

RESUMO DO

Relatório integrado 2016

E PROPOSTAS DE ACORDOS

Orientação
para o cliente
+ Transformação
Digital

Excelência
na gestão

 **MAPFRE**

Confiança

(2)

%



MAPFRE

Ctra. de Pozuelo, 52
28222 Majadahonda (MADRID)
ESPAÑA

www.mapfre.com

Design:

TAU Diseño

www.taudesign.com

Impressão:

Monterreina

Depósito legal: M-7296-2017

As Medidas Alternativas do Rendimento (MAR) empregadas no Relatório, que correspondem àquelas medidas financeiras não definidas nem detalhadas no escopo das informações financeiras aplicáveis, podem ser consultadas no site: <https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/inversores/informacion-financiera/medidas-alternativas-rendimiento.jsp>

RESUMO DO

Relatório integrado 2016

E PROPOSTAS DE ACORDOS

Resumo do Relatório integrado	2
01. Carta do presidente	2
02. Grupo MAPFRE	7
03. Modelo de negócio e estratégia	21
04. Evolução dos negócios	25
05. Governança Corporativa	29
06. Principais ativos	39
Propostas de acordos	52

*Seguradora
Global
de Confiança* }

01

Carta do presidente



Prezado amigo:

Na MAPFRE, estamos firmemente comprometidos em progredir rumo aos mais altos padrões de transparência e boa governança das empresas, e nós trabalhamos para fazer com que isto seja possível. Este é o motivo pelo qual colocamos à sua disposição, dando um passo mais adiante, o primeiro Relatório Integrado da MAPFRE, elaborado de acordo com as diretrizes do Conselho Internacional de Relatório Integrado (IIRC). Partindo da certeza de que negócio e sustentabilidade não podem andar separados, disponibilizamos em um único documento, a evolução do nosso negócio, seus itens mais significantes e a pegada que nossas atividades deixam na sociedade, tendo em vista que elas representam um impacto cada vez mais positivo seja onde for que a MAPFRE esteja presente, em conformidade com a nossa missão de compromisso com as pessoas e os países.

2016 foi um bom ano para a MAPFRE. Nossa estratégia, baseada no crescimento rentável, permitiu que os dados tivessem um crescimento seja em receitas ou em prêmios, o que ocorreu com a precisão e a disciplina na subscrição pela qual somos caracterizados. Adicionalmente, nossos custos internos diminuíram, o que, em conjunto, permitiu que o exercício fosse encerrado com um aumento de aproximadamente 10 por cento do lucro líquido, e 97,4 por cento do índice combinado. Este é um bom indicador da qualidade do negócio, embora ainda esteja alto para as nossas expectativas.

Crescemos com força na Espanha e consolidamos nossos pontos fortes nos principais mercados, inclusive no Brasil, cuja situação econômica é complexa. Os Estados Unidos obteve resultados positivos novamente e foi um ano excelente para a América Central e a República Dominicana, para o Peru, Uruguai, Turquia e a Alemanha. Além disso, foi um ótimo ano para a MAPFRE RE.

Nossa posição de solidez em todos os mercados é confirmada pelos principais dados econômico-financeiros do exercício. As receitas ficaram acima de 27,092 bilhões de euros, dos quais 22,813 bilhões correspondem a receitas por prêmios. O resultado antes dos impostos subiu para 1,805 bilhões, 22% a mais do que no ano anterior, e o lucro líquido ficou acima de 775 milhões de euros. Como falei no começo, tudo isto com uma gestão técnica e operacional excelente.

Por último, em relação ao Solvência II, tenho a satisfação de informar que todos os processos que a MAPFRE realizou nos anos anteriores permitiram que este primeiro exercício sob o padrão europeu do Solvência II se desenvolvesse com absoluta normalidade total cumprimento das nossas obrigações, apresentando no último relatório um índice de 200% de solvência, um cenário cômodo e de alta qualidade, considerando que 93% desses fundos correspondem a TIER 1 e está em linha com aquele aplicado pelas grandes companhias de seguros europeias.

Nossa posição de solidez em todos os mercados é confirmada pelos principais dados econômico-financeiros do exercício.

O leitor tem à disposição todos os números da companhia, portanto, de aqui em diante farei referência especificamente aos aspectos mais qualitativos do ano e ao nosso compromisso com a sustentabilidade. No entanto, se vocês me permitirem, gostaria de fechar este breve balanço relativo às Contas apontando que, hoje, a MAPFRE é uma companhia mais sólida, mais rentável e mais preparada para enfrentar os desafios e os compromissos que as grandes companhias de seguro do mundo têm em comum.

O relatório integrado permite fazer o acompanhamento dos números com outros itens qualitativos que são uma parte relevante da forma como a MAPFRE entende o negócio. Neste sentido, gostaria de reafirmar que nosso retorno imediato é produzido em direção aos 37 milhões de clientes que confiam em nós, porque uma seguradora mais eficaz sempre oferece melhores produtos e serviços. Entretanto, nós também estamos obrigados aos nossos acionistas, aos quais tenho a satisfação de informar que o lucro por ação teve 8,7% de aumento, chegando a 0,25 euros. O mercado tem reconhecido os pontos fortes atuais e futuros do Grupo, o que fez com que a revalorização dos títulos da MAPFRE tenha subido para 25,4% ao longo de 2016, em comparação com 2% de queda do IBEX 35 e 5,6% do índice de referência para as companhias de seguros (DJ Stoxx Insurance). No ano de 2016, os acionistas da MAPFRE S.A. receberam dividendos no valor de 400,3 milhões de euros. Finalmente, nossos mais de 37.000 funcionários, mais de 84.000 agentes e mediadores e 225.000 fornecedores com os quais a MAPFRE se relaciona no mundo todo também são beneficiados pela solidez e solvência da companhia.

Existe ainda um segundo retorno mais extenso que nós geramos na sociedade, primeiramente por intermédio das nossas contribuições financeiras, como os 15,5 bilhões de euros que destinamos para o pagamento de prestações e serviços e 7,264 bilhões de euros pagos aos nossos fornecedores. No entanto, também contribuimos pagando impostos nos países nos quais estamos presentes, uma quantia que, este ano, subiu para aproximadamente 707 milhões de euros entre impostos e contribuições sociais.

Por último, a MAPFRE faz uma terceira contribuição, que é o nosso compromisso com o ambiente onde

O mercado tem reconhecido os pontos fortes atuais e futuros do Grupo, o que fez com que a revalorização dos títulos da MAPFRE tenha subido para 25,4% ao longo de 2016.

estamos e com a herança que desejamos transferir para as próximas gerações.

Em julho de 2016, a MAPFRE aprovou o Plano de Sustentabilidade 2016-2018 do Grupo, que tem três objetivos e 15 linhas de trabalho. Através dele, a companhia pode aprofundar aspectos significantes para a sustentabilidade, entre outros o da Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030, a transparência, o gerenciamento de fatores e riscos ambientais, sociais e de governança, conhecidos como ASG, seja na subscrição ou nas decisões de investimentos, e no gerenciamento de fornecedores, na segurança cibernética, na mudança climática ou no tratamento da diversidade.

A MAPFRE continua nos Índices FTSE4Good e FTSE4Good IBEX, que mensuram o comportamento da empresa cotada em prol do desenvolvimento sustentável e do respeito dos Direitos Humanos.

Além disso, o 'Carbon Disclosure Project' condecorou o Grupo MAPFRE como uma das companhias líderes em atuações contra a mudança climática em nível mundial, incluindo o Grupo em seu 'Climate A-list Global'. Esta seleção inclui as 113 companhias com melhor desempenho em matéria de redução de emissões e luta contra a mudança climática em nível mundial.

Somos uma empresa que progride, que trabalha para atender seus compromissos, que está antecipando das mudanças de tecnologia e sociais que estão transformando a sociedade. Temos 200 embaixadores de inovação canalizando as ideias do restante da organização rumo aos nossos Escritórios de Inovação e Desenvolvimento nos cinco continentes.

Fomentamos a diversidade de gênero e funcional, temos trabalhadores de 78 nacionalidades que são administrados como um quadro de pessoal global, fomentamos a igualdade de oportunidades e a objetividade nas promoções e nomeações. Incentivamos o treinamento e fomentamos o talento. Investimentos invertido 18,4 milhões de euros para garantir que 99,3% do quadro de pessoal tenha feito cursos de treinamento em 2016. E continuamos progredindo no cumprimento dos mais altos padrões de boa governança.

**Somos uma empresa de inclusão,
que fomenta a integração das
pessoas com deficiência, e cuidamos
dos nossos funcionários como
fazemos com nossos clientes.**

Somos uma empresa de inclusão, que fomenta a integração das pessoas com deficiência, e cuidamos dos nossos funcionários como fazemos com nossos clientes. Em 2016, mais de 30.000 funcionários foram beneficiados por algum tipo de medida de conciliação da empresa. Todos os anos, investimos 183 milhões de euros em benefícios sociais e fomentamos a participação social por intermédio do Programa Corporativo de Voluntariado da MAPFRE, que já conta com 5.756 voluntários em todo o mundo.

Por último, a MAPFRE possui um Plano Estratégico de Eficiência Energética e Mudança Climática para 2020, que inclui o compromisso de redução de 20% das emissões de gases do efeito estufa em relação à pegada de carbono do Grupo em 2013 (implica uma redução de 14.710.519 kWh e 9.924 toneladas de CO₂ eq).

Gostaria de convidar vocês para aprofundar na realidade sobre a MAPFRE que este Relatório Integrado descreve. Trabalhamos para que nossa maneira de nos relacionarmos com o ambiente seja cada vez mais mais transparente, o que espero que possa ser visto nesta publicação.

Gostaria de encerrar expressando meu reconhecimento aos nossos acionistas, aos nossos clientes, aos órgãos de supervisão, extensivo a todos aqueles que nos concederam sua confiança e apoio ao longo do último exercício. Agradecer também a todos os que trabalham na MAPFRE (conselheiros, executivos, funcionários, delegados e agentes e colaboradores) e que fizeram com que os excelentes resultados ora apresentados se tornassem realidade.

Com cordiais saudações,







02

Grupo MAPFRE

A MAPFRE é uma empresa global que desenvolve, principalmente, atividades de seguro e resseguro em 45 países nos cinco continentes.

A matriz do Grupo é a sociedade holding MAPFRE S.A., cujas ações são negociadas nas bolsas de Madri e Barcelona e integram os índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, MSCI Spain, FTSE All-World Developed Europe Index, FTSE4Good e FTSE4Good IBEX.

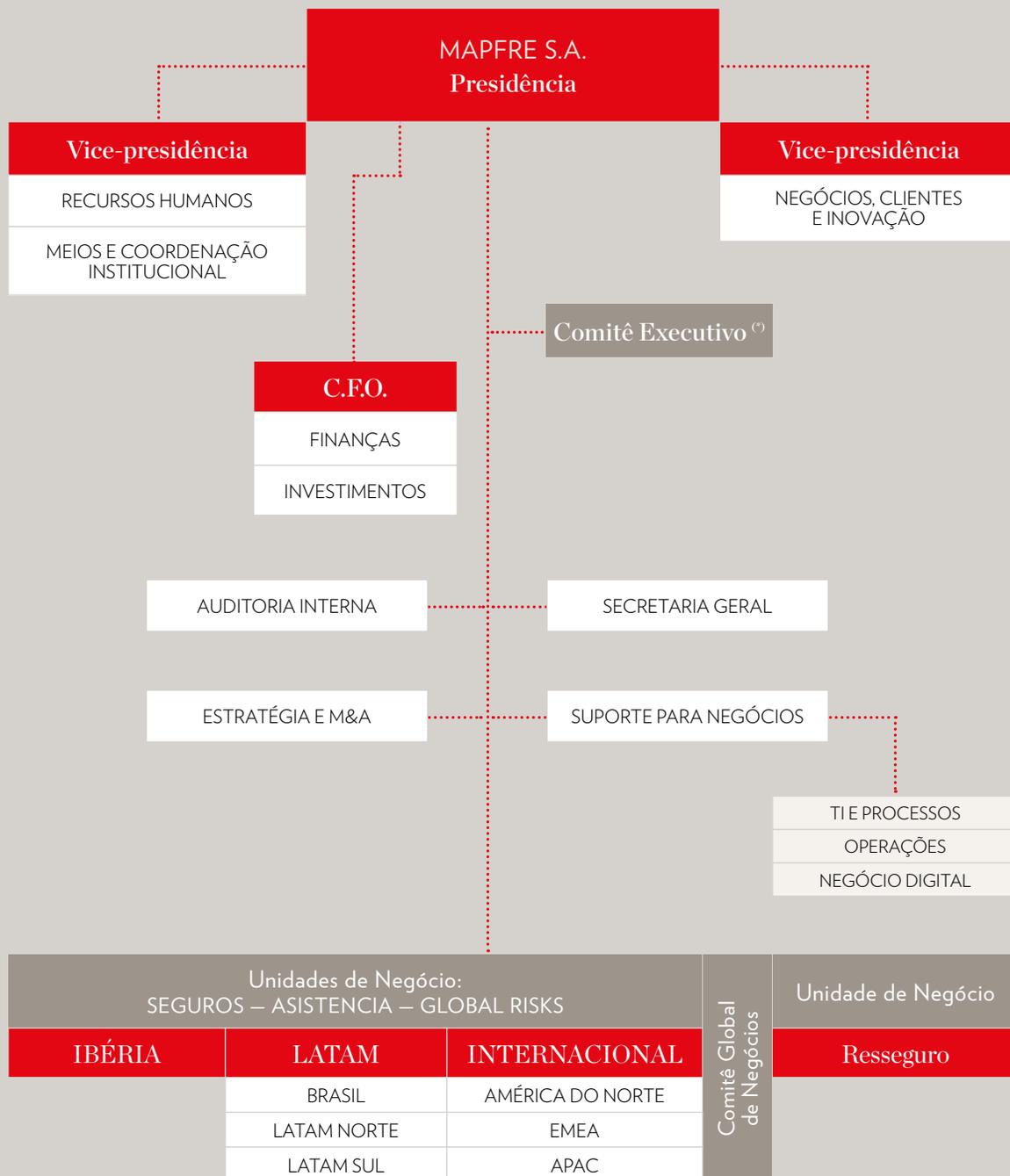
A maioria das ações da MAPFRE S.A. pertence à Fundación MAPFRE, que é titular de 68,7% do capital social (incluída na tesouraria), o que garante sua independência e estabilidade institucional.

*Compromisso
de melhorar
constantemente*



Em 29 de setembro de 2016, o Conselho de Administração de MAPFRE S.A. aprovou o organograma corporativo a seguir, vigente a partir de 1º de janeiro de 2017:

Organograma



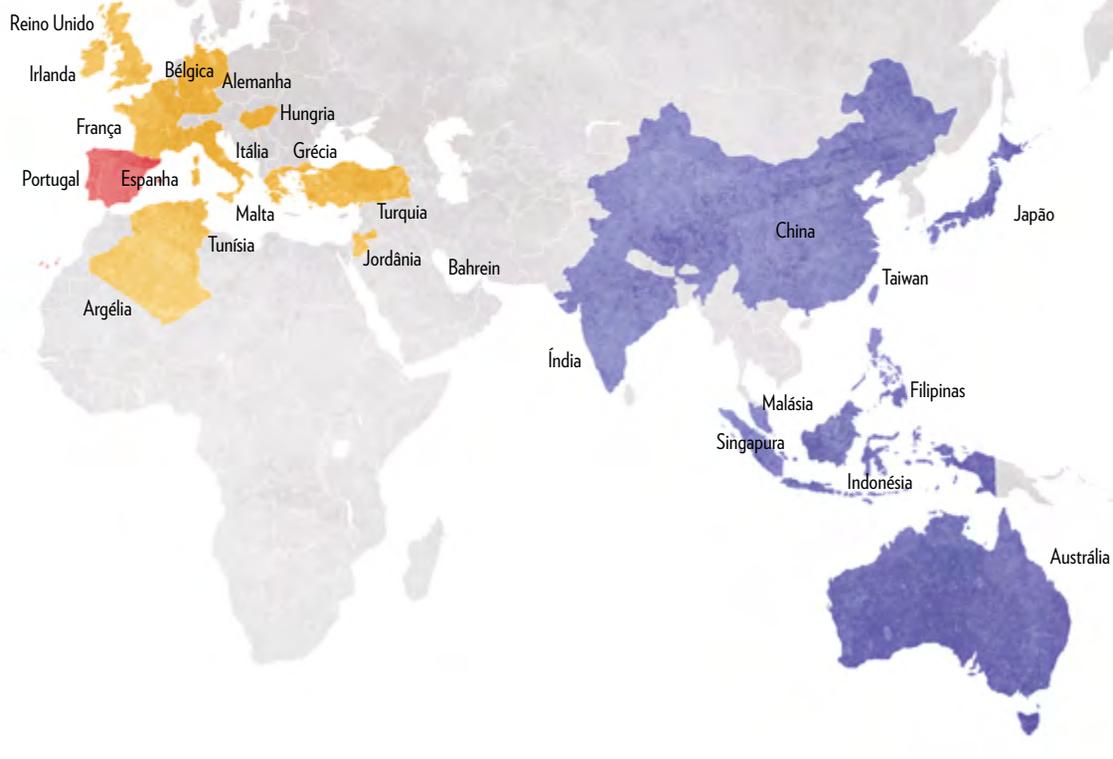
(*) Órgão designado pelo Conselho de Administração para realizar o monitoramento direto da gestão das Unidades de Negócio e a coordenação das várias Áreas e Unidades do Grupo.

2.1 Implementação

- A MAPFRE opera em um total de 45 países, por meio de 232 sociedades.
- No fechamento do exercício de 2016, contava com 5.408 agências próprias e de representação no mundo todo.

- Além disso, distribui seus produtos por meio de 9.028 agências de entidades bancárias e outros pontos de venda que comercializam os seguros da MAPFRE devido a acordos de colaboração.

- Conta com uma rede de mais de 84.000 agentes e mediadores, dos quais cerca de 7.700 se encontram nos Estados Unidos e mais de 23.000 no Brasil.



Modelo Global ↑ ↑



→ SEGURO DIRETO

↔ ASISTENCIA

🌐 GLOBAL RISKS

↻ RESSEGURO

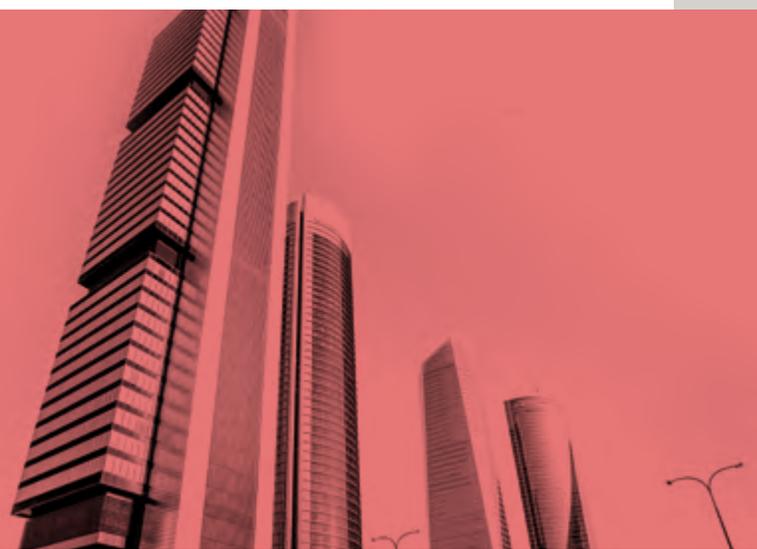
ÁREA TERRITORIAL

IBÉRIA

Ibéria

Espanha → 🌐 ↻

Portugal → ↔ ↻



ÁREA TERRITORIAL

LATAM

Brasil

Brasil → ↔ ↻

LATAM Norte

Costa Rica → ↔

El Salvador → ↔

Guatemala → ↔

Honduras → ↔

México → ↔ ↻

Nicarágua → ↔

Panamá → ↔

Rep. Dominicana → ↔

LATAM Sul

Argentina → ↔ ↻

Chile → ↔ ↻

Colômbia → ↔ ↻

Equador → ↔

Paraguai →

Peru → ↔

Uruguai → ↔

Venezuela → ↔ ↻



liderança (2)

→ SEGURO DIRETO

↕ ASISTENCIA

🌐 GLOBAL RISKS

↻ RESSEGURO

ÁREA TERRITORIAL

INTERNACIONAL

América do Norte

Canadá	↕	↻
EEUU	→ ↕	↻
Porto Rico	→ ↕	

APAC

Austrália	↕	
China	↕	↻
Filipinas	→ ↕	↻
Índia	↕	
Indonésia	↕	
Japão	↕	
Malásia		↻
Singapura		↻
Taiwan	↕	

EMEA

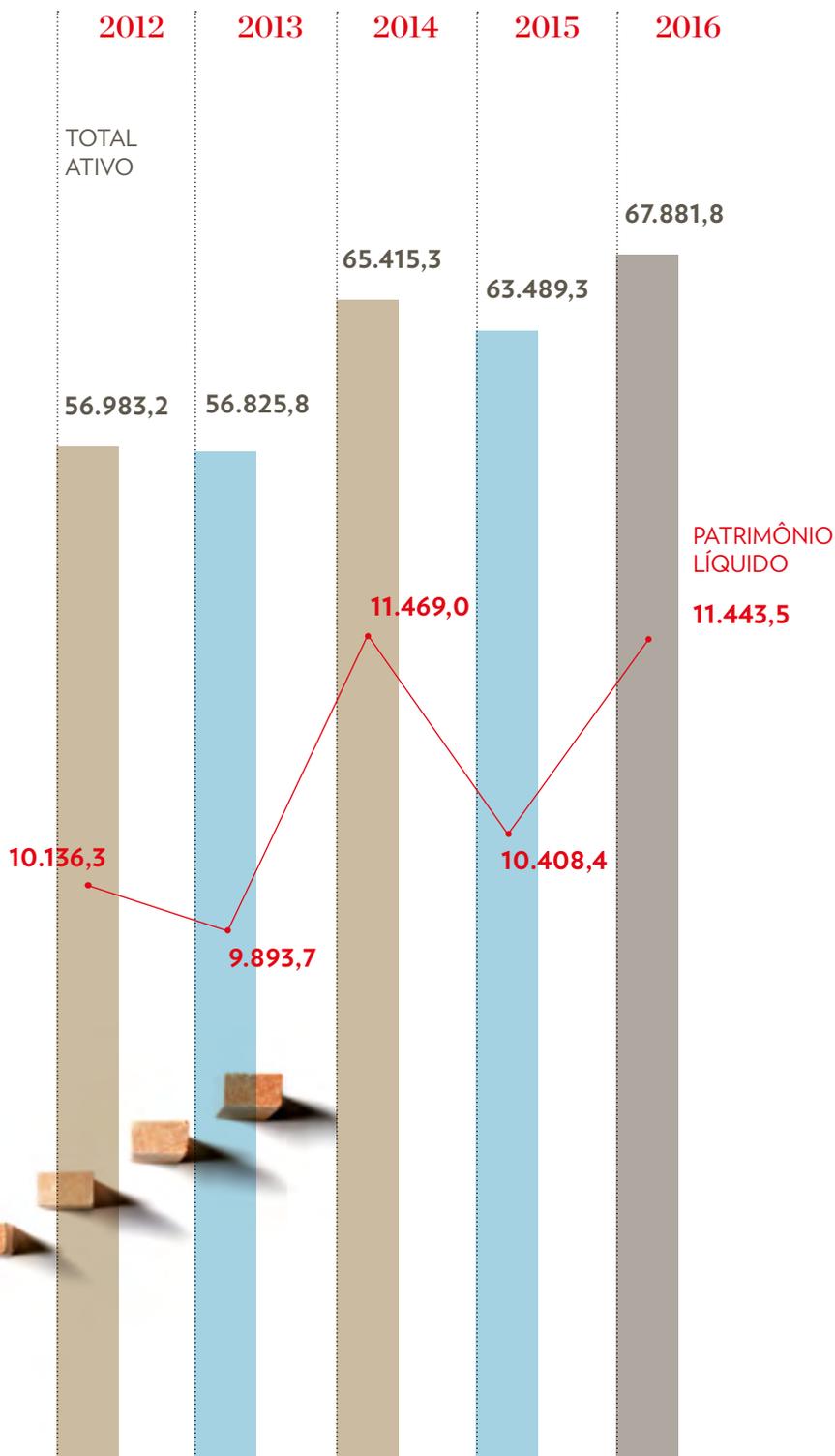
Alemanha	→ ↕	🌐	↻
Argélia	↕		
Bahrein	↕		
Bélgica	↕		↻
França	↕	🌐	↻
Grécia	↕		
Hungria	↕		
Irlanda	↕		
Itália	→ ↕	🌐	↻
Jordânia	↕		
Malta	→ ↕		
Reino Unido	↕	🌐	↻
Tunisia	↕		
Turquia	→ ↕		



2.2 Principais dados econômico-financeiros

ATIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Valor em milhões de euros



Compromisso (2)



O patrimônio líquido da MAPFRE alcançou

OS **11.443**

MILHÕES DE EUROS

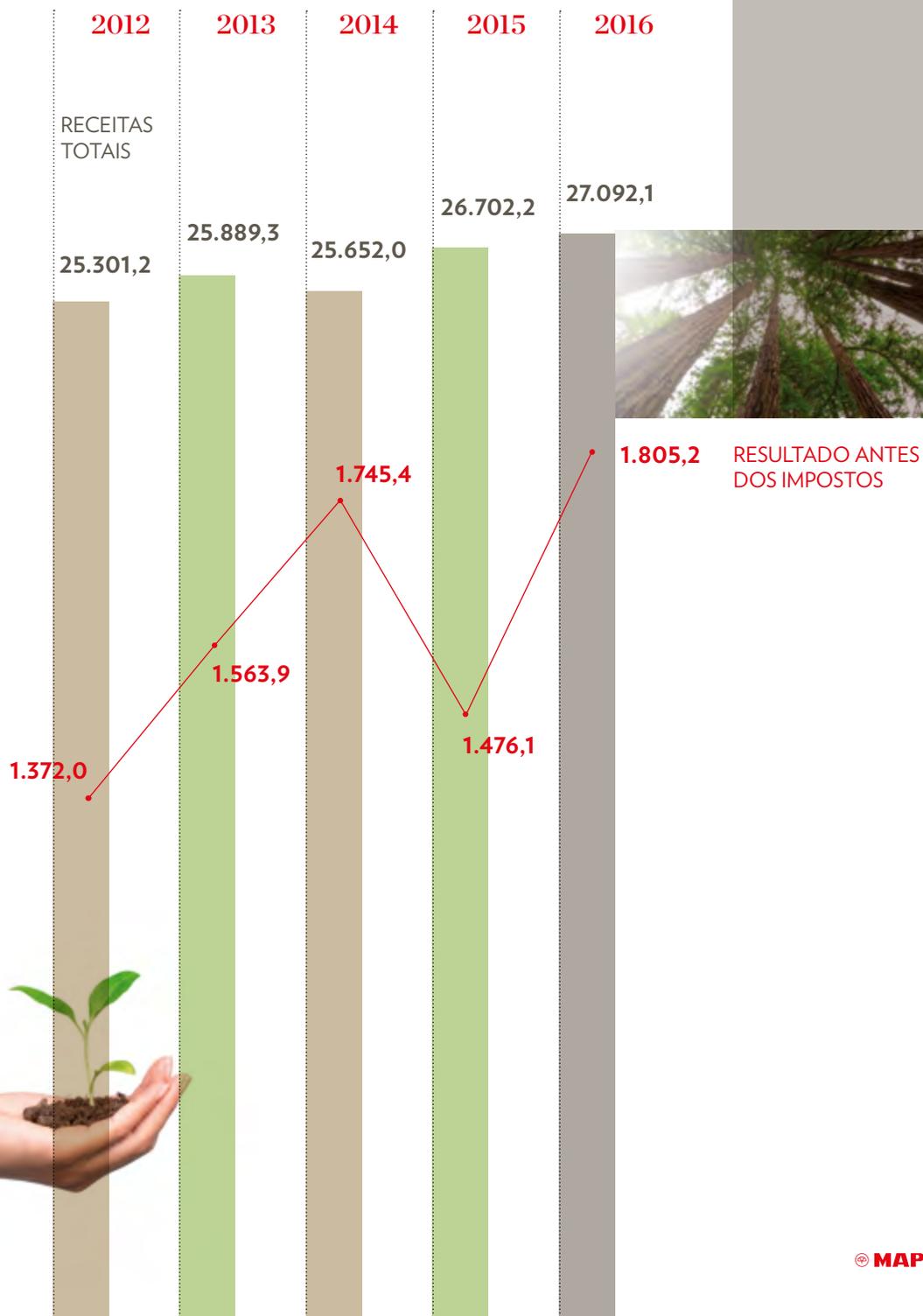


BALANÇO DA SITUAÇÃO	2012	2013	2014	2015	2016
Imóveis, investimentos e tesouraria	39.763,7	40.374,7	48.673,0	46.264,6	49.556,0
Imóveis (incluindo uso próprio)	2.414,3	2.330,9	2.392,0	2.267,7	2.277,8
Aplicações financeiras	33.576,3	33.833,1	41.951,4	40.159,2	42.541,0
Tesouraria	1.018,0	1.162,8	1.188,6	989,1	1.451,1
Provisões técnicas	37.976,0	38.742,6	46.444,9	45.061,0	47.240,1
Patrimônio líquido	10.136,3	9.893,7	11.469,0	10.408,4	11.443,5
Total ativo	56.983,2	56.825,8	65.415,3	63.489,3	67.881,8

Valor em milhões de euros

RECEITAS E RESULTADOS

Valor em milhões de euros



Rentável / Responsável  (3)



As receitas totais
da MAPFRE subiram
para

27.092

MILHÕES DE EUROS



Os prêmios emitidos
e aceitos subiram
para

22.813

MILHÕES DE EUROS

CONTAS DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015	2016
Receitas totais	25.301,2	25.889,3	25.652,0	26.702,2	27.092,1
Prêmios emitidos e aceitos	21.579,8	21.835,5	21.815,5	22.311,8	22.813,2
Não Vida	15.478,5	16.277,7	16.370,1	17.441,3	17.699,8
Vida	6.101,3	5.557,8	5.445,4	4.870,5	5.113,3
Resultado do negócio de Não Vida	1.237,2	1.150,4	1.243,2	911,0	1.191,8
Resultado do negócio de Vida	414,5	498,9	660,3	699,2	746,9
Resultado das outras atividades	(279,7)	(85,4)	(158,0)	(134,1)	(133,5)
Resultado antes dos impostos	1.372,0	1.563,9	1.745,4	1.476,1	1.805,2
Resultado líquido	665,7	790,5	845,1	708,8	775,5
Economia administrada	31.035,1	33.614,1	40.817,5	37.917,3	38.488,3

Valor em milhões de euros

↑ ↑ gestão de riscos

ÍNDICES DE GESTÃO	2012	2013	2014	2015	2016
Não Vida					
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	67,4%	67,0%	68,0%	70,0%	70,0%
Índice de despesas líquidas de resseguro	28,0%	29,1%	27,8%	28,6%	27,4%
Índice líquido combinado de resseguro	95,4%	96,1%	95,8%	98,6%	97,4%
Rentabilidade sobre patrimônio líquido (ROE)	9,0%	10,1%	10,0%	8,0%	8,8%

EVOLUÇÃO DA AÇÃO NA BOLSA	2012	2013	2014	2015	2016
Capitalização em 31 de dezembro (milhões de euros)	7.129,2	9.586,6	8.662,8	7.119,9	8.930,7
Número de ações em circulação	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273
PER	10,7	12,1	10,3	10,0	11,5
Lucro por ação (euros)	0,22	0,26	0,27	0,23	0,25
Preço/Valor contabilizado	0,91	1,22	0,95	0,83	0,98
Dividendo por ação (euros)	0,12	0,12	0,14	0,14	0,13
Rentabilidade por dividendo (%)	6,1	4,4	4,7	4,9	5,8
Número médio diário de ações contratadas	9.459.267	9.727.802	11.711.993	9.937.097	9.032.451
Valor médio efetivo diário (milhões de euros)	18,51	26,26	34,56	28,46	20,36



A MAPFRE é uma empresa global que desenvolve principalmente atividades de seguro e resseguro em 45 países dos cinco continentes.



STANDARD & POOR'S		
ENTIDADE	2016	2015
MAPFRE S.A. Classificação de emissor de dívida	BBB+ Perspectiva estável	BBB+ Perspectiva estável
MAPFRE S.A. Dívida subordinada	BBB- Perspectiva estável	BBB- Perspectiva estável
MAPFRE GLOBAL RISKS Rating de solidez financeira / contraparte	A Perspectiva estável	A Perspectiva estável
MAPFRE RE Rating de solidez financeira / contraparte	A Perspectiva estável	A Perspectiva estável

A.M. BEST		
ENTIDADE	2016	2015
MAPFRE RE Rating de solidez financeira	A Perspectiva estável	A Perspectiva estável
MAPFRE GLOBAL RISKS Rating de solidez financeira	A Perspectiva estável	A Perspectiva estável

MOODY'S		
ENTIDADE	2016	2015
MAPFRE GLOBAL RISKS Rating de solidez financeira	A3 Perspectiva estável	A3 Perspectiva positiva
MAPFRE ASISTENCIA Rating de solidez financeira	A3 Perspectiva estável	A3 Perspectiva positiva



03

Modelo de negócio e estratégia

pontos fortes ↑ ↑ ↑

3.1. Modelo de negócio

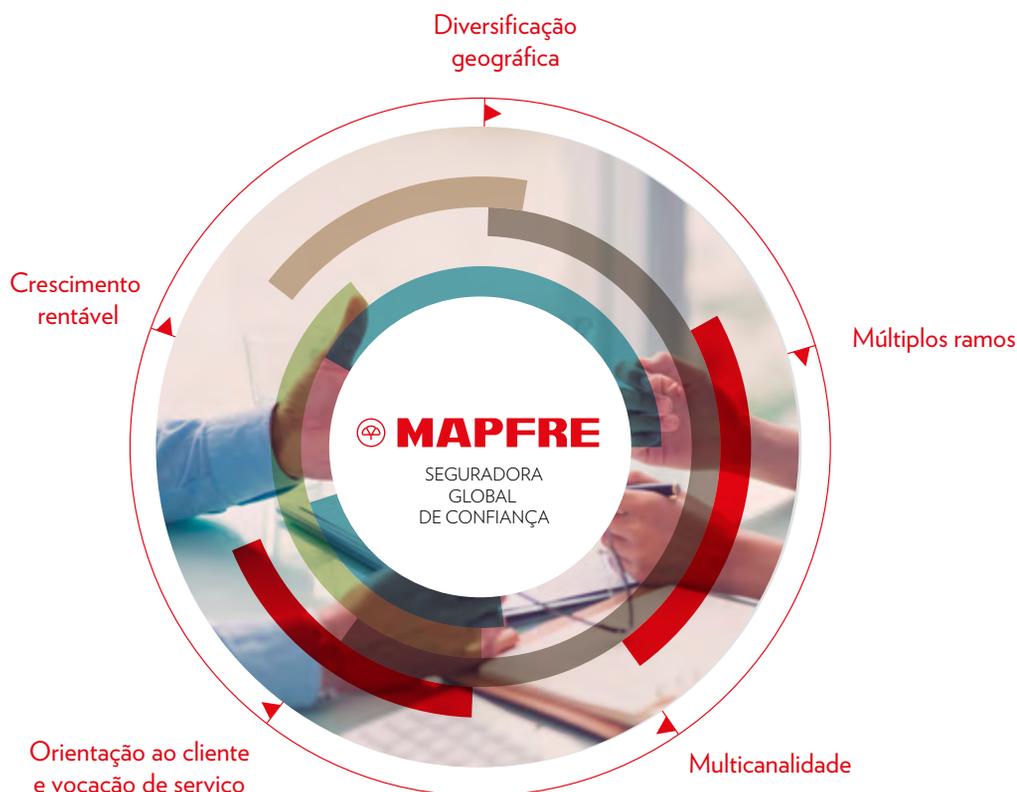
A Visão da MAPFRE é ser A SEGURADORA GLOBAL DE CONFIANÇA, um conceito que diz respeito tanto à sua presença geográfica como ao vasto leque de produtos seguradores, resseguradores e de serviços que comercializa em todo o mundo. Aspira liderar os mercados em que opera por meio de um modelo de gestão próprio e diferenciado, fundamentado no crescimento rentável, com uma orientação clara e decidida ao cliente, tanto particular como empresarial, com um enfoque multicanal e uma profunda vocação de serviço.

A Missão é ser uma equipe multinacional que trabalha para avançar constantemente no serviço e desenvolver a melhor relação com nossos clientes, distribuidores, fornecedores, acionistas e a sociedade em geral.

Um compromisso de melhoria constante realizado nos seguintes Valores, que nos ajudam a desenvolver a Missão e alcançar a Visão. Solvência, Integridade, Vocação de Serviço, Inovação para a Liderança e Equipe Comprometida.

Os recursos com os quais a MAPFRE conta para criar valor ao longo do tempo são seus principais ativos e correspondem aos seguintes capitais: Financeiro, Produtivo, Humano, Intelectual, Social e Relacional e Capital Natural.

Levando-se em consideração a implementação da MAPFRE no mundo, foram identificados 8 tipos gerais de grupos de interesse (stakeholders): Funcionários e representantes jurídicos de trabalhadores; Clientes e segurados; distribuidores, mediadores, colaboradores; fornecedores; acionistas, investidores e sócios; a sociedade; organismos reguladores e supervisores; e meios de comunicação.



3.2. Estratégia

Os Órgãos de Governança do Grupo aprovaram o quadro global de iniciativas estratégicas para o período de 2016-2018 e que, em grande parte, têm continuidade com respeito ao planejamento de anos anteriores. Os eixos mais relevantes são descritos a seguir:

Orientação ao cliente

A MAPFRE continuará avançando no desenvolvimento e na execução da segmentação e da mensuração da experiência de cliente, com o objetivo de captar e renovar sua confiança.



Transformação digital

O propósito desta iniciativa é adaptar a MAPFRE à nova realidade social e tecnológica, caracterizada pelo paradigma da Nova Era Digital.



Excelência na gestão técnica e operacional

Na maior parte dos países nos quais a MAPFRE opera verificam-se mudanças regulatórias, derivadas do novo marco de solvência. Por essa razão, será necessário continuar desenvolvendo uma excelente gestão e controle dos nossos riscos, para que possamos garantir a solvência e a rentabilidade das nossas unidades.



Cultura e talento humano

Para poder desenvolver e formar uma equipe com as capacidades e o talento que os desafios estratégicos propostos exigem, está sendo realizada uma iniciativa de alcance global que nos permitirá identificar os talentos disponíveis na Organização e os novos perfis demandados.





{coerente} + $\frac{\text{Realidade Econômica}}{\text{Realidade Social}}$

04

Evolução dos negócios

4.1. Informação geral

Os prêmios emitidos e aceitos pelo conjunto de sociedades que compõem o Grupo, excluindo as eliminações de consolidação, subiram para 24,829.4 bilhões de euros no exercício de 2016, representando 3,5% de aumento. Os prêmios consolidados somaram 22,813.2 bilhões, o que significa 2,2% de aumento ao longo do exercício. As receitas consolidadas chegaram à cifra de 27,092.1 bilhões de euros, aumentando 1,5%, sendo distribuídas por tipo de atividade, conforme detalhado no quadro a seguir:

	2016	2015	% 16/15
Prêmios emitidos e aceitos	22.813,2	22.311,8	2,2%
Receitas financeiras	3.762,3	3.866,7	(2,7%)
Receitas de entidades não seguradoras e outros	516,6	523,7	(1,4%)
Receitas totais consolidadas	27.092,1	26.702,2	1,5%

Valor em milhões de euros

O próximo quadro mostra a evolução da economia administrada que inclui tanto as provisões técnicas das empresas de seguros de Vida quanto provisões de Vida das entidades seguradoras multirramos:



	2016	2015	% 16/15
Provisões técnicas de Vida	29.172,7	28.104,7	3,8%
Fundos de aposentadoria	4.684,1	5.076,2	(7,7%)
Fundos de investimentos e outros	4.631,4	3.349,9	38,3%
Subtotal	38.488,3	36.530,8	5,4%
Ajustes por contabilidade tácita	(4.261,7)	(3.932,6)	8,4%
Total	34.226,6	32.598,2	5,0%

Valor em milhões de euros

Índices de gestão

O índice combinado mede a incidência dos custos de gestão e da sinistralidade de um exercício sobre os respectivos prêmios. No ano de 2016, este índice ficou em 97,4%, o que indica uma redução de 1,2 pontos percentuais em relação ao exercício anterior.

Rentabilidade sobre fundos próprios (ROE)

O índice de rentabilidade (ROE), representado pela proporção entre o lucro líquido atribuível à matriz (deduzindo-se a participação de sócios externos) e seus fundos próprios médios, ficou em 8,8% (8% em 2015).

4.2. Informação por Áreas Territoriais

Apresentamos a seguir os detalhes da evolução das receitas totais, dos prêmios emitidos e aceitos e dos resultados detalhados por Áreas Regionais e pela Unidade de Negócio de Resseguro:

RECEITAS TOTAIS	MILHÕES DE EUROS		% DE VARIAÇÃO
	2016	2015	16/15
IBÉRIA	9.201,3	8.683,3	6,0%
BRASIL	5.214,8	5.481,5	(4,9%)
LATAM NORTE	1.477,6	1.942,4	(23,9%)
LATAM SUL	2.259,7	2.304,7	(2,0%)
AMÉRICA DO NORTE	3.106,1	2.968,2	4,6%
EMEA	2.780,5	2.200,3	26,4%
APAC	149,2	136,1	9,6%
MAPFRE RE	4.937,7	4.661,0	5,9%

PRÊMIOS	MILHÕES DE EUROS		% DE VARIAÇÃO
	2016	2015	16/15
IBÉRIA	7.139,4	6.696,7	6,6%
BRASIL	4.587,4	4.814,2	(4,7%)
LATAM NORTE	1.343,2	1.849,6	(27,4%)
LATAM SUL	1.921,6	2.030,4	(5,4%)
AMÉRICA DO NORTE	2.902,4	2.776,8	4,5%
EMEA	2.570,8	1.981,7	29,7%
APAC	129,9	114,6	13,4%
MAPFRE RE	4.234,7	3.731,9	13,5%

RESULTADO D.I.M.	MILHÕES DE EUROS		% DE VARIAÇÃO
	2016	2015	16/15
IBÉRIA	582,3	494,8	17,7%
BRASIL	144,4	153,4	(5,9%)
LATAM NORTE	38,8	42,4	(8,5%)
LATAM SUL	15,2	49,4	(69,2%)
AMÉRICA DO NORTE	80,0	(32,7)	---
EMEA	(102,8)	(2,4)	---
APAC	(20,3)	(3,4)	---
MAPFRE RE	186,1	152,6	22,0%





05

Governança Corporativa



Vocação de Serviço

5.1. Sistema de Governança

Existem, na MAPFRE, três eixos que convergem na gestão empresarial:

Governança Corporativa

Estrutura Societária

Organização Executiva

Governança Corporativa

O Conselho age como o órgão maior de decisão e supervisão da Sociedade, bem como de supervisão do conjunto de sociedades afiliadas a ela, enquanto a gestão ordinária é desempenhada pelos órgãos de diretoria e executivos da Sociedade e pelos órgãos sociais competentes dessas sociedades afiliadas.

Os órgãos de governança resultante dos acordos que provavelmente serão adotados no dia 10 de março de 2017 são compostos da seguinte forma:

Conselho de Administração		Comissão Delegada	Comitê de Nomeações e Remunerações	Comitê de Auditoria e Conformidade	Comitê de Riscos
PRESIDENTE	Antonio Huertas Mejías ⁽¹⁾	<i>Presidente</i>			
PRIMEIRO VICE-PRESIDENTE	Antonio Núñez Tovar ⁽¹⁾	<i>Primeiro Vice-presidente</i>			
SEGUNDA VICE-PRESIDENTE	Catalina Miñarro Brugarolas ⁽³⁾	<i>Segunda Vice-presidente</i>	<i>Presidente</i>	<i>Vogal</i>	
TERCEIRO VICE-PRESIDENTE	Ignacio Baeza Gómez ⁽¹⁾	<i>Vogal</i>			
VOGAIS	Adriana Casademont i Ruhr ⁽³⁾		<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>	
	José Antonio Colomer Guiu ⁽³⁾			<i>Presidente</i>	<i>Vogal</i>
	Georg Daschner ⁽³⁾	<i>Vogal</i>			<i>Presidente</i>
	Ana Isabel Fernández Álvarez ⁽³⁾				<i>Vogal</i>
	Maria Leticia de Freitas Costa ⁽³⁾				
	Luis Hernando de Larramendi Martínez ⁽²⁾	<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>		
	Francisco José Marco Orenes ⁽¹⁾				
	Rafael Márquez Osorio ⁽²⁾	<i>Vogal</i>		<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>
	Fernando Mata Verdejo ⁽¹⁾				
	Antonio Miguel-Romero de Olano ⁽²⁾	<i>Vogal</i>		<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>
Alfonso Rebuelta Badías ⁽²⁾		<i>Vogal</i>			
SECRETÁRIOS	Ángel L. Dávila Bermejo	<i>Secretário</i>	<i>Secretário</i>	<i>Secretário</i>	
	Jaime Álvarez de las Asturias Bohorques Rumeu				<i>Secretário</i>

Presidente de Honra

Julio Castelo Matrán
José Manuel Martínez Martínez

Comitê Executivo

PRESIDENTE	Antonio Huertas Mejías
VOGAIS	Antonio Núñez Tovar
	Ignacio Baeza Gómez
	Aristóbulo Bausela Sánchez
	Alfredo Castelo Marín
	José Manuel Inchausti Pérez
	Francisco José Marco Orenes
	Fernando Mata Verdejo
	Eduardo Pérez de Lema
	Elena Sanz Isla
	Jaime Tamayo Ibáñez
Wilson Toneto	
SECRETÁRIO	Ángel L. Dávila Bermejo

⁽¹⁾ Conselheiros executivos

⁽²⁾ Conselheiros dominicais externos

⁽³⁾ Conselheiros independentes externos

A remuneração dos conselheiros é determinada de acordo com o estabelecido pela norma aplicável às sociedades de capital, aos Estatutos e Regulamento do Conselho de Administração da Sociedade e aos acordos adotados pela Assembleia Geral de Acionistas.

Os Princípios Institucionais, Empresariais e Organizacionais do Grupo marcam a atuação como empresa e ajudam a desenvolver negócios sustentáveis em todos os países nos quais a empresa opera.

A empresa coloca um conjunto de políticas, normativas, procedimentos, protocolos e outros documentos de referência, tanto corporativos como locais, à disposição dos funcionários, que servem como guia para determinar o comportamento que se espera de todos aqueles que trabalham ou colaboram com a MAPFRE.

Estrutura Societária

A MAPFRE possui uma estrutura societária simples, eficiente e descentralizada, o que lhe permite atingir seus objetivos empresariais de forma adequada.

Organização Executiva

Em relação à organização executiva, a MAPFRE possui um modelo de diretoria determinado por um alto e rigoroso controle e supervisão em todos os níveis: local, regional e global.

5.2. Ética e Responsabilidade Social

Principais medidas de conformidade e prevenção

A MAPFRE dispõe de medidas de conformidade e prevenção entre as que se destacam:

CUMPRIMENTO

Essa função tem como principal objetivo zelar para que o Grupo opere de acordo com o marco jurídico e as normas que regem suas atividades, minimizando o risco legal e de incumprimento, a fim de preservar sua solvência, integridade e reputação, e servindo de apoio para alcançar os objetivos estratégicos.

COMITÊ DE ÉTICA

Responsável por garantir a aplicação do Código de Ética e de Conduta, que estabelece as normas de conduta que devem dirigir o comportamento e a atuação entre os funcionários e sua relação terceiros, de tal forma que exista, no ambiente de trabalho, um ambiente de confiança que dê lugar ao desenvolvimento pessoal e profissional, um ambiente de respeito de direitos humanos e trabalhistas básicos, livre de qualquer tipo de exploração, intimidação, assédio e discriminação.



A MAPFRE possui uma estrutura societária simples, eficiente e descentralizada, o que lhe permite atingir seus objetivos empresariais de forma adequada.

→ Controle interno ← ←

CANAIS DE DENÚNCIAS

Existem dois tipos de canais que estão à disposição dos funcionários:

– O Canal de Denúncias Financeiras e Contábeis

(www.mapfre.com/CDF) permite que os funcionários do Grupo comuniquem ao Comitê de Auditoria da MAPFRE S.A., de forma confidencial, as irregularidades financeiras e contábeis de potencial transcendência observadas no âmbito da empresa.

– O Canal de Consultas e Denúncias Éticas

(www.mapfre.com/Etica) permite que qualquer funcionário que tiver dúvidas relativas à aplicação do Código, ou que observar uma situação que possa envolver o não cumprimento ou a violação de qualquer um dos princípios e normas éticas ou de conduta estabelecidas nele, possa notificar o Comitê de Ética de forma confidencial e com total garantia.

CONTROLE INTERNO

Envolve todas as pessoas e visa a melhoria das operações internas, incentivando o controle dos riscos potenciais que podem afetar a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos. Trata-se de garantir, com segurança cabível, que os objetivos do Grupo sejam atingidos no tocante à eficiência e à eficácia operacionais, à confiança nos registros contábeis e financeiros, e à conformidade com as regras e normas externas e internas.

PREVENÇÃO DE LAVAGEM DE DINHEIRO

Mantém um monitoramento permanente para detectar e informar, aos órgãos correspondentes, qualquer operação suspeita realizada com o objetivo de “lavar” recursos provenientes de atividades ilícitas. Para isso, foram estabelecidos meios humanos e organizacionais adequados, cuja atuação é supervisionada pelo Comitê de Prevenção de Lavagem de Dinheiro do Grupo.

PROTEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO

Conta com um Protocolo para o tratamento do Assédio, bem como mecanismos que permitem evitar situações de assédio e, se eventualmente ocorrerem, a empresa possa dispor de procedimentos adequados para abordar o problema e fazer as devidas correções.

PREVENÇÃO DE FRAUDES E CORRUPÇÃO

Existem diversos procedimentos para combater fraudes, entendidas como todo ato realizado por ação ou omissão, de maneira intencional e contrária à verdade, na contratação do seguro, na declaração do sinistro ou na comprovação do dano causado, bem como durante sua tramitação, com a finalidade de obter um enriquecimento injusto da seguradora.

SEGURANÇA

Concentra-se na proteção dos trabalhadores, na salvaguarda das informações de seus clientes e outros grupos de interesse, e na sustentabilidade de suas operações e dos serviços prestados.

AUDITORIA INTERNA

Essa função é realizada de maneira independente e objetiva, ajuda a Organização a atingir seus objetivos, contribuindo com um foco sistemático e disciplinado para avaliar e aperfeiçoar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle interno e governança corporativa.

(2)



Sustentabilidade

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na MAPFRE

Para a MAPFRE ser responsável significa contribuir para o desenvolvimento sustentável, criando valor econômico e social para a empresa e os grupos de interesse com os quais se relaciona ou nos quais causa impacto. Esse compromisso é colocado em prática através de duas ferramentas:

POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:

Tem como objetivo que a RSC na MAPFRE, seja vista como uma forma de:

- Alcançar o interesse social da MAPFRE e seus objetivos estratégicos.
- Gerenciar a empresa com base nos valores definidos pela MAPFRE de solvência, integridade, vocação de serviço, inovação para a liderança e equipe comprometida, que devem estar presentes em qualquer projeto empresarial a ser desenvolvido.
- Estabelecer relações estáveis e de igualdade com os grupos de interesse com os quais a empresa se relaciona, principalmente os definidos na missão – acionistas, funcionários, fornecedores, distribuidores, clientes e a sociedade.
- Gerenciar os riscos e oportunidades de negócio derivados da evolução do ambiente no qual a MAPFRE desenvolve sua atividade mercantil, assumindo o impacto que gera na sociedade e no ambiente, maximizando os positivos e minimizando os negativos.
- Transmitir o valor social da empresa, em cada território, que concilia o valor da sua atividade operacional com o valor das atividades não lucrativas que são realizadas.

PLANO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO MAPFRE 2016-2018:

É um meio para contribuir para o desenvolvimento sustentável da companhia agindo em vários campos (econômico/de boa governança, social e ambiental) a partir dos princípios e valores próprios, além daquilo que a lei estabelece nesses aspectos.

ESQUEMA BÁSICO DO PLANO

Objetivos

1.

Ser considerados pelos nossos grupos de interesse como uma empresa transparente em suas atuações éticas e comprometida com o ambiente no qual realiza suas atividades, e inovadora nas suas ações.

2.

Ser considerados pela nossa Organização como uma empresa ética, atraente que gera oportunidades e zela pela sua diversidade, com valores solidários que produzem efeito na sociedade.

3.

Ser considerados pelos clientes e fornecedores uma empresa que atende aos seus compromissos e que age com integridade no desenvolvimento da sua relação.

Linhas de trabalho

- L1** Direitos humanos e Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030.
- L2** Transparência.
- L3** Acionistas particulares e investidores especializados em sustentabilidade - ASG*.
- L4** Integração dos aspectos sociais e ambientais na inovação de soluções de seguros.
- L5** Oportunidades e riscos de reputação, financeiros, de ASG* na tomada de decisões anteriores à subscrição do risco. Desenvolvimento e captação de novos negócios sustentáveis.
- L6** Segurança da informação e segurança cibernética.
- L7** Meio Ambiente: mudança climática.
- L8** Inclusão de critérios e ASG* nas decisões de investimento.
- L9** Fomentar comportamentos e atitudes que evitem corrupção e fraude interno.

* ASG: ambiental, social e de governança.

- L10** Diversidade, igualdade e não discriminação (principalmente de mulheres e pessoas com deficiência).
- L11** Voluntariado.

- L12** Satisfação do cliente.
- L13** Critérios sociais e ambientais como fatores positivos no processo de homologação e seleção de fornecedores.
- L14** Digitalização dos processos de designação, alocação e controle de prestadores de serviços de automóveis e residenciais.
- L15** Processo Global de Compras.

Projetos

Projetos específicos

Pessoas responsáveis pela sua realização

Levantamento dos grupos de interesse afetados

Indicadores de acompanhamento



O Plano foi aprovado em junho de 2016 pelo Comitê de RSC e apresentado em julho ao Conselho de Administração no mês de julho. Com apenas cinco meses efetivos de trabalho no ano passado, todas as linhas e projetos propostos foram começados e estão sendo realizados dentro das margens de execução estabelecidas, portanto, é possível afirmar que o plano teve um início muito satisfatório.

5.3. Gestão de Riscos

A MAPFRE estabelece o nível de risco que o Grupo está disposto a assumir para poder alcançar seus objetivos de negócio sem desvios relevantes, inclusive em situações adversas. Este nível, articulado em seus limites e sublimites por tipo de risco, configura o Apetite de Risco do Grupo MAPFRE.

A Política de Gestão de Riscos do Grupo MAPFRE conta com um Sistema de Gestão de Riscos para o Grupo como um todo com base na gestão integrada de todos os processos de negócio e na adequação do nível de risco aos objetivos estratégicos estabelecidos.



Os diferentes **tipos de risco foram agrupados em quatro áreas ou categorias**, conforme detalhado a seguir:

RISCOS FINANCEIROS
E DE CRÉDITO

RISCOS DA ATIVIDADE
SEGURADORA

RISCOS
OPERACIONAIS

RISCOS ESTRATÉGICOS
E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os riscos ambientais sociais e de governança (ASG) fazem parte do Sistema de Gestão de Riscos do Grupo, incluindo as categorias anteriores e, portanto, a própria atividade da companhia.



Todas as linhas e projetos propostos pelo Plano de Sustentabilidade foram começados.



Inovação



Inclui os riscos de taxa de juros, de liquidez, de taxa de câmbio, de mercado e de crédito.

Agrupa, de forma separada para Vida e Não Vida, os riscos de insuficiência de prêmios, de suficiência de provisões técnicas e de resseguro.

Inclui vinte e três tipos de risco agrupados nas seguintes áreas: atuarial, jurídica, de tecnologia, pessoal, colaboradores, procedimentos, informação, fraude, mercado e bens materiais.

Inclui os riscos de ética empresarial e de boa governança corporativa, de estrutura organizacional, de alianças, fusões e aquisições derivados do meio regulador e, finalmente, o de concorrência.





→ → Transformação Digital

06

Principais ativos

√ Transparência ↑ ↑

A criação de valor de uma organização faz sentido se a empresa determina seus capitais, identifica os principais temas em que trabalha e os grupos de interesse que impacta ou pode chegar a impactar.

A criação de valor não é estática e, por isso, os projetos são desenvolvidos com um horizonte temporal mais amplo, alinhado com o Plano Estratégico.

6.1. Capital Financeiro

Os recursos econômicos que a empresa possui para desenvolver o negócio, obtidos mediante financiamento ou gerados por meio de operações ou investimentos.

Este capital cria valor para todos os grupos de interesse, principalmente acionistas e investidores e a Sociedade (se considerarmos o valor econômico gerado e distribuído).

Em que estamos trabalhando:

■ Fundos próprios

O patrimônio líquido consolidado alcançou 11,443.5 bilhões de euros, em comparação com 10,408.3 bilhões de euros em 2015.

■ Investimentos

Os investimentos e fundos líquidos tinham, em 31 de dezembro de 2015, um valor contábil de 49,556.1 bilhões de euros, com um aumento de 7,1% em relação ao ano anterior.

■ Operações de financiamento

O saldo da dívida financeira e subordinada do Grupo em conjunto, em valores consolidados, tinha um valor contábil de 2,202.9 bilhões de euros, com um aumento líquido de 430,3 milhões de euros no exercício.

A ação da MAPFRE

No exercício 2016, a ação teve o comportamento que pode ser visto no quadro a seguir, comparado com o dos principais índices de referência (o seletivo IBEX 35 e o setorial Dow Jones Stoxx Insurance):

	1 ano	3 anos	5 anos
MAPFRE	25,4%	(6,8%)	18,1%
DJ Stoxx Insurance	(5,6%)	18,2%	102,3%
IBEX 35	(2,0%)	(5,7%)	9,2%

No mesmo período, o lucro por ação (BPA) da MAPFRE teve o seguinte comportamento:

	2016	2015	2014	2013	2012
BPA (euros)	0,25	0,23	0,27	0,26	0,22
Aumento	8,7%	(14,8%)	3,8%	18,2%	(31,3%)

O dividendo proposto para a Assembleia Geral como dividendo complementar do ano de 2016 é de 0,085 euros brutos por ação. Portanto, o dividendo total relativo aos resultados do exercício de 2016 sobe para 0,145 euros brutos por ação, o que representa um índice de 'pay-out' de 57,6%.



O capital produtivo cria valor para os clientes e assegurados, distribuidores, fornecedores e a sociedade.

6.2. Capital Produtivo

Ativos ou bens tangíveis e de serviços utilizados pela empresa para realizar suas atividades.

Esse capital cria valor para os clientes e segurados, distribuidores (agentes, delegados e corretores), fornecedores e a sociedade.



Em que estamos trabalhando

▣ Multicanalidade na distribuição e no atendimento ao cliente

A distribuição das agências e mediadores por Áreas Territoriais em 2016 é a seguinte:

	IBÉRIA	LATAM	INTERNACIONAL
Agências			
Diretas e Delegadas	3.078	1.831	481
Seguros bancários	3.181	5.847	-
Mediadores			
Agentes	10.176	14.977	10.479
Delegados	2.666	5.803	100
Corretores	5.365	33.102	1.358

▣ Centros de serviços para o cliente

Para responder às necessidades dos clientes e garantir o melhor serviço possível, o Grupo conta com os seguintes centros de serviços:

CENTROS DE SERVIÇO	Número	Países
Centros de Peritagem Próprios	1.324	16
Centros de serviço para automóveis	30	3
Unidades de Diagnóstico de automóveis	22	8
Centros de Pesquisa e Desenvolvimento	6	6
Policlínicas de Saúde próprias	17	3
Clínicas	2.547	11
Clínicas dentais	8	1
Centros de gestão de negócio de empresas	37	6

▣ Negocio Digital

Há alguns anos, a MAPFRE apostou por fazer parte do movimento digital lançando diferentes atividades, como a MAPFRE Internet, La Red en la Red (A Rede na Rede), Verti (Espanha) e as aquisições da InsureandGo e da Direct Line (Itália e Alemanha).

Atualmente, o Negócio Digital do Grupo MAPFRE é realizado em 22 países diferentes operando sob várias marcas (MAPFRE Digital, Verti, Insure&Go, entre outras).

▣ Fornecedores

A MAPFRE trabalha com mais de 225.000 fornecedores, diferenciando entre prestadores de serviços e prestadores de suporte.

DE SERVIÇOS (ESPECÍFICOS)

Aqueles que fazem as prestações originadas pelos contratos de seguro ou de serviços oferecidos pelas companhias seguradoras do Grupo ou suas filiais a seus clientes.

Nº total	Custo (Milhões de euros)
206.086	2.674,8

DE SUPORTE (GERAIS)

Aqueles que não têm como objetivo os segurados, mas sim a empresa e suas atividades de gestão. Entre eles figuram agências de viagem, empresas de consultoria, auditoria, gestão de imóveis, marketing e publicidade, impressão, etc.

Nº total	Custo (Milhões de euros)
19.375	1.272,4

▣ Qualidade

Em 2016, fez a II e III Onda de Mensuração de NPS relacional, com base em uma amostra representativa das carteiras da MAPFRE. Essas ondas abrangeram 17 países, 18 empresas e 23 ramos, com 70% de volume do total de prêmios de Não Vida do Grupo.

Do mesmo modo, em 2016, o Observatório de Qualidade fez a primeira mensuração do internal NPS (iNPS) sobre o nível de experiência do cliente em relação aos serviços de resseguro prestados pela MAPFRE RE a todas as empresas do Grupo.

6.3. Capital Humano

Competências, conhecimentos, capacidades e experiência das pessoas da organização.

Este capital cria valor para os funcionários, clientes e a sociedade.

Dados gerais

	Mulheres	Homens
Executivos	38,6%	61,4%
Novas admissões	56,9%	43,1%
Média de idade	39,5	40,4
Antiguidade média na empresa	8,6	9,6
Contrato indefinido	96,2%	96,9%
Rotatividade indesejada	9,5%	8,1%

+ *Promovemos a diversidade*

55%



Funcionários
em dezembro 2016

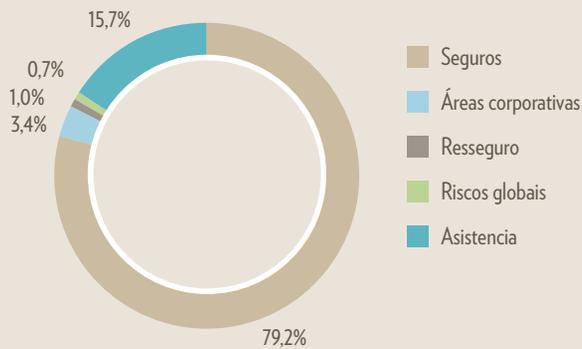
37.020

Funcionários
médio em 2016

37.763

45%

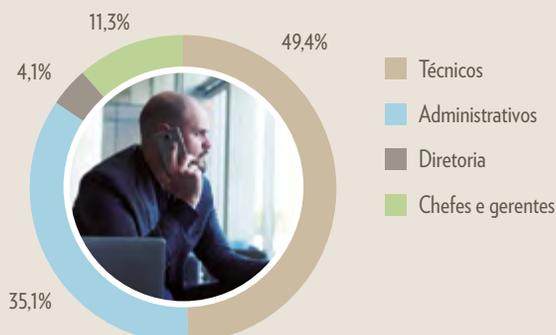
Funcionários por linhas de negócio



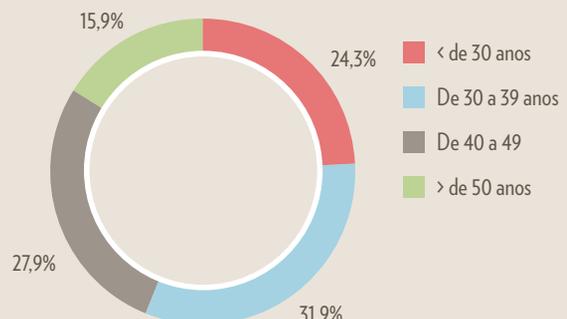
Funcionários por país



Funcionários por nível de cargo



Funcionários por idade





Em que estamos trabalhando:

■ Gestão do Talento e Mobilidade

A MAPFRE realiza um projeto para a gestão do talento estratégico da organização, permitindo que todos os funcionários do mundo fizessem parte dele. Isto também potencializa a mobilidade interna de cada pessoa, auxiliando-as a aumentar sua empregabilidade e a ter acesso à mobilidade geográfica por intermédio de vários programas. Em 2016, houve 4.004 mobilidade funcionais.

■ Trilhas do conhecimento

A empresa fomenta a aprendizagem e o gerenciamento do conhecimento dos funcionários através da Universidade Corporativa e de caminhos do conhecimento. A Universidade está presente em todos os países onde opera e pode ser acessada por todos os funcionários. Durante este ano, 99,3% do pessoal recebeu treinamento através de 1.466.918 horas de cursos e foram realizados investimentos de 18,4 milhões de euros.

■ Diversidade

A MAPFRE tem uma política de igualdade em nível global e existe um compromisso público com a diversidade de gênero e com a diversidade funcional, por meio do qual, em 2018, terá no mínimo de 40% de mulheres nos cargos de chefia e diretoria no mundo.

Outro compromisso é a aposta da MAPFRE pela inclusão no trabalho de pessoas com deficiência. Para isto, a empresa contará, em 2018, com 2% de pessoas com deficiência no quadro de pessoal.

Quanto à diversidade geracional, estamos trabalhando na tutoria tradicional e inversa, criando espaços de colaboração para compartilhar conhecimentos entre gerações.

■ Organização e novas formas de trabalho

A MAPFRE conta com um só mapa de cargos e mapa de funções global que ajudam a definir os perfis estratégicos e os conhecimentos da organização.

A empresa possui uma política global de remunerações e um processo de direção por objetivos e de reconhecimento para todos os funcionários que garante a igualdade, a competitividade interna e externa em cada mercado, e faz parte do desenvolvimento interno do colaborador.

■ Experiência do funcionário

A satisfação e o compromisso dos funcionários são fundamentais para a MAPFRE e, por isso, trabalhamos em três linhas: o funcionário e a empresa, o funcionário e seu chefe e o funcionário e seu bem-estar.

O compromisso dos funcionários é mensurado através da pesquisa da Great Place to Work; a participação dos funcionários é de 83%, e 78% dos colaboradores considera que a empresa é um ótimo lugar para trabalhar.



6.4. Capital Intelectual

Ativos intangíveis baseados em conhecimentos que favorecem tanto a propriedade intelectual como o conhecimento de sistemas, procedimentos e protocolos.

Este capital cria valor para os clientes, funcionários, a sociedade e os acionistas.



Em que estamos trabalhando:

■ Inovação

O Grupo conta com 17 Escritórios de Inovação e Desenvolvimento, que englobam os cinco continentes e representam todas as Unidades de Negócio (Seguros, Global Risks, Assistência e Resseguro) e uma rede de mais de 200 “innoagentes” em nível global que atuam como embaixadores da inovação, canalizando as ideias das demais áreas da organização para seus Escritórios de Inovação e Desenvolvimento. No final de 2016, o Grupo contava com um portfólio de mais de 100 projetos de inovação em diferentes fases.

■ Transformação digital

A transformação digital da MAPFRE se sustenta na digitalização da relação com o cliente omnicanal bem como na digitalização das operações e é realizada de acordo com as seguintes fases: Compreensão, Definição, Alinhamento e Implementação.

O objetivo do Plano de Negócio Direto Digital é potencializar o desenvolvimento das operações existentes e lançar operações digitais novas.

■ Segurança cibernética

Em um ambiente de crescente digitalização, é imprescindível proteger as informações quando elas são transmitidas, armazenadas ou processadas, atuando de forma diligente ao estabelecer medidas preventivas para detectar e responder a ataques cibernéticos ou eventos de interrupção dos negócios. A atuação da MAPFRE em Segurança cibernética faz parte do modelo de proteção da empresa, com base na gestão de riscos e na proteção total do ativo, abrangendo pessoas, processos, instalações e sistemas de informação.

6.5. Capital Social e Relacional

Relações de confiança geradas com os grupos de interesse, contribuição para o desenvolvimento e bem-estar da comunidade, e outros ativos intangíveis relacionados à marca e à reputação.

Este capital cria valor para todos os grupos de Interesse, especialmente para os funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas e a sociedade.



Em que estamos trabalhando

■ Promoção de relações de estabilidade e igualdade com os grupos de interesse

A MAPFRE considera que para alcançar o envolvimento e o compromisso dos stakeholders com a empresa, é necessário construir relacionamentos que gerem confiança entre as partes. Um relacionamento que permita conhecer e dar resposta às suas expectativas e levar em consideração seus interesses legítimos no desenvolvimento do negócio.

■ Criação de valor na relação com os grupos de interesse

A MAPFRE trabalha em três projetos que são fundamentais para o desenvolvimento destas relações com os grupos de interesse: a Materialidade, o Plano de Transparência e o Plano de Sustentabilidade do Grupo MAPFRE 2016-2018 (anteriormente mencionado).



Materialidade

A identificação de assuntos relevantes através do processo de materialidade é um exercício de diálogo que a empresa realiza e por meio da qual é possível saber quais são as expectativas e inclinações dos grupos de interesse, com os quais está mais relacionada, no campo da sustentabilidade.

Nesse exercício, a MAPFRE substituiu a matriz global de materialidade pela análise individualizada de materialidade para cada grupo de interesse, procurando estabelecer e realizar, assim, medidas ad hoc com cada um deles.



Plano de Transparência Ativa

A MAPFRE implementou um Plano de Transparência Ativa que visa aumentar a acessibilidade da empresa e melhorar sua compreensão. Em suma, conseguir que a transparência seja um ativo reconhecível da empresa.

Depois de analisar as melhores práticas existentes e fazer um diagnóstico, em 2016, elaboramos um plano de ação que contempla mais de 25 medidas internas e externas de melhoria.

O propósito das práticas de transparência é assegurar que todos os stakeholders recebam as informações necessárias sobre a orientação da empresa para tomar suas decisões, e que isso seja feito a tempo e de forma compreensível.



↑ Empresa de Inclusão ↑

■ Compromisso com o ambiente no qual a atividade é desenvolvida

O compromisso da MAPFRE com o ambiente é feito em três eixos de atuação:

1. O compromisso público por meio das Iniciativas Internacionais de referência no âmbito da sustentabilidade às quais pertence, entre outras: Global Compact das Nações Unidas, Iniciativa Financeira do programa ambiental das Nações Unidas (UNEPFI), Princípios para a Sustentabilidade em Seguros (PSI) e Paris Pledge for Action.

Em 2016, a MAPFRE foi incluída na A-List Global em nível mundial por ter conseguido a máxima qualificação (A) quanto ao desempenho na atenuação e adaptação à mudança climática, e transparência da informação relatada por parte desta iniciativa.

2. Transmitir o valor social da empresa em cada país em que está presente.

CONTRIBUIÇÃO ECONÔMICA PARA A SOCIEDADE

Da receita consolidada do exercício no montante de 27,092 bilhões de euros, a MAPFRE contribuiu economicamente para a sociedade no exercício da sua atividade, com 25,904 bilhões de euros, dos quais 15,500 bilhões de euros correspondem a sinistros pagos, 7,264 bilhões de euros em pagamentos a fornecedores e 707 milhões de euros entre impostos e contribuições sociais.

Por outro lado, no exercício da atividade seguradora, a MAPFRE adquire compromissos com os segurados em troca da gestão de recursos que são investidos em ativos, fundamentalmente financeiros.

Promovemos a formação
↗ ↕ ↖

CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E AMBIENTAL

EMPREGO DIRETO/ INDIRETO	37.020 empregos diretos, com aproximadamente 96,5% de contratação fixa, mais de 84.000 agentes, delegados e corretores e mais de 225.000 fornecedores.
TREINAMENTO E ESTÁGIOS	18,4 milhões de euros investidos.
DIVERSIDADE DE GÊNERO	38,6% dos funcionários com cargo de diretoria/chefia são mulheres.
DIVERSIDADE FUNCIONAL	Programa Global de Deficiência, com implantação em 28 países.
DIVERSIDADE CULTURAL	78 nacionalidades convivem no Grupo.
DIVERSIDADE GERACIONAL	Geração Z: 1.740 funcionários; Geração Y: 10.213 funcionários; Geração X: 15.503 funcionários; Baby Boomers: 9.083 funcionários; Veteranos: 481 funcionários.
EMPRESA SAUDÁVEL E SEGURA	81,4% do quadro de pessoal estão representados em comitês conjuntos de saúde e segurança formados pela diretoria e por funcionários.
MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO	Mais de 30.000 funcionários beneficiados por algum tipo de medida de conciliação da empresa.
VOLUNTARIADO	Participação de mais de 5.700 voluntários da MAPFRE no programa de voluntariado da Fundación MAPFRE.
INOVAÇÃO	32 produtos e serviços de seguro lançados no mercado em 2016.



3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030 das Nações Unidas e Direitos Humanos.

Para a MAPFRE, contribuir com a Agenda 2030 faz parte do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Por isto, incluiu uma linha de trabalho específica no Plano de Sustentabilidade 2016-2018 do Grupo, assumindo dois grandes objetivos: (1) determinar o posicionamento da MAPFRE com relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e (2) mensurar nossa contribuição nesses objetivos.



Desde 2013 a MAPFRE mensura todos os anos sua reputação entre o público em geral. Em 2016 se situou em um nível de reputação forte/robusta.



Outros ativos intangíveis associados à marca e à reputação

MARCA

O posicionamento da marca é definido com base na própria estratégia empresarial da Companhia, da sua Visão e dos seus Valores corporativos. Assim, são estabelecidos significados dos conceitos de Globalidade e Confiança em vários campos (negócios e países) para garantir, por sua vez, nossa diferenciação em cada mercado.

De acordo com a classificação de “As Melhores Marcas Espanholas”, elaborada a cada dois anos pela empresa de consultoria Interbrand, no último estudo, esse valor teve 28% de aumento em relação à mensuração anterior (em 2013), o que representou para a marca subir três lugares e se situar em nono lugar.



REPUTAÇÃO

A MAPFRE mensura todos os anos, desde 2013, sua reputação entre o público geral utilizando a metodologia Reprtrak do Reputation Institute, que leva em consideração sete escopos: oferta, inovação, trabalho, integridade, cidadania, liderança e finanças. Em 2016, considerando a escala específica para o setor de seguros, a MAPFRE se situou em um nível de reputação forte/robusta.

Por outro lado, também considera e participa de outros rankings de reputação, como o Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCOC).

6.6. Capital Natural

Gestão adequada dos recursos naturais e contribuição para luta contra as mudanças climáticas e preservação da biodiversidade.

Este capital cria valor para todos os grupos de interesse, principalmente para os funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas e a sociedade.

Em que estamos trabalhando

■ SIGMAYE

A Política Ambiental Corporativa é implementada em todas as entidades do Grupo por meio do SIGMAYE (Sistema Tripló Integrado Corporativo de Gestão Ambiental, Energética e da Pegada de Carbono). Atualmente, mais de 10.620 funcionários em todo o mundo trabalham em edifícios certificados de acordo com o SIGMAYE.

Em 2016, realizamos em total 150 diagnósticos, supervisões e auditorias ambientais que representam 28,61% de ativos sujeitos a controles ambientais.

GESTÃO MEDIOAMBIENTAL

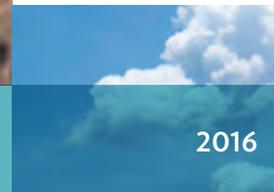
PEGADA DE CARBONO

GESTÃO ENERGÉTICA

Mudanças climáticas

O Plano Estratégico de Eficiência Energética e Mudança Climática para 2020 inclui o compromisso de redução de 20% das emissões de gases do efeito estufa em relação à pegada de carbono do Grupo em 2013 (implica uma redução de 14.710.519 kWh e 9.924 toneladas de CO₂ eq).

A MAPFRE determina, quantifica e avalia a pegada de carbono ocasionada por suas atividades.



PEGADA DE CARBONO (Tm CO ₂ eq)	2015	2016
Alcance 1	14.042,93	13.445,24
Alcance 2	26.903,41	19.267,39
Alcance 3	12.493,90	10.566,80
TOTAL de emissões de CO ₂ eq	53.440,24	43.279,42
TOTAL de emissões de CO ₂ eq/funcionário	1,53	1,28

Biodiversidade

A MAPFRE aderiu ao “Pacto pela Biodiversidade” da Iniciativa Espanhola Empresa e Biodiversidade que, sob o lema “sem diversidade biológica não há diversidade econômica”, reconhece a importância desta questão e sua relevância na gestão da mudança climática.

Entre as atividades realizadas, cabe destacar os acordos de colaboração com diversas entidades, contribuindo para o desenvolvimento de projetos para a conservação de espécies em perigo de extinção e de seu habitat.

Excelência ++

Propostas de acordos



Propostas de acordos para a Assembleia Geral Ordinária da MAPFRE S.A., a ser realizada em 10 de março de 2017:

01. Aprovar as Contas Anuais, individuais e consolidadas, do exercício de 2016.
02. Aprovar a distribuição dos resultados do exercício de 2016 proposta pelo Conselho de Administração e repartir, em consequência, um dividendo total de 0,145 euros brutos por ação. Parte desse dividendo pelo valor de 0,06 euros brutos por ação, foi adiantado segundo acordo do Conselho de Administração adotado no dia 8 de novembro de 2016. O restante, até o valor estabelecido, ou seja, 0,085 euros brutos por ação, será pago na data determinada pelo Conselho de Administração no prazo compreendido entre 1º de maio e 30 de junho de 2017. O montante correspondente às ações na tesouraria será aplicado de forma proporcional às ações restantes.
03. Aprovar a gestão do Conselho de Administração durante o exercício de 2016.
04. Reeleger, por um novo período de quatro anos, a conselheira D.ª Adriana Casademont i Ruhí, como conselheira independente.
05. Ratificar a nomeação da conselheira Sra. Ana Isabel Fernández Álvarez, realizada pelo Conselho de Administração no dia 26 de julho de 2016 por meio de procedimento de cooptação, e reelegê-la por um período de quatro anos como conselheira independente.

Essas propostas foram encaminhadas ao Conselho de Administração pelo Comitê de Nomeações e Remunerações e serão consideradas aprovadas, se for o caso, independentemente do cumprimento das previsões estatutárias e das normas de boa governança.
06. Ratificar a nomeação do conselheiro Sr. Fernando Mata Verdejo, realizado pelo Conselho de Administração no dia 29 de setembro de 2016, efetivo a

partir de 1º de janeiro de 2017, por meio do procedimento de cooptação, e reelegê-lo por um período de quatro anos como conselheiro executivo.

07. Nomear o Sr. Francisco José Marco Orenes como conselheiro executivo por um período de quatro anos.

Essas propostas contam com o relatório favorável do Comitê de Nomeações e Remunerações e serão consideradas aprovadas, se for o caso, independentemente do cumprimento das previsões estatutárias e das normas de boa governança.

08. Substituir o título “2ª Seção. Comitê de Auditoria” dos Estatutos Sociais pelo título “2ª Seção. Comitê de Auditoria e Conformidade”.
09. Modificar o 22º artigo dos Estatutos Sociais, com o seguinte teor:

O Comitê de Auditoria e Conformidade será composto, no mínimo, por três e, no máximo, cinco Conselheiros, todos eles não executivos, a maioria dos quais deverá ser Conselheiro Independente, sendo que um deles será designado levando-se em consideração seus conhecimentos e experiência em matéria de contabilidade, auditoria ou em ambas. Os membros do Comitê terão, em conjunto, os conhecimentos técnicos adequados em relação ao setor de operações da Sociedade. Seu Presidente será um Conselheiro Independente e deverá ser substituído no cargo a cada quatro anos, podendo ser reeleito para esse cargo após ano contado a partir de sua destituição. Será Secretário o do Conselho de Administração, e poderá nomear um Vice-secretário, cargo para o qual não será necessária a condição de Conselheiro.

Tal Comitê terá as seguintes competências:

- a) *Informar a Assembleia Geral sobre as questões que se apresentarem relativas a assuntos que caibam ao Comitê, especificamente o resultado da auditoria, explicando como esta ajudou para a integridade*

das informações financeiras e as funções desempenhadas pelo Comitê neste processo.

b) Monitorar a eficácia dos controles internos da Sociedade, da auditoria interna e dos sistemas de gestão de risco, bem como discutir com o Auditor Externo os pontos fracos significantes do sistema de controle interno detectados durante a auditoria, sem que isto abale sua independência. Para isso, e se for o caso, poderão apresentar ao Conselho de Administração recomendações ou propostas e o prazo respectivo para o seu acompanhamento.

c) Monitorar o processo de elaboração e apresentação das informações financeiras necessárias e encaminhar ao Conselho de Administração recomendações ou propostas voltadas a proteger sua integridade.

d) Encaminhar, ao Conselho de Administração, as propostas de seleção, nomeação, reeleição e substituição do Auditor Externo, responsabilizando-se pelo processo de seleção, em conformidade com o previsto na legislação em vigor, bem como as condições da sua contratação, e regularmente obter dele as informações sobre o plano de auditoria e sobre a sua execução, além de preservar sua independência no exercício das suas funções.

e) Estabelecer relações apropriadas com o Auditor Externo para receber informações sobre questões que possam comprometer sua independência, seu exame pelo Comitê e quaisquer outras informações relativas ao procedimento de realização da auditoria de contas, bem como, se for o caso, a autorização de serviços diferentes daqueles proibidos de acordo com os termos previstos na legislação em vigor sobre a auditoria de contas, sobre o regime de independência e outras comunicações previstas na legislação de auditoria de contas e nas normas de auditoria. Em todo caso, deverão receber anualmente, do Auditor Externo, a declaração da sua independência com relação à entidade ou entidades vinculadas a esta, direta ou indiretamente, bem como informações detalhadas e individualizadas dos serviços adicionais prestados de qualquer classe e os honorários

correspondentes que o Auditor Externo ou pessoas ou entidades vinculados a este tenham recebido dessas entidades elas, de acordo com o disposto na legislação em vigor sobre auditoria de contas.

f) Emitir anualmente, antes da emissão do relatório de auditoria de contas, um relatório para expressar opinião sobre o eventual comprometimento da independência do Auditor Externo. Esse relatório deverá conter, em todos os casos, a avaliação motivada da prestação de todos os serviços adicionais aos quais a letra anterior o número, considerados tanto individualmente quanto como um todo, diferentes dos da auditoria legal e relacionados ao regime de independência ou à norma que regula as auditorias das atividades de auditoria de contas.

g) Informar, com antecedência, ao Conselho de Administração todas as matérias previstas na Lei, nestes Estatutos e no Regulamento do Conselho de Administração, principalmente as informações financeiras que a Sociedade deve tornar pública periodicamente, a criação ou aquisição de participações em entidades de propósito especial ou domiciliadas em países ou territórios considerados paraísos fiscais e as operações com partes vinculadas.

h) Vigiar a aplicação das normas de boa governança estabelecidas em cada momento.

i) Supervisionar o cumprimento das normas internas e externas e, em particular, dos códigos internos de conduta, das normas e procedimentos de prevenção da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo, bem como formular propostas para sua melhoria.

j) Supervisionar a adoção de ações e medidas decorrente de relatórios ou de atuações de inspeção das autoridades administrativas de supervisão e controle.

k) Outras competências que lhe sejam solicitadas pelo Conselho de Administração ou atribuídas pelo Regulamento desse órgão.

10. Substituir o título “4ª Seção. Comitê de Riscos e Conformidade” dos Estatutos Sociais pelo título “4ª Seção. Comitê de Riscos”.

11. Modificar o 24º artigo dos Estatutos Sociais, no sentido de suprimir as seções d), e) e f), com o seguinte teor:

O Comitê de Riscos estará composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco conselheiros, todos eles não executivos. O Conselho de Administração designará o Presidente e também o Secretário e, se necessário, um Vice-secretário do Comitê, cargos para os quais a condição de Conselheiro não será exigida.

Tal Comitê terá as seguintes competências:

a) *Apoiar e assessorar o Conselho de Administração na definição e avaliação das políticas de riscos do Grupo e na determinação da propensão ao risco e da estratégia de riscos.*

b) *Assessorar o Conselho de Administração na vigilância da aplicação da estratégia de riscos.*

c) *Conhecer e avaliar os métodos e ferramentas de gestão de riscos, fazendo o acompanhamento dos modelos aplicados quanto aos seus resultados e validação.*

d) *Outras competências que lhe sejam solicitadas pelo Conselho de Administração ou atribuídas pelo Regulamento desse órgão.*

12. Modificar o artigo 15º do Regulamento da Assembleia Geral, com o seguinte teor:

“Artigo 15º. Presença na Assembleia do Comitê de Auditoria e Conformidade

O Presidente do Comitê de Auditoria e Conformidade ou, caso não esteja presente, outro de seus membros, deverá informar a Assembleia Geral sobre as questões apresentadas pelos acionistas relativas às matérias que sejam competência desse Comitê.”

13. Autorizar o Relatório Anual sobre Remunerações de Conselheiros que é apresentado, em caráter de consulta, à Assembleia Geral juntamente com o relatório favorável do Comitê de Nomeações e Retribuições.

14. Autorizar o Conselho de Administração para que, em conformidade com o estabelecido no artigo 249 bis do Texto Reformulado da Lei de Sociedades de Capital, possa delegar faculdades que lhe foram conferidas pela Assembleia Geral em relação aos acordos a favor da Comissão Delegada, com faculdades expressas para substituir todos os membros do Conselho de Administração.

15. Delegar ao Presidente e ao Secretário do Conselho de Administração a procuração para que, qualquer um deles, compareça perante o Tabelião e realize a execução e a transferência pública dos presentes acordos outorgando os documentos públicos e privados que sejam necessários até seu cadastramento no Registro Mercantil (Junta do Comércio) com a autorização expressa para fazer todas as modificações, esclarecimentos, retificações e correções que forem necessárias para a adaptação dos acordos à qualificação do Cadastro na Junta do Comércio, obtendo assim a sua inscrição na íntegra ou parcial prevista no artigo 63 do Regulamento do Registro Mercantil (Junta do Comércio).

16. Autorizar o Conselho de Administração a esclarecer e interpretar os acordos anteriores.

O resumo do Relatório Integrado 2016 da MAPFRE e as propostas de acordos foram impressos com papel 100% reciclado com Certificado FSC® e com etiqueta ecológica europeia.

} Confiança

 **MAPFRE**

www.mapfre.com



Transparência/Responsável

Na MAPFRE, estamos firmemente comprometidos em progredir rumo aos mais altos padrões de transparência e boa governança das empresas, e nós trabalhamos para fazer com que isto seja possível. Este é o motivo pelo qual colocamos à sua disposição, dando um passo mais adiante, o primeiro Relatório Integrado da MAPFRE, elaborado de acordo com as diretrizes do Conselho Internacional de Relatório Integrado (IIRC).



RELATÓRIO
INTEGRADO
2016



RESPONSABILIDADE
SOCIAL
RELATÓRIO ANUAL
2016

 **MAPFRE**

www.mapfre.com

