencido de que dispomos dos recursos necessários para isso, começando pelos nossos profissionais, funcionários, agentes e colaboradores, dos quais me orgulho profundamente, pois todos os dias realizam o seu trabalho com muito empenho, entusiasmo e compromisso.

Somos uma ótima equipe, composta por cada um desses mais de 250 mil profissionais que trabalham em todo o mundo com determinação para alcançar os objetivos, mas, acima de tudo, se sentem MAPFRE.

Essa é a nossa grande vantagem competitiva. Nós não somos mais uma empresa, somos a MAPFRE.

Muito obrigado, senhoras e senhores acionistas pela sua confiança e por estarem presentes, dando-nos o seu apoio mais um ano.

Boa tarde a todos.