

# Relatório integrado

2016

Orientação  
para o cliente  
+ Transformação  
Digital

---

Excelência  
na gestão

 **MAPFRE**

Confiança

(2)

%





# Relatório integrado

2016

*Seguradora  
Global  
de Confiança* }



$\text{---} \uparrow_R$

# Índice

01. Carta do presidente	6
02. Grupo MAPFRE	11
Implementação	14
Principais dados econômico-financeiros	20
Outros dados históricos	26
03. Modelo de negócio e estratégia	29
Modelo de negócio	30
Estratégia	36
Perspectivas para o futuro	37
04. Evolução dos negócios	39
Informação geral	40
Informação por Áreas Territoriais	43
05. Governança Corporativa	55
Sistema de Governança	56
Ética e Responsabilidade Social	61
Gestão de Riscos	68
06. Principais ativos	75
Capital financeiro	77
Capital produtivo	83
Capital humano	89
Capital intelectual	95
Capital social e relacional	104
Capital natural	119
07. Base para a elaboração e apresentação do relatório	124

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.

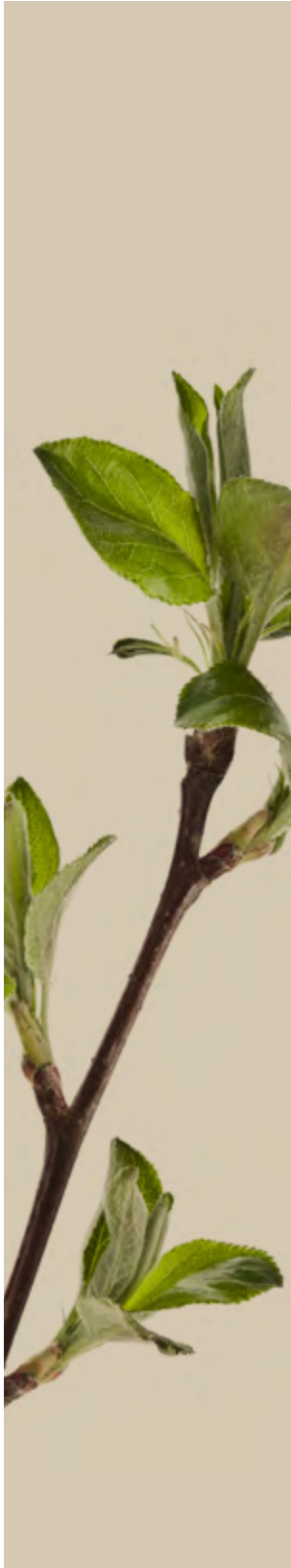
Por último, a MAPFRE possui um Plano Estratégico de Eficiência Energética e Mudança Climática para 2020, que inclui o compromisso de redução de 20% das emissões de gases do efeito estufa em relação à pegada de carbono do Grupo em 2013 (implica uma redução de 14.710.519 kWh e 9.924 toneladas de CO2 eq).

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.

Sua origem provém da MAPFRE MUTUALIDAD, entidade fundada em 1933 pelo Agrupamento de Proprietários de Imóveis Rústicos da Espanha para cobrir em regime mutualista os riscos derivados de suas operações. A partir da década de 60 do século passado teve início um processo de expansão empresarial com a criação de sociedades mercantis filiais que, desde 1980, agruparam-se na sociedade holding CORPORACIÓN MAPFRE (atual MAPFRE S.A.), começando sua expansão internacional, principalmente na América Latina. Atualmente, é o grupo de seguros líder na Espanha e na América Latina, com presença cada vez maior em outros mercados mundiais como no norte-americano, no europeu e no asiático.

*Compromisso  
de melhorar  
constantemente*



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.

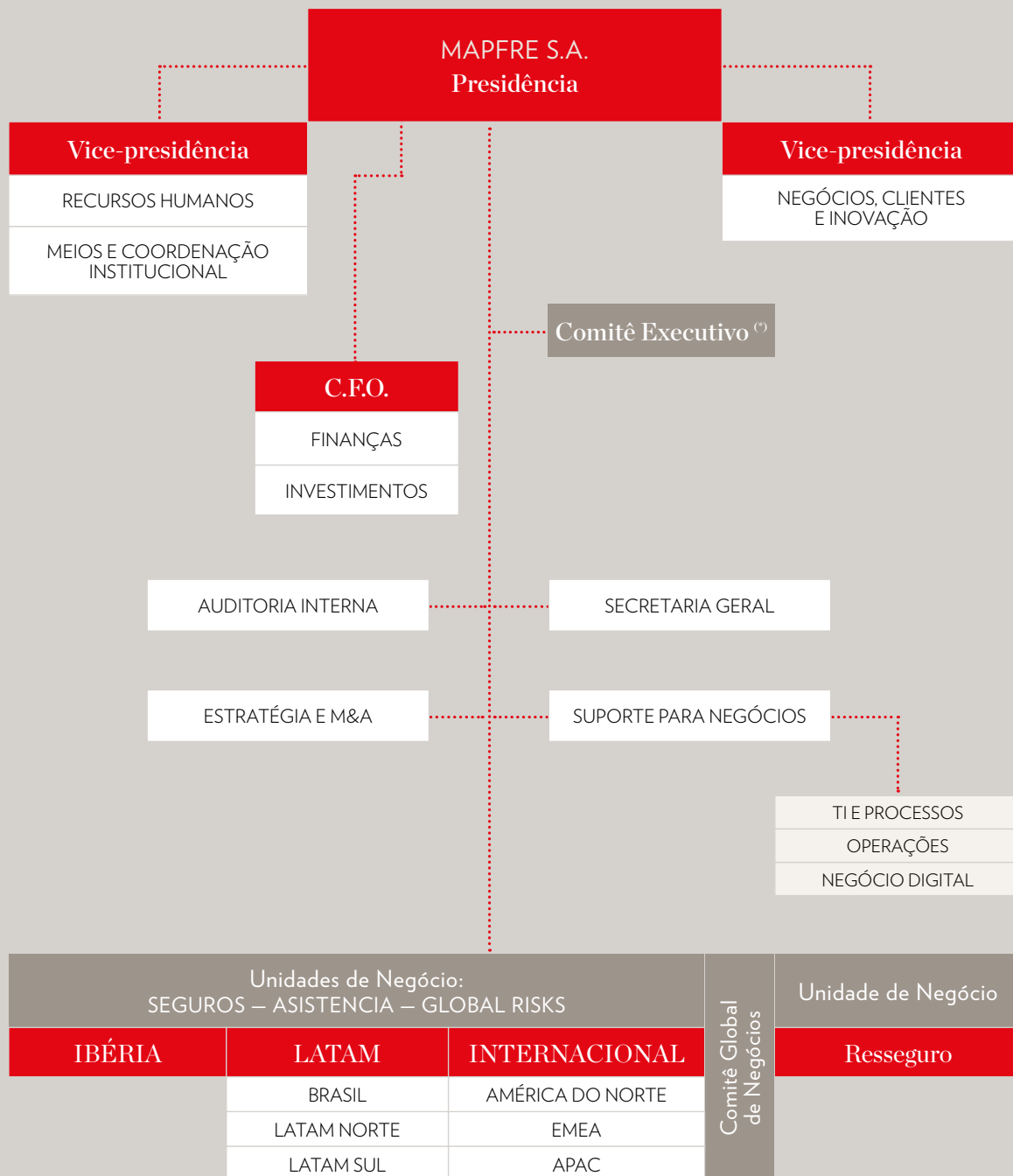
A maioria das ações da MAPFRE S.A. pertence à Fundación MAPFRE, que é titular de 68,7% do capital social (incluída na tesouraria), o que garante sua independência e estabilidade institucional. A Fundación MAPFRE realiza atividades de interesse geral nas áreas de Ação Social, Seguros e Previdência Social, Cultura, Prevenção e Segurança Viária e Promoção da Saúde.

O negócio do Grupo divide-se em quatro Unidades de Negócio (Seguros; Assistência, Serviços e Riscos Especiais; Global Risks; e Resseguro), três grandes Áreas Territoriais (IBÉRIA, LATAM e INTERNACIONAL) e sete Áreas Regionais: Ibéria (Espanha e Portugal), LATAM Norte, LATAM Sul, Brasil, América do Norte, EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e APAC (Ásia-Pacífico).

As atividades das diversas Unidades de Negócio são complementadas pela das Áreas Corporativas (Finanças, Investimentos, Recursos Humanos, Meios e Coordenação Institucional, Suporte para Negócios, Auditoria Interna, Estratégia e M&A, Secretaria Geral e Assuntos Jurídicos, e Negócio, Clientes e Inovação), que têm competências globais em funções de desenvolvimento, implementação e acompanhamento das políticas corporativas globais, regionais e locais para todas as empresas da MAPFRE no mundo.

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

## Organograma



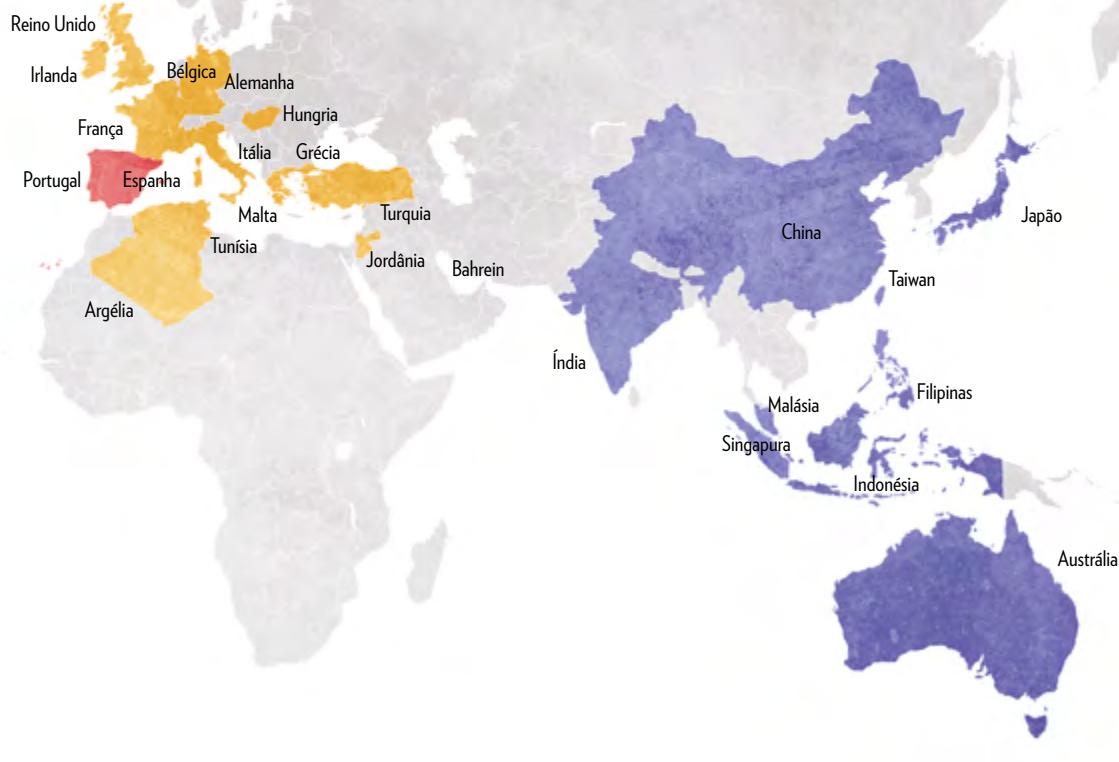
(\*) Órgão designado pelo Conselho de Administração para realizar o monitoramento direto da gestão das Unidades de Negócio e a coordenação das várias Áreas e Unidades do Grupo.

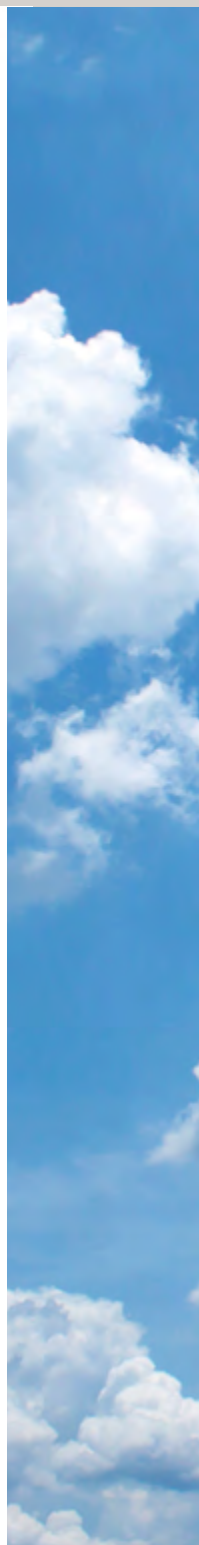
## 2.1 Implementação

- 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.





→ 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	→ ↕		



## Número de agências

2015

2016



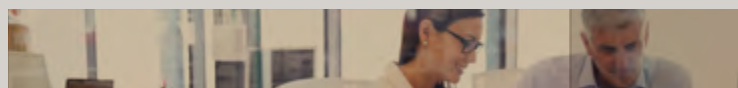


**A MAPFRE tem presença em praticamente todos os países da América Latina, nos Estados Unidos da América, na Alemanha, nas Filipinas, na Itália, em Malta, em Portugal e na Turquia.**



(2)

## Distribuição territorial do negócio por prémios



	2015	2016
IBÉRIA	28%	29%
LATAM	36%	32%
INTERNACIONAL	20%	22%
MAPFRE RE	16%	17%

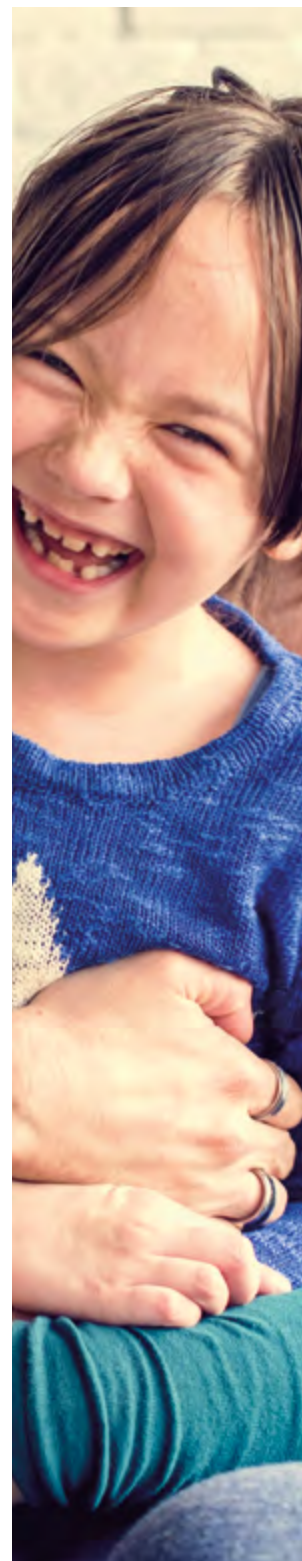
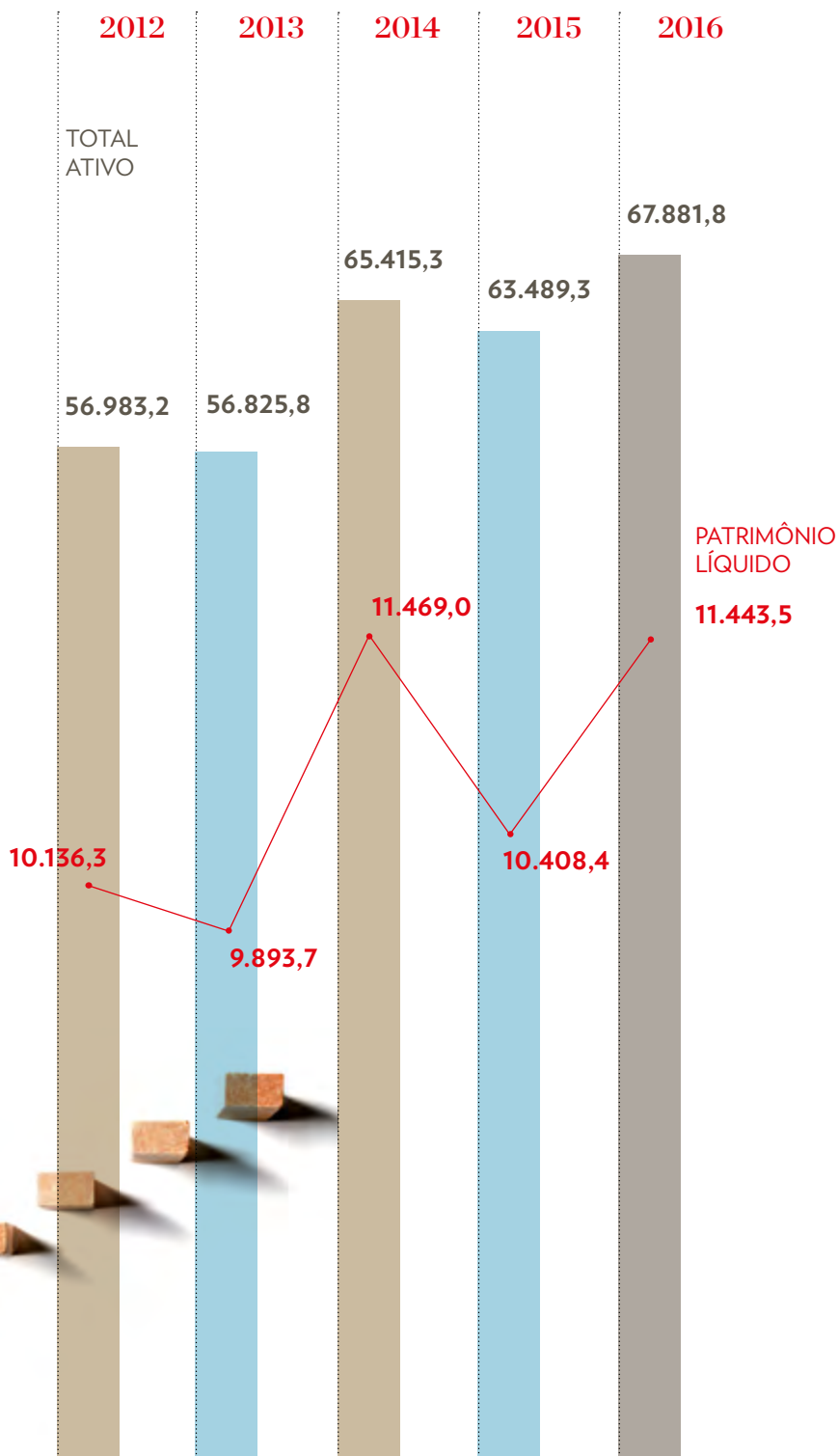
No ramo de seguros, a MAPFRE é a maior seguradora espanhola do mundo, a décima maior seguradora da Europa, com presença em praticamente todos os países da América Latina (região na qual ocupa o posto de terceiro maior grupo de seguros e é líder em seguros Não Vida), nos Estados Unidos da América, onde é uma das 20 primeiras seguradoras de automóveis, na Alemanha, nas Filipinas, na Itália, em Malta, em Portugal e na Turquia.

No ramo de Asistencia, a MAPFRE opera em 41 países e é a quarta maior empresa do mundo no setor. Além disso, o Grupo conta com uma resseguradora profissional (MAPFRE RE), que está no 16º lugar do ranking mundial de resseguro e desenvolve sua atividade no mundo todo, contando, para tanto, com 19 agências e duas sociedades filiais. O Grupo conta com a empresa especializada MAPFRE GLOBAL RISKS para administrar os programas globais de seguros.

## 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**

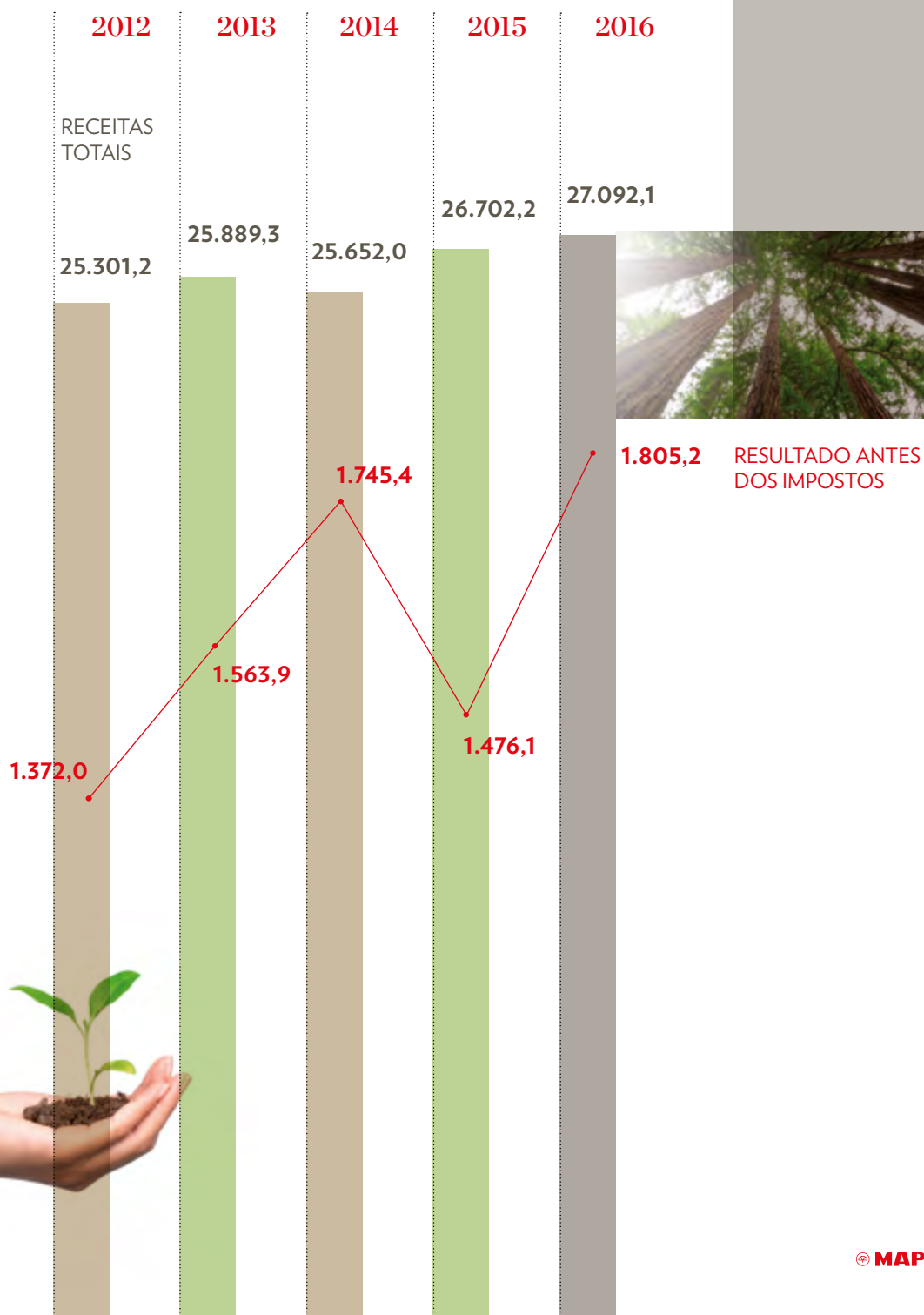
MILHÕES DE EUROS

BALANÇO DA SITUAÇÃO	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Imóveis, investimentos e tesouraria</b>	<b>39.763,7</b>	<b>40.374,7</b>	<b>48.673,0</b>	<b>46.264,6</b>	<b>49.556,0</b>
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
<b>Provisões técnicas</b>	<b>37.976,0</b>	<b>38.742,6</b>	<b>46.444,9</b>	<b>45.061,0</b>	<b>47.240,1</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>10.136,3</b>	<b>9.893,7</b>	<b>11.469,0</b>	<b>10.408,4</b>	<b>11.443,5</b>
<b>Total ativo</b>	<b>56.983,2</b>	<b>56.825,8</b>	<b>65.415,3</b>	<b>63.489,3</b>	<b>67.881,8</b>

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
<b>Receitas totais</b>	<b>25.301,2</b>	<b>25.889,3</b>	<b>25.652,0</b>	<b>26.702,2</b>	<b>27.092,1</b>
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>21.579,8</b>	<b>21.835,5</b>	<b>21.815,5</b>	<b>22.311,8</b>	<b>22.813,2</b>
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)
<b>Resultado antes dos impostos</b>	<b>1.372,0</b>	<b>1.563,9</b>	<b>1.745,4</b>	<b>1.476,1</b>	<b>1.805,2</b>
<b>Resultado líquido</b>	<b>665,7</b>	<b>790,5</b>	<b>845,1</b>	<b>708,8</b>	<b>775,5</b>
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
<b>Não Vida</b>					
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%
<b>Rentabilidade sobre patrimônio líquido (ROE)</b>	<b>9,0%</b>	<b>10,1%</b>	<b>10,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,8%</b>

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 S.A. e suas filiais têm qualificações creditícias das principais agências. Essas agências foram selecionadas com base em sua presença internacional, relevância para o setor de seguros e os mercados de capitais, bem como pelo seu nível de experiência.

A seguir, detalhamos as qualificações creditícias outorgadas pelas principais agências de qualificação no final dos dois últimos exercícios:



#### STANDARD & POOR'S

ENTIDADE	2016	2015
<b>MAPFRE S.A.</b> Classificação de emissor de dívida	<b>BBB+</b> Perspectiva estável	<b>BBB+</b> Perspectiva estável
<b>MAPFRE S.A.</b> Dívida subordinada	<b>BBB-</b> Perspectiva estável	<b>BBB-</b> Perspectiva estável
<b>MAPFRE GLOBAL RISKS</b> Rating de solidez financeira/ contraparte	<b>A</b> Perspectiva estável	<b>A</b> Perspectiva estável
<b>MAPFRE RE</b> Rating de solidez financeira/ contraparte	<b>A</b> Perspectiva estável	<b>A</b> Perspectiva estável

#### A.M. BEST

ENTIDADE	2016	2015
<b>MAPFRE RE</b> Rating de solidez financeira	<b>A</b> Perspectiva estável	<b>A</b> Perspectiva estável
<b>MAPFRE GLOBAL RISKS</b> Rating de solidez financeira	<b>A</b> Perspectiva estável	<b>A</b> Perspectiva estável

#### MOODY'S

ENTIDADE	2016	2015
<b>MAPFRE GLOBAL RISKS</b> Rating de solidez financeira	<b>A3</b> Perspectiva estável	<b>A3</b> Perspectiva positiva
<b>MAPFRE ASISTENCIA</b> Rating de solidez financeira	<b>A3</b> Perspectiva estável	<b>A3</b> Perspectiva positiva

(100) ↑ ↑

## 2.3 Outros dados históricos

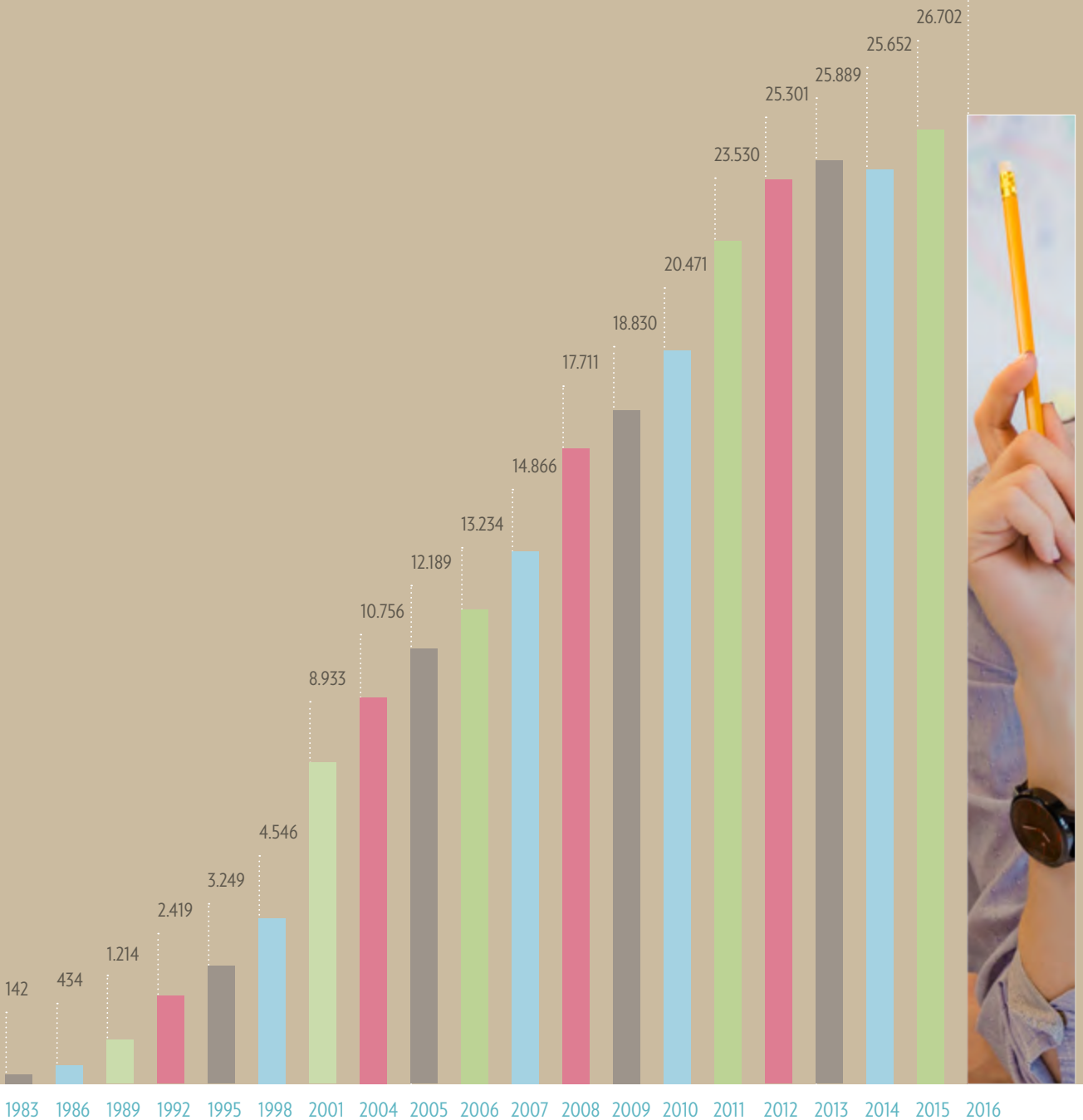
ANOS	Receitas	Ativos Gerenciados	Lucro Bruto	Número de Funcionários
1983	142	268	7	1.204
1986	434	706	20	2.323
1989	1.214	1.989	49	3.869
1992	2.419	3.769	37	5.528
1995	3.249	6.879	203	11.292
1998	4.546	9.669	178	15.219
2001	8.933	19.276	316	16.756
2004	10.756	31.482	847	19.920
2005	12.189	36.552	872	24.967
2006	13.234	38.988	1.156	28.091
2007	14.866	44.820	1.366	30.615
2008	17.711	47.759	1.383	34.603
2009	18.830	49.573	1.446	35.225
2010	20.471	56.471	1.431	36.744
2011	23.530	62.585	1.637	34.390
2012	25.301	64.632	1.372	35.586
2013	25.889	66.048	1.564	36.280
2014	25.652	75.618	1.746	37.053
2015	26.702	73.302	1.476	38.405
2016	27.092	76.286	1.805	37.020

Valores em milhões de euros, exceto funcionários



## Receitas

Valores em milhões de euros







confiança + experiência + compromisso

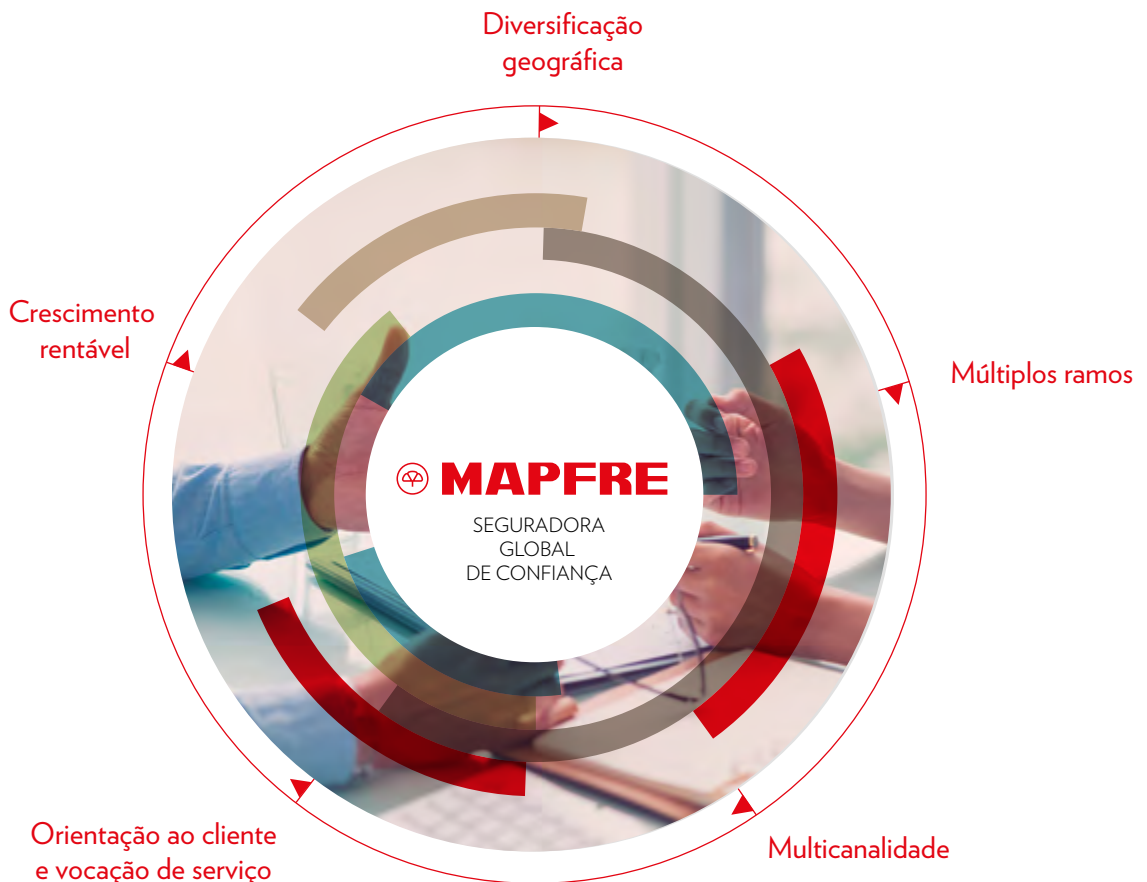
03

## 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, baseado 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.



### Para isso, a MAPFRE:

- Aposta decididamente no crescimento, tanto em volume de negócios como em desenvolvimento geográfico, obtendo uma rentabilidade adequada e suficiente em seus negócios. A MAPFRE continuará aumentando sua presença em mais países e Áreas Regionais para se tornar uma empresa global, além de se fortalecer nos âmbitos que tradicionalmente constituíram seus mercados preferenciais.
- Realiza sua gestão com eficiência e melhora de forma permanente a produtividade, reduzindo custos estruturais continuamente para se tornar mais competitiva.
- Gerencia profissionalmente os riscos assumidos, garantindo crescimento e resultados sustentáveis.
- Orienta seu desenvolvimento diversificando sua carteira de negócios seguradores, resseguradores e de serviços, como um método para fortalecer o crescimento e minimizar os riscos.
- Integra um gerenciamento global com uma ampla capacidade de execução local, garantindo o equilíbrio adequado entre a atuação corporativa e o desenvolvimento empresarial em cada país. Para isso, a MAPFRE dispõe de uma organização corporativa que aproveita as economias de escala, desenvolvendo seus planos de negócio de uma forma homogênea, adaptando-se, ao mesmo tempo, com flexibilidade aos mercados onde opera.
- Disponibiliza a toda a organização os recursos existentes, aproveitando assim as sinergias obtidas ao compartilhar o talento, os processos e as ferramentas.
- Promove a especialização na gestão como via permanente de otimização dos resultados e de melhoria da qualidade do 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 que fazemos apoiados nos seguintes Valores, que nos ajudam a desenvolver a Missão e alcançar a Visão.

## SOLVÊNCIA

Solidez financeira com resultados sustentáveis no tempo e plena capacidade de cumprir todas as obrigações com seus grupos de interesse.

## INTEGRIDADE

Atuação ética como eixo do comportamento de todas as pessoas (diretores, funcionários, agentes e colaboradores), com um enfoque socialmente responsável em todas as atividades e compromissos de longo prazo.

## VOCAÇÃO DE SERVIÇO

Busca permanente da excelência no desenvolvimento de suas atividades e iniciativa contínua orientada ao cuidado da relação com o cliente.

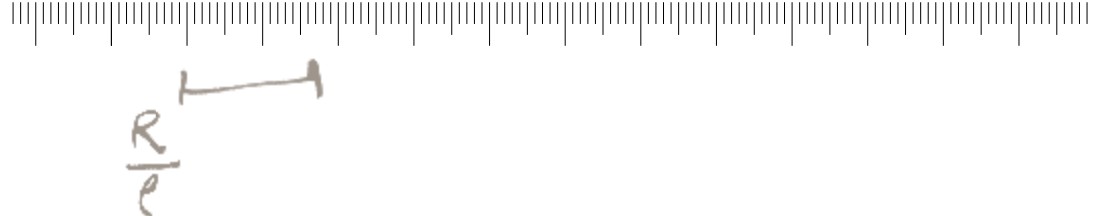
## INOVAÇÃO PARA A LIDERANÇA

A diferenciação como aspecto-chave para crescer e melhorar constantemente, com a tecnologia a serviço dos negócios e de seus objetivos.

## EQUIPE COMPROMETIDA

Envolvimento pleno dos funcionários, diretores, agentes e demais colaboradores no projeto MAPFRE e desenvolvimento constante das capacidades e habilidades da equipe.





**A MAPFRE ajuda os profissionais, empreendedores, autônomos e pequenas empresas a desenvolverem seus projetos.**

---



Os recursos com os quais a MAPFRE conta para criar valor ao longo do tempo são seus principais ativos e correspondem aos seguintes capitais:

- 1. Capital Financeiro:** recursos econômicos para desenvolver o negócio, gerados por meio de operações ou investimentos, ou obtidos mediante financiamento.
- 2. Capital Produtivo:** ativos ou bens e serviços utilizados para realizar as atividades.
- 3. Capital Humano:** competências, conhecimentos, capacidades e experiência das pessoas da organização.
- 4. Capital Intelectual:** ativos intangíveis baseados em conhecimentos que favorecem tanto a propriedade intelectual como o conhecimento de sistemas, procedimentos e protocolos.
- 5. Capital Social e Relacional:** relações de confiança geradas com os grupos de interesse, contribuição para o desenvolvimento e o bem-estar da comunidade, e outros ativos intangíveis relacionados à marca e reputação.
- 6. Capital Natural:** gestão adequada dos recursos naturais e contribuição para luta contra as mudanças climáticas e preservação da biodiversidade.

A MAPFRE oferece um programa completo de seguros para pessoas, adaptado aos diferentes países, com uma extensa oferta de seguros para Vida, Saúde, Acidentes, Proteção do patrimônio (seguros residenciais, seguros de automóveis, seguros de responsabilidade civil familiar, etc.), Poupança e investimento, Aposentadoria, Falecimentos, Viagens e Lazer.

Ajuda profissionais, empreendedores, autônomos e pequenas empresas a desenvolverem seus projetos, oferecendo um amplo portfólio de produtos e serviços que lhes permitem manter o foco em sua atividade profissional (com soluções orientadas a veículos, responsabilidade civil e patrimônio, agricultura e pecuária, comércios...), além de assegurar seus riscos pessoais (acidentes, saúde, vida, aposentadoria, poupança e investimento).

(3)

Oferece também soluções específicas, tanto para pequenas e médias empresas como para grandes corporações, com uma oferta de produtos e serviços adaptados à atividade de cada organização, tanto em âmbito local e nacional como em nível global, ajustadas ao modelo de gestão de cada cliente, com a oferta de produtos para Veículos, Responsabilidade Civil e Patrimônio, Engenharia e Construção, Fuselagem e Aviação, Transporte de Mercadorias, Industrias Agropecuárias, Caução e Crédito, Seguros Coletivos de Saúde, Acidentes, bem como Vida e Aposentadoria, entre outros.

Além disso, a MAPFRE conta com uma oferta de resseguros que complementa sua atividade seguradora.

As atividades empresariais do Grupo são desempenhadas por meio da estrutura organizacional composta por quatro Unidades de Negócio (Seguros, Assistência, Serviços e Riscos Especiais, Global Risks e Resseguro).

As Áreas Territoriais constituem as unidades geográficas de direção e coordenação para a Unidade de Seguros da MAPFRE em seu território.

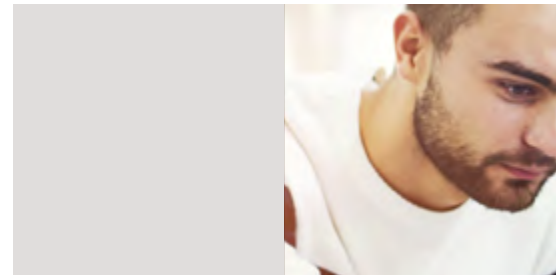
Todas as Unidades de Negócio, exceto a Unidade de Resseguro, são organizadas de acordo com as Áreas Regionais da MAPFRE, que representam as unidade geográficas de planejamento, suporte e supervisão de todas as Unidades de Negócio na região.

A Área Territorial IBÉRIA coincide com a Área Regional Ibéria, composta por Portugal e Espanha. A Área Territorial LATAM subdivide-se nas Áreas Regionais Brasil, LATAM Norte (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá e República Dominicana) e LATAM Sul (Argentina, Colômbia, Chile, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela). A Área Territorial INTERNACIONAL é composta pelas Áreas Regionais América do Norte (Canadá, Estados Unidos e Porto Rico), EMEA (engloba as operações na Europa, exceto Espanha e Portugal, no Oriente Médio e na África) e APAC (Austrália, China, Filipinas, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão e Taiwan).

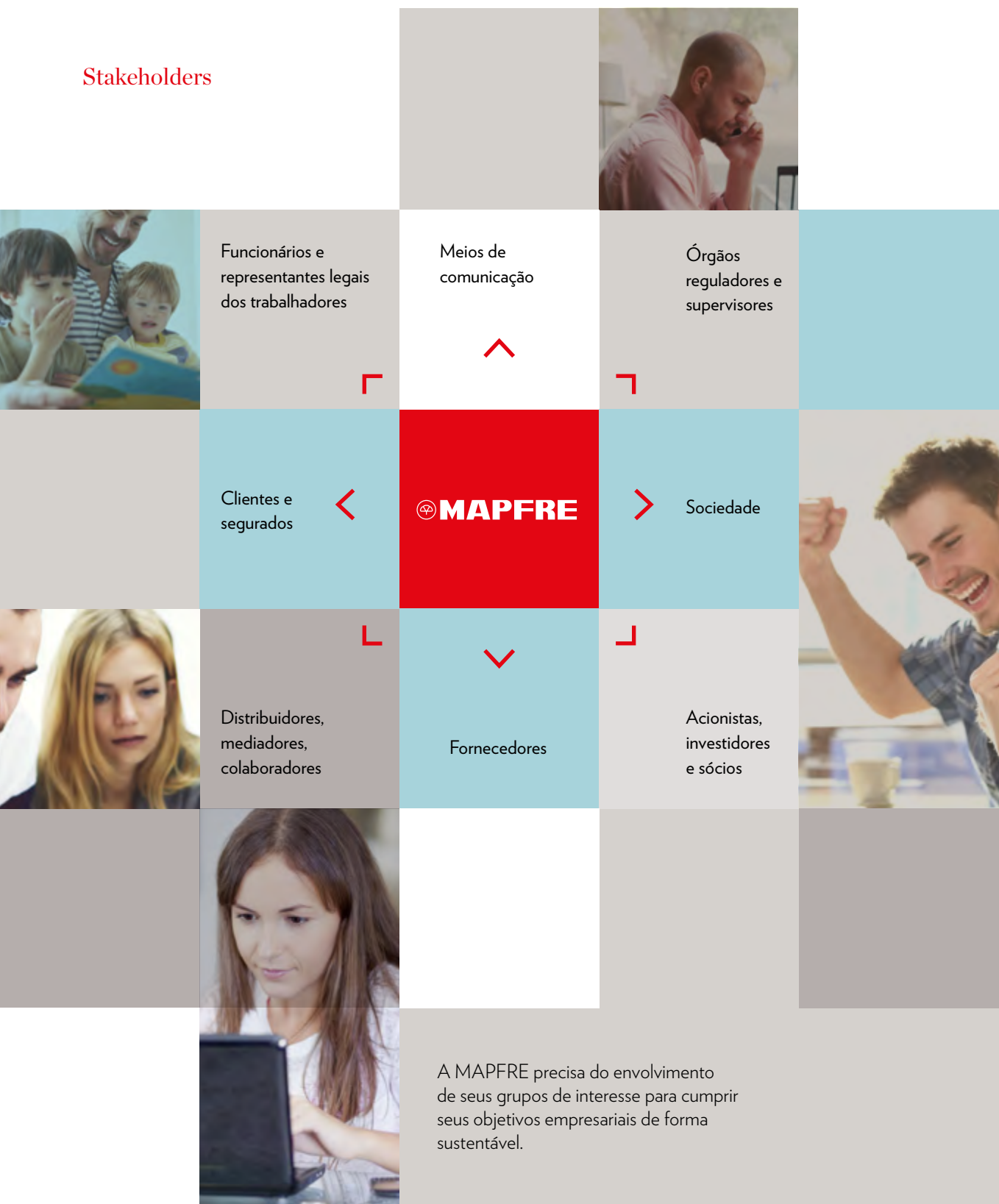
A MAPFRE aposta, de forma decidida, em manter nos países em que opera suas redes próprias, que são compatíveis com os demais canais de distribuição. A orientação ao cliente, a oferta global de produtos e a adaptação às particularidades jurídicas e comerciais de cada um dos mercados onde está presente são algumas das chaves do modelo.

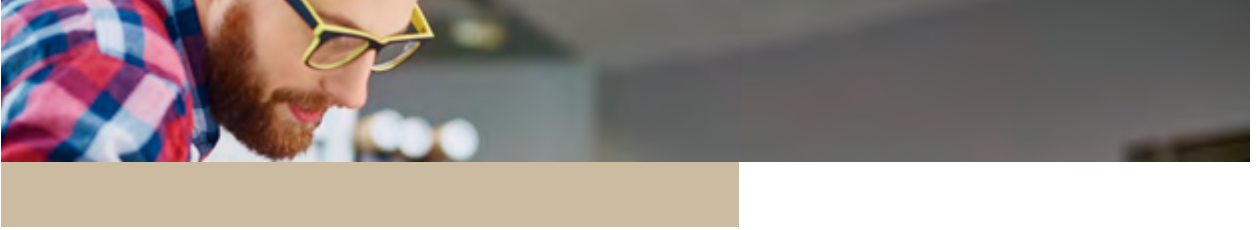
As redes próprias da MAPFRE se complementam com a capacidade de distribuição proporcionada pelos acordos com diferentes entidades, principalmente os de seguros bancários, e outros com outras entidades financeiras, concessionárias de automóveis, centros comerciais, empresas de serviços, etc.

A MAPFRE visa desenvolver a melhor relação com os clientes, distribuidores, fornecedores, acionistas e com a sociedade em geral. Levando-se em consideração a implementação da MAPFRE no mundo, foram identificados 8 tipos de grupos de interesse (stakeholders):



## Stakeholders





## 3.2 Estratégia

A MAPFRE presta muita atenção no Planejamento Estratégico como ferramenta para a consecução dos objetivos em médio e longo prazo definidos pela Diretoria. No período de 2013-2015, foram reforçadas as ações destinadas à materialização da Visão, da Missão e dos Valores do Grupo, bem como a implementação do Mapa Estratégico. Os desafios mais relevantes para os próximos anos focarão nos seguintes aspectos:

- Adaptação permanente dos objetivos do Mapa Estratégico à evolução empresarial e ao contexto econômico e social.
- Ajuste das iniciativas estratégicas a fim de concentrar os esforços nas que melhor contribuem para alcançar os objetivos do Grupo.
- Atualização dos indicadores e métricas, tanto a nível corporativo como para as diferentes regiões e unidades que compõem a estrutura de negócio do Grupo.

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 em relação 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.

Está sendo colocado em andamento um modelo que medirá todos os momentos de contato com o cliente e permitirá orientar o modelo de qualidade às suas exigências, passar da gestão da satisfação à gestão da experiência e desenvolver propostas de valor e modelos de relação específicos para cada tipo de cliente.

### Transformação digital

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

Para isso, trabalharemos a partir de duas vertentes. Por um lado, será feita a digitalização dos processos operacionais reduzindo os custos de operação do negócio e aumentando a eficiência e a produtividade.

Por outro lado, daremos início à digitalização da experiência do cliente, o que nos permitirá garantir os níveis de serviço e de qualidade oferecidos.

### 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. Além disso, neste pilar, continuaremos trabalhando no Modelo de Eficiência Operacional, desenvolvendo soluções operacionais altamente homogêneas, que contribuirão na forma de aumentos de eficiência, produtividade e redução de custos, mantendo sempre o foco no cliente.

### Cultura e talento humano

A fim de desenvolver e formar uma equipe humana com as capacidades e o talento requeridos pelos desafios estratégicos propostos, será lançada uma iniciativa de alcance global que nos permitirá identificar os talentos disponíveis na Organização e os novos perfis demandados. A partir desta análise, serão projetados e executados os planos individuais de desenvolvimento e de captação de Talento Externo para os perfis que não forem encontrados na organização.



### 3.3. Perspectivas para o futuro

Os principais compromissos estratégicos financeiros e dos quatro pilares do plano estratégico para o triênio 2016-2018 são os seguintes:

#### Financeiros

O principal objetivo é criar valor sustentável para o acionista, com crescimento rentável e uma adequada gestão do balanço. Sob estas premissas, as principais metas para os próximos três anos são:

- Alcançar 31.000 milhões de euros em receitas totais no encerramento de 2018.
- Obter um R.O.E. médio do triênio não inferior a 11%.
- Obter uma rentabilidade média do período por dividendos, em relação à cotação média anual, em torno de 5%, e manter uma política de dividendos com um pay-out não inferior a 50% nem superior a 65% dos lucros do Grupo.

Em relação aos quatro pilares estratégicos, os objetivos são os seguintes:

#### Orientação ao cliente

- Melhorar a qualidade percebida pelo cliente, mensurando a qualidade com o indicador NPS (Net Promoter Score) no conjunto de países que representem pelo menos 80% dos nossos prêmios Não Vida para particulares, e obter uma avaliação do cliente superior à da média dos nossos principais competidores em, no mínimo, 70% dos negócios.
- Aumentar a participação de mercado, em pelo menos 75% dos negócios de Não Vida e ampliar as vendas de seguros de vida e fundos de aposentadoria.

#### Transformação digital

- Aumentar em 30% o número de transações digitais que os nossos clientes fazem com a companhia nos principais mercados (Espanha, Brasil, Estados Unidos

e México), garantindo a execução da maior parte das operações de forma digital.

- Aumentar o negócio digital em 50%, por intermédio das marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO.

#### Excelência na gestão técnica e operacional

- Manter o índice combinado médio do triênio abaixo de 96%, trabalhando para obter um índice combinado médio neste período na Espanha de 96%, no Brasil de 92%, e nos Estados Unidos de 98%, com o Estado de Massachusetts, que representa 70% do nosso negócio, com um índice combinado médio de 95%.

- Reduzir os gastos, o que permitirá obter um índice médio no período inferior a 28% sobre os prêmios. Aproveitaremos o desenvolvimento de todas as iniciativas estratégicas globais, de transformação operacional, digital e de fornecedores para obter uma redução de gastos não inferior a 150 milhões de euros no triênio.

- Melhorar a mecanização na gestão de fornecedores de serviço para alcançar pelo menos 60% de designações automatizadas.

#### Cultura e talento humano

- Estar entre as melhores empresas para trabalhar no mundo, desenvolvendo uma série de projetos para que, ao final do triênio, o índice de satisfação dos funcionários seja superior a 80%, de acordo com a metodologia Great Place to Work.

- Alcançar a igualdade real de gênero e inserção no mercado de trabalho em nível mundial, conseguindo que em 2018, em conjunto, pelo menos 40% das posições com alguma responsabilidade de direção, sejam ocupadas por mulheres. E que pelo menos 2% da folha de pagamento nestes três próximos anos corresponda a pessoas com algum tipo de deficiência.

- Desenvolver programas de mobilidade funcional e geográfica que alcancem pelo menos 10% do quadro de pessoal a cada ano.



{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%)
<b>Receitas totais consolidadas</b>	<b>27.092,1</b>	<b>26.702,2</b>	<b>1,5%</b>

Valores em milhões de euros

O aumento das receitas consolidadas em 2016 em relação ao ano anterior inclui:

- o aumento contínuo da emissão em quase todas as linhas de negócio de IBÉRIA, juntamente com a consolidação dos negócios de seguro direto na Itália e na Alemanha durante um ano inteiro, e o bom desempenho da MAPFRE RE, que permitiram absorver a contração na América Latina devido aos movimentos de divisa, principalmente o peso argentino e o real brasileiro, bem como o efeito negativo na comparação como resultado de um grande contrato emitido no México 2015; e

- um montante mais baixo de receitas financeiras que reúne o efeito das diferenças de taxa de câmbio do dólar norte-americano entre os dois exercícios, bem como a piora do fundo de comércio e outros intangíveis na Itália e na IBERIA, amortizada por realizações mais altas, principalmente na IBERIA.



As receitas consolidadas chegaram à cifra de

de **27.092**

MILHÕES DE EUROS



Em 2016, os prêmios líquidos consolidados atribuídos subiram para 19,038.2 bilhões euros, representando 5,8% de aumento (17,988.3 bilhões de euros em 2015).





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%
<b>Subtotal</b>	<b>38.488,3</b>	<b>36.530,8</b>	<b>5,4%</b>
Ajustes por contabilidade tácita	(4.261,7)	(3.932,6)	8,4%
<b>Total</b>	<b>34.226,6</b>	<b>32.598,2</b>	<b>5,0%</b>

Valores em milhões de euros

"Fundos de investimento e outros" do ano 2015 diverge do publicado no ano anterior, porque carteras administradas da MAPFRE, incluídas anteriormente, são incluídas este ano.

A variação do montante de economia administrada reproduz o negócio de Vida adquirido pelo BANKINTER VIDA em Portugal, a evolução positiva dos negócios de fundos de investimento e aposentadorias, bem como a apreciação do real brasileiro (+25,8%).

Sem os dados dos ajustes pela mudança de valor de mercado dos ativos que apoiam as provisões técnicas do seguro de Vida, a economia administrada teria aumentado 5%.

## Índices de gestão

O índice combinado mede a incidência dos custos de gestão e da sinistralidade de um exercício sobre os respectivos prémios. 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).

Esta evolução engloba:

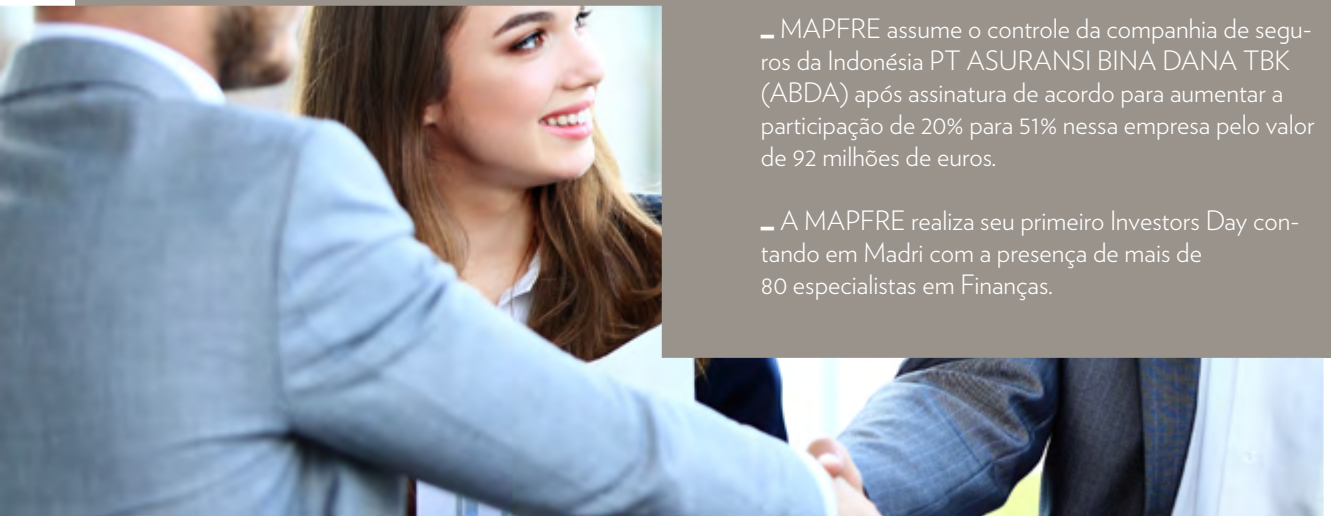
- A melhoria do resultado técnico de Não Vida, como consequência da ausência de sinistros atmosféricos extraordinários nos Estados Unidos e a redução da sinistralidade na região da IBÉRIA, graças a medidas de assinatura mais rigorosas.
- O aumento do resultado financeiro de Não Vida devido a maiores realizações, principalmente na região da IBÉRIA.
- A boa evolução do resultado técnico-financeiro do ramo de Vida, que abrange o incremento do resultado financeiro graças a mais-valias mais altas na região de IBÉRIA.

- A redução ao valor recuperável do fundo de comércio e outros intangíveis na Itália e na região da IBÉRIA.
- O aumento de fundos próprios durante o ano (553 milhões de euros), devido ao bom resultado líquido e à apreciação das principais divisas.

## Fatos relevantes

Cabe destacar os seguintes fatos relevantes do exercício de 2016:

- Inicia a implementação da Intranet Global da MAPFRE, um marco na transformação digital do Grupo e que permitirá trabalhar de maneira mais global e colaborativa.
- A MAPFRE aprova seu plano estratégico para o período de 2016-2018, focando no crescimento rentável, e que tem como linhas estratégicas: foco no cliente, transformação digital, excelência na gestão técnica e cultura e talento humano.
- Anunciada a criação da MAPFRE AM para reforçar a administração dos investimentos da companhia e potencializar o gerenciamento de ativos e a implementação do novo Serviço de Estudos da MAPFRE para participação do debate de seguros e econômico.
- A MAPFRE coloca um Plano de Transparência Ativa em andamento a fim de melhorar as práticas da empresa neste quesito.
- Antonio Huertas, presidente da MAPFRE, inaugura o novo campus da Universidade Corporativa MAPFRE em São Paulo (Brasil), o terceiro depois da Espanha e do México.
- MAPFRE assume o controle da companhia de seguros da Indonésia PT ASURANSI BINA DANA TBK (ABDA) após assinatura de acordo para aumentar a participação de 20% para 51% nessa empresa pelo valor de 92 milhões de euros.
- A MAPFRE realiza seu primeiro Investors Day contando em Madri com a presença de mais de 80 especialistas em Finanças.



## 4.2 Informação por Áreas Territoriais

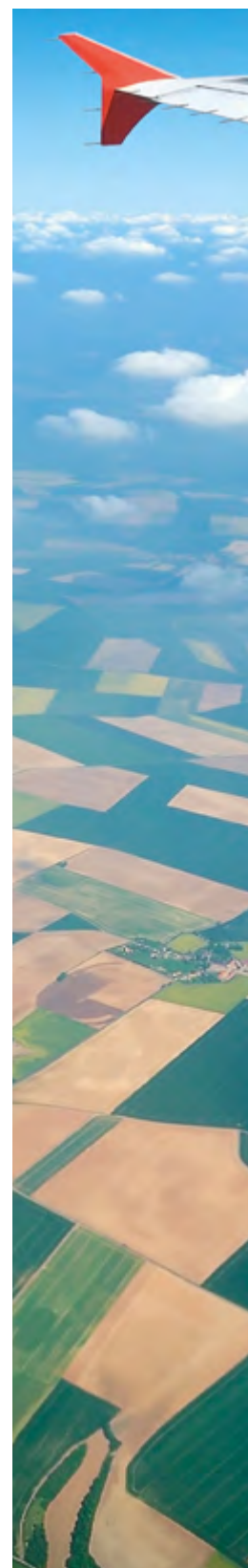
Apresentamos a seguir os detalhes da evolução das receitas totais, dos prêmios emitidos e aceitos e dos resultados detalhados por Áreas Regionais e pela Unidade de Negócio de Resseguro:

RECEITAS TOTAIS	MILHÕES DE EURO		% VARIÇÃO
	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 EURO		% VARIÇÃO
	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 EURO		% VARIÇÃO
	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%

A seguir são reproduzidos os principais dados econômico-financeiros por Áreas Territoriais e pela Unidade de Negócio de Resseguro do exercício de 2016.



## ÁREA TERRITORIAL IBÉRIA



As receitas totais da Área Territorial IBÉRIA aumentaram em 2016 para 9,201.3 bilhões de euros, 6% a mais do que no ano anterior.

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>7.139,4</b>	<b>6.696,7</b>	<b>6,60%</b>
- Não Vida	5.028,1	4.902,5	2,60%
• Automóveis	2.165,0	2.109,9	2,60%
• Seguros Gerais	1.607,7	1.556,0	3,30%
• Saúde e Acidentes	613,4	582,3	5,30%
• Outros Não Vida	642,1	654,3	(1,90%)
- Vida	2.111,2	1.794,2	17,70%
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>2.062,0</b>	<b>1.986,6</b>	<b>3,80%</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>9.201,3</b>	<b>8.683,3</b>	<b>6,00%</b>

Valores em milhões de euros

Os prêmios emitidos e aceitos pelo conjunto de seguradoras desta Área Territorial atingiram a quantia de 7,139.4 bilhões de euros, com aumento de 6,6%, de acordo com os seguintes detalhes por países:

	2016	2015	Var. % 16/15
<b>IBÉRIA</b>	<b>7.139,4</b>	<b>6.696,7</b>	<b>6,6%</b>
Espanha	6.961,8	6.497,9	7,1%
Portugal	177,6	198,8	(10,7%)

Valores em milhões de euros

○ aumento dos prêmios reúne:

– em seguro de Não Vida, a continuidade do aumento da emissão na principais linhas de negócio (Saúde: +7,7% em Automóveis: +2,6% e Multiriscos: +6,1%); e

– no seguro de Vida, o crescimento das vendas da rede de agências com um aumento devido ao lançamento de produtos e campanhas comerciais, bem como a emissão de apólices coletivas de poupança com um aumento originado pelo lançamento de produtos e campanhas comerciais, bem como de apólices coletivas de poupança no segundo trimestre de 2016.



Os prêmios emitidos e aceitos por IBÉRIA atingiram um aumento de **6,6%**

(2)

No próximo quadro, é exibido o detalhamento dos prêmios emitidos e aceitos na região da IBÉRIA nos diversos ramos em 2016 e 2015:

	2016	2015	Var. % 16/15
Automóveis	2.165,0	2.109,9	2,6%
Saúde	494,4	459,1	7,7%
Outros Não de Vida	2.368,7	2.333,5	1,5%
<b>Total de Não de Vida</b>	<b>5.028,1</b>	<b>4.902,5</b>	<b>2,6%</b>
Vida Risco	424,2	348,8	21,6%
Vida Economia	1.687,0	1.445,4	16,7%
<b>Total Vida</b>	<b>2.111,2</b>	<b>1.794,2</b>	<b>17,7%</b>
<b>Total</b>	<b>7.139,4</b>	<b>6.696,7</b>	<b>6,6%</b>

Valores em milhões de euros

Os dados de 2015 divergem daqueles publicados no ano anterior, porque este ano correspondem à região IBÉRIA, enquanto que, no ano passado, correspondiam apenas a Espanha.

A seguir, são descritas as participações de mercado na Espanha, que são provisórias no caso do ano 2016:

	2016	2015
Automóveis	19,9%	20,4%
Saúde	6,4%	6,2%
Outros Não de Vida	15,0%	15,7%
<b>Total de Não de Vida</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,0%</b>
<b>Total Vida</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,8%</b>
<b>Total</b>	<b>10,5%</b>	<b>11,3%</b>

Participações de mercado baseadas nos dados publicados pela ICEA, que considera somente os prêmios emitidos. Incluem os prêmios da MAPFRE GLOBAL RISKS e da MAPFRE ASISTENCIA.

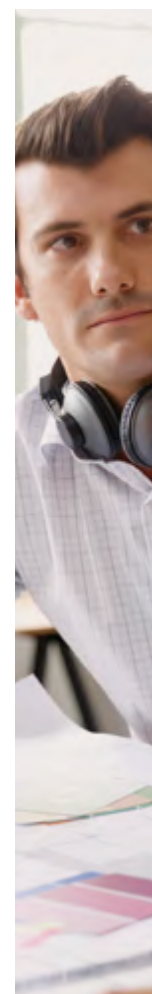
A seguir, outros dados econômico-financeiros da Área Territorial IBÉRIA:

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Antes dos impostos e minoritários</b>	<b>810,0</b>	<b>515,4</b>	<b>57,2%</b>
<b>Depois dos impostos e minoritários</b>	<b>582,3</b>	<b>494,8</b>	<b>17,7%</b>

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (Sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	72,5%	75,0%
Índice líquido de despesas de resseguro	21,5%	22,2%
<b>Índice líquido combinado de resseguro</b>	<b>94,0%</b>	<b>97,2%</b>

FUNCIONÁRIOS	2016	2015
Número médio de funcionários	9.305	9.491



## ÁREA TERRITORIAL LATAM

As receitas totais da Área Territorial LATAM aumentaram, em 2016, para 8,952.1 bilhões de euros, 8,7% a menos em relação ao exercício anterior.

Os detalhes por Áreas Regionais apresentam a seguinte distribuição.

### BRASIL

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>4.587,4</b>	<b>4.814,2</b>	<b>(4,7%)</b>
- Não Vida	3.064,4	3.176,5	(3,5%)
• Automóveis	1.232,5	1.496,5	(17,6%)
• Seguros Gerais	1.631,6	1.532,4	6,5%
• Saúde e Acidentes	4,4	0,4	--
• Outros Não Vida	195,9	147,2	33,1%
- Vida	1.523,1	1.637,7	(7,0%)
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>627,4</b>	<b>667,3</b>	<b>(6,0%)</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>5.214,8</b>	<b>5.481,5</b>	<b>(4,9%)</b>

Valores em milhões de euros

### LATAM SUL

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>1.921,6</b>	<b>2.030,4</b>	<b>(5,4%)</b>
- Não Vida	1.683,5	1.762,3	(4,5%)
- Vida	238,1	268,1	(11,2%)
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>338,2</b>	<b>274,2</b>	<b>23,3%</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>2.259,7</b>	<b>2.304,7</b>	<b>(2,0%)</b>

Valores em milhões de euros

### LATAM NORTE

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>1.343,2</b>	<b>1.849,6</b>	<b>(27,4%)</b>
- Não Vida	1.043,8	1.517,3	(31,2%)
- Vida	299,4	332,3	(9,9%)
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>134,4</b>	<b>92,9</b>	<b>44,7%</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>1.477,6</b>	<b>1.942,4</b>	<b>(23,9%)</b>

Valores em milhões de euros

(0,2,1)

Os prêmios emitidos e aceitos pelo conjunto de seguradoras administradas por essa Área Territorial atingiram o valor de 7,852.2 bilhões de euros, com uma queda de 9,7%. A seguir, apresentamos os valores correspondentes às Áreas Regionais e aos principais países:

	2016	2015	% 16/15
<b>BRASIL</b>	<b>4.587,4</b>	<b>4.814,2</b>	<b>(4,7%)</b>
<b>LATAM SUR</b> dos quais:	<b>1.921,6</b>	<b>2.030,4</b>	<b>(5,4%)</b>
COLÔMBIA	425,1	466,2	(8,8%)
ARGENTINA	333,2	379,3	(12,2%)
PERU	474,8	465,8	1,9%
CHILE	380,8	377,1	1,0%
<b>LATAM NORTE</b> dos quais:	<b>1.343,2</b>	<b>1.849,6</b>	<b>(27,4%)</b>
México	755,2	1.296,0	(41,7%)

Valores em milhões de euros

Em relação aos números descritos no quadro anterior, para o negócio de Não Vida, cabe destacar o seguinte:

- no BRASIL, considerando as condições de mercado, um desempenho sólido na moeda local, impelido principalmente pelo seguro Agrícola e de Riesgos Simples;
- na LATAM SUL, contração nos prêmios (-4,5%), refletindo a piora das principais moedas da região durante no exercício, considerando que, foram produzidos crescimento em todos os países, principalmente no Peru e Colômbia; e
- na LATAM NORTE, o valor dos prêmios em 12 meses em 2015 incluía um grande contrato plurianual emitido no México (387 milhões de euros). A redução do Não Vida, ajustada por este efeito, teria sido de 7,7% como consequência da não renovação contratos deficitários no México.

Com respeito ao negócio de Vida, a evolução de prêmios reflete:

- 7% de redução no BRASIL devido a contração dos prêmios de Vida-Riesgo devido ao refeito de atividades creditícias mais baixas no BANCO DO BRASIL;
- na LATAM SUL, contração da emissão na Colômbia devido a cancelamento de contratos deficitários, compensada em parte pelo bom desempenho na Argentina, no Chile e no Perú; e
- na LATAM NORTE, redução México devido à não renovação de contratos de déficit.

A MAPFRE continua, um ano mais, em primeiro lugar no ranking de seguros de Não Vida na Iberoamérica. De acordo com os valores do exercício de 2015, os últimos disponíveis, a participação de mercado sobre para 8,2% nos países e territórios nos quais opera.

A seguir é mostrada a participação do mercado no seguro direto Não Vida nos diferentes países principais:

PAÍS	Ranking	Participações de Mercado (1)
Argentina	18	2,0%
Brasil	2	15,0%
Chile	4	9,8%
Colômbia	7	6,0%
México	4	8,7%
Peru	3	18,7%
Porto Rico	7	3,4%

(1) Valores conforme os últimos dados disponíveis para cada mercado.  
Fonte: Fundación MAPFRE.



A seguir, outros dados econômico-financeiros da Área Territorial LATAM:

### BRASIL

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Antes dos impostos e minoritários</b>	<b>812,3</b>	<b>818,6</b>	<b>(0,8%)</b>
<b>Depois dos impostos e minoritários</b>	<b>144,4</b>	<b>153,4</b>	<b>(5,9%)</b>

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (Sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	63,0%	60,8%
Índice líquido de despesas de resseguro	31,3%	33,8%
<b>Índice líquido combinado de resseguro</b>	<b>94,3%</b>	<b>94,6%</b>



## LATAM SUL

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes dos impostos e minoritários	53,4	99,1	(46,1%)
Depois dos impostos e minoritários	15,2	49,4	(69,2%)

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (Sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	63,6%	60,0%
Índice líquido de despesas de resseguro	37,4%	38,1%
Índice líquido combinado de resseguro	101,0%	98,1%

## LATAM NORTE

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes dos impostos e minoritários	57,1	69,7	(18,1%)
Depois dos impostos e minoritários	38,8	42,4	(8,5%)

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (Sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	67,3%	60,9%
Índice líquido de despesas de resseguro	33,6%	35,9%
Índice líquido combinado de resseguro	100,9%	96,8%

CONCEITO	NÚMERO MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS	
	2016	2015
BRASIL	7.222	7.444
LATAM SUL	6.561	6.869
LATAM NORTE	3.515	3.473
<b>TOTAL LATAM</b>	<b>17.298</b>	<b>17.786</b>



A MAPFRE continua, um ano mais, em primeiro lugar no ranking de seguros de Não Vida na Iberoamérica.

## ÁREA TERRITORIAL INTERNACIONAL

As receitas totais da Área Territorial INTERNACIONAL aumentaram, em 2016, para 6,035.8 bilhões de euros, 33,6% a mais em relação ao exercício anterior. Os detalhes por Áreas Regionais apresentam a seguinte distribuição.

### AMÉRICA DO NORTE

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>2.902,4</b>	<b>2.776,8</b>	<b>4,5%</b>
- Não Vida	2.887,7	2.766,1	4,4%
- Vida	14,7	10,7	36,4%
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>203,7</b>	<b>191,4</b>	<b>6,4%</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>3.106,1</b>	<b>2.968,2</b>	<b>4,6%</b>

Valores em milhões de euros

### EMEA

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>2.570,8</b>	<b>1.981,7</b>	<b>29,7%</b>
- Não Vida	2.292,1	1.755,0	30,6%
- Vida	278,7	226,7	22,9%
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>209,8</b>	<b>218,6</b>	<b>(4,0%)</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>2.780,5</b>	<b>2.200,3</b>	<b>26,4%</b>

Valores em milhões de euros

### APAC

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>129,9</b>	<b>114,6</b>	<b>13,4%</b>
- Não Vida	129,9	114,6	13,4%
- Vida	--	--	--
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>19,3</b>	<b>21,5</b>	<b>(10,4%)</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>149,2</b>	<b>136,1</b>	<b>9,6%</b>

Valores em milhões de euros

^ (b)

Os prêmios emitidos e aceitos pelo conjunto de seguradoras desta Área Territorial atingiram o valor de 5,603 bilhões de euros, com um aumento de 15% em relação ao ano anterior. A seguir, são mostrados os valores correspondentes às Áreas Regionais e aos principais países:

	2016	2015	% 16/15
<b>AMÉRICA DO NORTE</b> dos quais:	<b>2.902,4</b>	<b>2.776,8</b>	<b>4,5%</b>
Estados Unidos	2.538,8	2.390,1	6,2%
Porto Rico	365,0	384,2	(5,0%)
<b>EMEA</b> dos quais:	<b>2.570,8</b>	<b>1.981,7</b>	<b>29,7%</b>
Turquia	890,0	752,8	18,2%
Reino Unido	260,2	273,7	(4,9%)
Malta	334,6	271,2	23,4%
Itália	558,0	339,9	64,2%
Alemanha	321,2	140,8	128,1%
<b>APAC</b>	<b>129,9</b>	<b>114,6</b>	<b>13,4%</b>

Valores em milhões de euros

Em relação aos números descritos no quadro anterior, para o negócio de Não Vida, cabe destacar o seguinte:

- crescimento nos Estados Unidos, derivado da boa evolução em Automóveis e Casa, a forte posição competitiva em Connecticut, bem como a evolução positiva da rede de agentes independentes; e
- na EMEA, consolidação do negócio direto na Itália e na Alemanha, bem como o crescimento na Turquia graças aos aumentos de tarifas em Automóveis.

A evolução do valor dos prêmios do seguro de Vida é resultado principalmente da evolução positiva da produção em Malta.



As receitas totais da Área Territorial INTERNACIONAL aumentaram, em 2016, para 6,035.8 bilhões de euros, 33,6% a mais em relação ao exercício anterior.



A seguir, outros dados econômico-financeiros da Área Territorial INTERNACIONAL:

### AMÉRICA DO NORTE

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Antes dos impostos e minoritários</b>	<b>119,9</b>	<b>(54,5)</b>	--
<b>Depois dos impostos e minoritários</b>	<b>80,0</b>	<b>(32,7)</b>	--

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	74,1%	80,4%
Índice líquido de despesas de resseguro	26,2%	27,7%
<b>Índice líquido combinado de resseguro</b>	<b>100,3%</b>	<b>108,1%</b>

### EMEA

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Antes dos impostos e minoritários</b>	<b>(111,3)</b>	<b>10,6</b>	--
<b>Depois dos impostos e minoritários</b>	<b>(102,8)</b>	<b>(2,4)</b>	--

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	79,8%	74,2%
Índice líquido de despesas de resseguro	27,4%	28,4%
<b>Índice líquido combinado de resseguro</b>	<b>107,2%</b>	<b>102,6%</b>

### APAC

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Antes dos impostos e minoritários</b>	<b>(23,5)</b>	<b>(6,3)</b>	--
<b>Depois dos impostos e minoritários</b>	<b>(20,3)</b>	<b>(3,4)</b>	--

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice líquido de sinistralidade de resseguro	80,0%	74,4%
Índice líquido de despesas de resseguro	39,1%	29,4%
<b>Índice líquido combinado de resseguro</b>	<b>119,1%</b>	<b>103,8%</b>

CONCEITO	NÚMERO MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS	
	2016	2015
AMÉRICA DO NORTE	3.757	3.881
EMEA	4.320	4.291
APAC	1.056	995
<b>Total INTERNACIONAL</b>	<b>9.133</b>	<b>9.167</b>

## MAPFRE RE

Em 2016, as receitas totais da MAPFRE RE aumentaram para 4,937.7 bilhões de euros, com um crescimento de 5,9% em relação ao exercício anterior.

RECEITAS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Prêmios emitidos e aceitos</b>	<b>4.234,7</b>	<b>3.731,9</b>	<b>13,5%</b>
- Não Vida	3.586,5	3.131,3	14,5%
- Vida	648,2	600,6	7,9%
<b>Receitas de investimentos e outros</b>	<b>702,9</b>	<b>929,1</b>	<b>(24,3%)</b>
<b>Total de receitas</b>	<b>4.937,7</b>	<b>4.661,0</b>	<b>5,9%</b>

Valores em milhões de euros

No negócio de resseguro aceito, a MAPFRE RE e suas filiais contabilizaram prêmios pelo valor consolidado de 4,234.7 bilhões de euros (3,731.9 bilhões em 2015), com 13,5% de aumento, que abrange evolução sólida do negócio alheio ao Grupo e a contribuição para o negócio do Grupo MAPFRE, principalmente em Não Vida, através da integração dos negócios de seguro direto na Itália e na Alemanha e o programa na MAPFRE USA.

A seguir, outros dados econômico-financeiros da Unidade de Negócio de Resseguro:

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
<b>Antes dos impostos e minoritários</b>	<b>252,8</b>	<b>205,1</b>	<b>23,2%</b>
<b>Depois dos impostos e minoritários</b>	<b>186,1</b>	<b>152,6</b>	<b>22,0%</b>

Valores em milhões de euros

ÍNDICES DE SEGURO NÃO VIDA (sobre prêmios lançados)	2016	2015
Índice de sinistralidade do resseguro aceito	65,0%	64,6%
Taxa de gastos de resseguro aceito	29,0%	29,3%
<b>Índice líquido combinado de resseguro</b>	<b>94,0%</b>	<b>93,9%</b>

FUNCIONÁRIOS	2016	2015
Número médio de funcionários	350	334



# 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

A Assembleia Geral de Acionistas é o órgão superior de governança e o Conselho de Administração é o órgão responsável por dirigir, administrar e representar a Sociedade, mantendo plenas faculdades de representação, disposição e gestão, estando a Sociedade sujeita às suas ações, sem mais limitação que as atribuições que correspondam de forma expressa à Assembleia Geral de Acionistas de acordo com a Lei e os Estatutos Sociais.

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.

O Conselho de Administração conta com uma Comissão Delegada que age como seu órgão delegado, com todas suas faculdades, excetuando aquelas que forem legalmente intransmissíveis.

Tem, ainda, outros três Comitês Delegados:

- Comitê de Auditoria.
- Comitê de Nomeações e Remunerações.
- Comitê de Riscos e Conformidade.

As funções e composição dos órgãos de governança são as seguintes:

#### COMISSÃO DELEGADA

Suas funções são a direção executiva e a supervisão permanente da gestão ordinária da Sociedade e de suas filiais no que tange aos aspectos estratégicos e operacionais. É composta por até dez membros, todos eles integrantes do Conselho de Administração.

#### COMITÊ DE AUDITORIA

Suas funções são, entre outras, informar à Assembleia Geral de Acionistas sobre as questões propostas em relação a assuntos de sua competência, supervisionar a eficácia do controle interno e do processo de elaboração e apresentação das informações financeiras, submeter ao Conselho de Administração a proposta de nomeação de auditor externo e estabelecer as relações oportunas com este último, e velar pela independência e eficácia da função de Auditoria Interna. É composto por um mínimo de três e um máximo de cinco conselheiros, todos eles não executivos, sendo que a maioria deles deverão ser, no mínimo, conselheiros independentes.

#### COMITÊ DE NOMEAÇÕES E REMUNERAÇÕES

Desenvolve de forma coordenada a política de designação e remuneração dos Conselheiros e Diretores Executivos do Grupo. É composto por um mínimo de três e um máximo de cinco conselheiros, todos eles não executivos e dois dos quais deverão ser, no mínimo, conselheiros independentes.

#### COMITÊ DE RISCOS E CONFORMIDADE

Realiza funções de apoio e assessoria para o Conselho de Administração na definição e avaliação das políticas de gestão de riscos e na determinação da propensão ao risco e da estratégia de riscos, bem como na supervisão da correta aplicação das normas de boa governança e das normas externas e internas na Sociedade e no Grupo. Sua composição corresponde a um mínimo de três e um máximo de cinco membros, todos eles não executivos e dois dos quais deverão ser, no mínimo, conselheiros independentes.

Apesar disso, o Conselho de Administração propôs à Assembleia Geral de Acionistas que os estatutos sociais fossem modificados no sentido de atribuir as competências de conformidade ao Comitê de Auditoria, atribuídas anteriormente ao Comitê de Riscos e Conformidade, que passou a ser denominado Comitê de Auditoria e Conformidade, e Comitê de Riscos respectivamente.

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 <sup>(1)</sup>	<i>Presidente</i>			
PRIMEIRO VICE-PRESIDENTE	Antonio Núñez Tovar <sup>(1)</sup>	<i>Primeiro Vice-presidente</i>			
SEGUNDA VICE-PRESIDENTE	Catalina Miñarro Brugarolas <sup>(3)</sup>	<i>Segunda Vice-presidente</i>	<i>Presidente</i>	<i>Vogal</i>	
TERCEIRO VICE-PRESIDENTE	Ignacio Baeza Gómez <sup>(1)</sup>	<i>Vogal</i>			
VOGAIS	Adriana Casademont i Ruhr <sup>(3)</sup>		<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>	
	José Antonio Colomer Guiu <sup>(3)</sup>			<i>Presidente</i>	<i>Vogal</i>
	Georg Daschner <sup>(3)</sup>	<i>Vogal</i>			<i>Presidente</i>
	Ana Isabel Fernández Álvarez <sup>(3)</sup>				<i>Vogal</i>
	Maria Leticia de Freitas Costa <sup>(3)</sup>				
	Luis Hernando de Larramendi Martínez <sup>(2)</sup>	<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>		
	Francisco José Marco Orenes <sup>(1)</sup>				
	Rafael Márquez Osorio <sup>(2)</sup>	<i>Vogal</i>		<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>
	Fernando Mata Verdejo <sup>(1)</sup>				
	Antonio Miguel-Romero de Olano <sup>(2)</sup>	<i>Vogal</i>		<i>Vogal</i>	<i>Vogal</i>
Alfonso Rebuelta Badías <sup>(2)</sup>		<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

<sup>(1)</sup> Conselheiros executivos

<sup>(2)</sup> Conselheiros dominicais externos

<sup>(3)</sup> Conselheiros independentes externos



Indicadores de Gobierno Corporativo	2016	2015	2014	2013
% Quorum de la Junta General de Accionistas	82,76%	78,47%	79,85%	83,85%
Consejeros	17	18	18	20
Hombres	13	15	16	17
Mujeres	4	3	2	3
Consejeros ejecutivos	5	5	5	6
Consejeros externos independientes	7	7	6	7
Consejeros externos dominicales	5	6	7	7
Reuniones del Consejo	9	10	7	7
Reuniones de la Comisión Delegada	6	8	13	14
Reuniones del Comité de Auditoría	6	6	9	7
Reuniones del Comité de Nombramientos y Retribuciones	6	7	4	5
Reuniones del Comité de Riesgos y Cumplimiento	6	4	2	2

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.

A fim de cumprir as exigências legais referentes à remuneração de administradores e para continuar se adequando às melhores práticas de governança corporativa no que diz respeito a remunerações, o Regulamento do Conselho de Administração norteia as funções relativas a remunerações do Conselho de Administração, bem como do Comitê de Nomeações e Remunerações.

A política de remunerações dos Conselheiros para o período 2016-2018 inclui os diversos componentes do pacote de remunerações dos conselheiros que foram estabelecidos com base nos critérios a seguir:

- Priorização da criação de valor e da rentabilidade em médio e longo prazo em relação à obtenção de resultados em curto prazo.
- Proporcionalidade com a situação econômica da Sociedade e com os padrões de mercado de empresas comparáveis.

- Consonância com a estratégia comercial e de gestão de riscos, seu perfil de risco, seus objetivos e práticas de gestão de riscos.

- Gestão adequada e eficaz dos riscos, sem exceder os limites estabelecidos de tolerância ao risco.

- Atração e retenção de talentos.

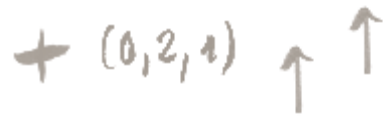
- Compensação adequada da dedicação, qualificação e responsabilidade.

- Proporção adequada dos componentes fixos e variáveis para evitar a dependência excessiva dos componentes variáveis.

- Diferimento do pagamento de uma parte substancial da remuneração variável.

- Possibilidade de ajustes ex-post da remuneração variável.

- Prevenção de conflitos de interesses.



O sistema de remuneração diferencia entre conselheiros externos e conselheiros executivos:

### A) Conselheiros Externos.

Os conselheiros externos recebem como remuneração básica uma renda fixa por pertencerem ao Conselho de Administração e, se for o caso, à Comissão e Comitês Delegados, que pode ser superior para as pessoas que ocupam cargos no próprio Conselho ou que presidem os Comitês Delegados do Conselho. Essa remuneração é complementada com outras compensações não monetárias que estiverem estabelecidas de forma geral para os funcionários da entidade.

### B) Conselheiros Executivos.

Os conselheiros executivos não recebem a renda fixa estabelecida para os conselheiros externos. A remuneração fixa dos Conselheiros relativa ao desempenho das suas funções executivas é determinada conforme a política estabelecida para a remuneração dos altos executivos da MAPFRE, e de acordo com o estabelecido pelos seus respectivos contratos.

Os conselheiros executivos têm direito às ajudas ou benefícios sociais estabelecidos com de forma geral para os funcionários da Empresa de acordo com o Convênio Coletivo firmado pela MAPFRE.

Somente os conselheiros executivos recebem remuneração variável, que pode ser de três tipos:

(i) Retribuição variável em curto prazo, vinculado ao lucro líquido consolidado da entidade e, se for o caso, a outros indicadores relativos às suas respectivas responsabilidades. Em todos os casos, esta remuneração é paga em dinheiro.

(ii) Retribuição variável em médio prazo, que corresponde a um plano de incentivos em médio prazo de caráter extraordinário, não consolidável e plurianual a partir de 1 de janeiro de 2016 até 31 de março de 2019, do qual participam os conselheiros executivos na condição de altos executivos.

(iii) Incentivos referentes ao valor das ações:

Os conselheiros executivos foram beneficiários de um Plano de incentivos referente ao valor das ações para diretores do Grupo, que foi aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária realizada em 4 de julho de 2007. Como o preço da cotação da ação da MAPFRE S.A. na última data estabelecida para o exercício de direito é inferior ao preço de cotação de referência, nenhuma quantia foi aplicada ou recebida pelo plano citado, o qual foi, portanto, extinto.

Além disso, para o restante do quadro de pessoal, no que diz respeito ao estabelecimento de um equilíbrio adequado entre os componentes fixos e variáveis da remuneração, a política de remuneração da MAPFRE contempla uma estrutura variável, que é calculada como uma porcentagem sobre a retribuição total e cuja liquidação é feita de acordo com o nível de consecução dos objetivos alcançados. O peso da remuneração variável é determinado pela posição ocupada dentro da organização, sendo maior em função do nível de responsabilidade e impacto das atuações profissionais do funcionário na Sociedade.

As categorias de profissionais que possam ter repercussão material no perfil de risco da Sociedade contam com um sistema de remuneração variável em curto prazo vinculado aos objetivos alcançados ligados diretamente aos planos estratégicos e realizados ao longo de um ano.

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. Estes princípios se integram na empresa por meio de seus valores (solvência, integridade, vocação de serviço, inovação para a liderança e equipe comprometida) e são desenvolvidos com o cumprimento dos compromissos internacionais e locais e das políticas, normas e protocolos de atuação que são aprovados na organização. Tudo isso permite que a empresa atue sob o princípio da devida diligência para a prevenção, detecção e erradicação de condutas irregulares, seja qual for sua natureza, que possam ter um impacto negativo na empresa e no ambiente no qual desenvolve sua atividade.

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.

Além disso, a MAPFRE publica em seu site ([www.mapfre.com](http://www.mapfre.com)) e, portanto, coloca à disposição de todos os grupos de interesse, as seguintes políticas e normas corporativas:



- Princípios Institucionais, Empresariais e Organizacionais
- Código Ético e de Conduta
- Política de Ações de tesouraria
- Política de Dividendos
- Política de Governança Corporativa
- Política Fiscal Corporativa
- Política de Gestão de Conflitos de Interesse e Operações Vinculadas com Acionistas Significativos e Altos Cargos de Representação e Direção
- Política de Seleção de Conselheiros
- Política de Comunicação com Acionistas, Investidores Institucionais e Assessores de Voto

- Política de Prêmios de Assistência
- Política de Responsabilidade Social Corporativa
- Política de Diversidade e Igualdade de Oportunidades
- Política de Promoção, Seleção e Mobilidade
- Política de Saúde e Bem-Estar e Prevenção de Riscos no Trabalho
- Política de Respeito às Pessoas
- Política de Segurança Corporativa
- Política de Continuidade do Negócio
- Política de Meio Ambiente

A MAPFRE conta também com uma extensa pauta de políticas e normas corporativas relativas a diversas questões que estabelecem e completam seu sistema de governança.



### Estrutura Societária

A MAPFRE possui uma estrutura societária simples, eficiente e descentralizada, o que lhe permite atingir seus objetivos empresariais de forma adequada. Este princípio torna compatível uma administração adequada dos negócios em cada um dos países com uma gestão eficiente dos recursos, dos capitais requeridos e da distribuição dos dividendos aos acionistas. Tudo isso dentro do marco legal e com atuação ética plena e socialmente comprometida nos países onde atua.

### 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 que, por sua vez, permite uma ampla delegação na execução e no desenvolvimento das competências designadas às equipes e a seus responsáveis, facilitando sempre a análise profunda das decisões mais relevantes em todos os níveis, antes e depois de sua execução, pelo conjunto das equipes de diretores.

## 5.2 Ética e Responsabilidade Social

### Principais medidas de conformidade e prevenção

#### CONFORMIDADE

O principal objetivo da Função de Conformidade é assegurar que o Grupo opera de acordo com a lei e as normas que regem suas atividades, minimizando o risco legal e de descumprimento, a fim de preservar sua solvência, integridade e reputação, e servindo de apoio para alcançar os objetivos estratégicos.

A tolerância zero para o descumprimento é contemplada com as medidas preventivas desenvolvidas pela função de conformidade do Grupo MAPFRE para reduzir o risco de um eventual descumprimento.

#### COMITÊ DE ÉTICA

A MAPFRE conta com um Comitê de Ética, responsável por garantir a aplicação do Código de Ética e Conduta, que estabelece as normas de conduta que devem reger o comportamento e a atuação entre os funcionários e sua relação com terceiros, que deve estar baseada no respeito mútuo entre todas as pessoas com as quais se relacionam; o compromisso com seu trabalho e com a empresa; a responsabilidade, a solidariedade e a cooperação; e a integridade e o respeito à legalidade, de forma que exista no ambiente de trabalho um clima de confiança que permita o desenvolvimento pessoal e profissional, de respeito aos direitos humanos e trabalhistas básicos, livre de exploração de qualquer natureza, intimidação, assédio e discriminação. Este Código é de cumprimento obrigatório no Grupo.



## CANAIS DE DENÚNCIAS

A MAPFRE conta com dois tipos de canais, que estão à disposição dos funcionários:

- O Canal de Denúncias Financeiras e Contábeis ([www.mapfre.com/CDF](http://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/Ética](http://www.mapfre.com/Ética)) permite que qualquer funcionário que tiver dúvidas relativas à aplicação do Código, ou que observar uma situação que possa implicar um descumprimento ou vulnerabilidade 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.

Os dois canais estão à disposição em espanhol, inglês, português e turco.

## CONTROLE INTERNO

O Controle Interno envolve todas as pessoas, independentemente do nível profissional que ocupam na organização 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, conforme os princípios e valores estabelecidos nos Princípios Institucionais, Empresariais e Organizacionais, com razoável segurança, que os objetivos do Grupo sejam atingidos no que se refere à eficiência e à eficácia operacionais, confiança nos registros contábeis e financeiros, e conformidade com as regras e normas externas e internas.

## PREVENÇÃO DA LAVAGEM DE DINHEIRO

A MAPFRE mantém um monitoramento permanente para detectar e informar, aos órgãos correspondentes, qualquer operação suspeita realizada com o objetivo de “lavar” recursos procedentes 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, em conformidade com o disposto na Lei 10/2010 e no seu Regulamento de desenvolvimento.

Durante o ano de 2016, foram ministradas mais de 16.897 horas de treinamento em prevenção de Lavagem de Dinheiro a 14.442 funcionários.

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

Em todos os países em que está presente, a MAPFRE conta com um Protocolo para o tratamento do Assédio, bem como mecanismos que permitem evitar situações de assédio e, se eventualmente ocorrerem, a empresa dispõe dos 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.

A MAPFRE colabora com as Autoridades e Agências de Segurança e implementa cenários de aviso precoce de situações anômalas potencialmente fraudulentas utilizando ferramentas informáticas aprovadas em nível corporativo.

Além disso, por meio do Subcomitê de Sistemas de Gestão Anticorrupção da Associação Espanhola de



Normalização e Certificação (AENOR), participou dos trabalhos de elaboração da futura norma ISO PC 278 Anti-Bribery Management Systems, que permitirá elaborar o padrão internacional relativo a esse tema. O estabelecimento de normas auditáveis nesse campo contribuirá para melhorar o ambiente de controle nas empresas.

## SEGURANÇA

Entre outros temas, a MAPFRE se concentra 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 que presta.

– A proteção dos trabalhadores é realizada proporcionando um ambiente de trabalho seguro, em consequência da manutenção preventiva das instalações; da disponibilização de planos de autoproteção nos centros de trabalho; da elaboração de medidas específicas para viagens e deslocamentos (principalmente em áreas instáveis); e do apoio direto e especializado diante do aparecimento de situações de risco.

– O compromisso com a segurança das informações relativas aos clientes se materializa, entre outros aspectos, no estabelecimento de altos padrões de cumprimento das obrigações normativas em matérias de privacidade e proteção de dados. Para isso, são estabelecidas medidas de salvaguarda de várias índoles, garantindo a confidencialidade e a integridade necessárias e respondendo, assim, à confiança depositada pelos clientes, acionistas e demais grupos de interesse.

– Em termos de disponibilidade, a empresa planeja e implementa soluções de continuidade de negócio que garantem a continuidade dos serviços prestados aos clientes diante de situações de contingência grave, contribuindo, assim, para a sustentabilidade das operações.

Além disso, as novas iniciativas e sistemas de informação da empresa incluem, desde sua criação, critérios de segurança destinados a minimizar os riscos, proteger a privacidade dos dados e aumentar as capacidades de detecção e resposta a incidentes.



## AUDITORIA INTERNA

A MAPFRE considera que essa função de seguro e consulta, que 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.

A Área de Auditoria Interna tem, com caráter geral, as seguintes funções:

– Supervisionar a adequação e eficácia do Sistema de Controle Interno e de outros elementos do Sistema de Governança.

– Cumprir com o Plano Anual de Auditoria Interna, informando em cada trabalho sobre as deficiências que foram detectadas e recomendando a forma de solucioná-las. Fazer o acompanhamento dessas recomendações.

– Avaliar a confiabilidade e a integridade das informações contábeis e financeiras individuais e consolidadas, e outras informações de caráter econômico (Orçamentos, Projeções, Modelos de capital, Embedded Value, etc.) elaborada pela MAPFRE S.A., suas Sociedades Dependentes, Unidades de Negócio, Áreas Territoriais, Áreas Regionais e Áreas Corporativas; bem como a validade, a suficiência e a aplicação dos princípios e das normas contábil e jurídica.

– Coordenar eficazmente a comunicação da informação entre o Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, e os auditores internos e externos.

– Realizar um acompanhamento contínuo e as atuações presenciais de Auditoria Interna em aquisições, novos negócios e atividades em desenvolvimento, como elementos-chave de risco do Plano Estratégico.

- Apoiar a Organização no alcance dos seus objetivos, contribuindo com profissionais em matérias nas quais poderiam necessitar de uma opinião independente ou apoio para seu desenvolvimento (controle interno, gestão de riscos, organização, análise de estados financeiros, análise de investimentos, etc.).
- Coordenar o trabalho de Auditores Externos e a análise das conclusões antes que passem a ser definitivas.
- Coletar as informações necessárias para apoiar ao Comitê de Auditoria da MAPFRE S.A., e a outros Comitês de Auditoria que, por obrigação legal ou de forma voluntária, sejam estabelecidas nas filiais, e à Presidência Executiva da MAPFRE.

## A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na MAPFRE

Para a MAPFRE, ser responsável representa mais do que obedecer às leis dos países nos quais a companhia realiza suas atividades, com as normas internacionais, com os direitos humanos ou com os compromissos internacionais assumidos em matéria de responsabilidade social. É muito mais do que respeitar as regras de mercado ou rejeitar qualquer prática ilegal ou fraudulenta. Não resta dúvida de que tudo isto é feito, porém a aposta é fazer algo mais do que cumprir a lei.

A MAPFRE define sua responsabilidade social como “um compromisso voluntário e estratégico que envolve a busca do alcance dos seus objetivos empresariais, cumprindo rigorosamente suas obrigações contratuais e legais, aplicando critérios de igualdade e estabilidade nas relações com seus grupos de interesse (stakeholders), contribuindo, assim, para a satisfação das necessidades presentes e futuras da sociedade”.

Ser responsável é uma atitude, uma maneira de administrar a empresa, portanto, é importante envolver todos os grupos com os quais a MAPFRE se relaciona: funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas e a sociedade em geral.



Não é possível pensar em ser responsável se as atividades da empresa não contribuem, de uma forma ou de outra, para o desenvolvimento econômico e social dos países nos quais está presente.

Mas não é apenas questão de ser responsável: a MAPFRE quer ir além, quer ser sustentável. Para isso, foi elaborado um Plano de Sustentabilidade e criado um grupo de trabalho interdisciplinar. Esse Plano e a Política de Responsabilidade Social Corporativa são as duas principais ferramentas para administrar e promover a RSC, e também para contar com mecanismos de controle, acompanhamento e supervisão nesse campo por intermédio do Comitê Corporativo de Responsabilidade Social.

## POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Política de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo MAPFRE (Política de RSC) foi aprovada pelo Conselho de Administração da MAPFRE S.A. em 2015. A companhia pretende, com ela, estabelecer um marco de referência com base no qual qualquer entidade do Grupo pode desenvolver e potencializar um comportamento socialmente responsável.

Essa política visa fazer com que, na MAPFRE, a Responsabilidade Social Corporativa, 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.

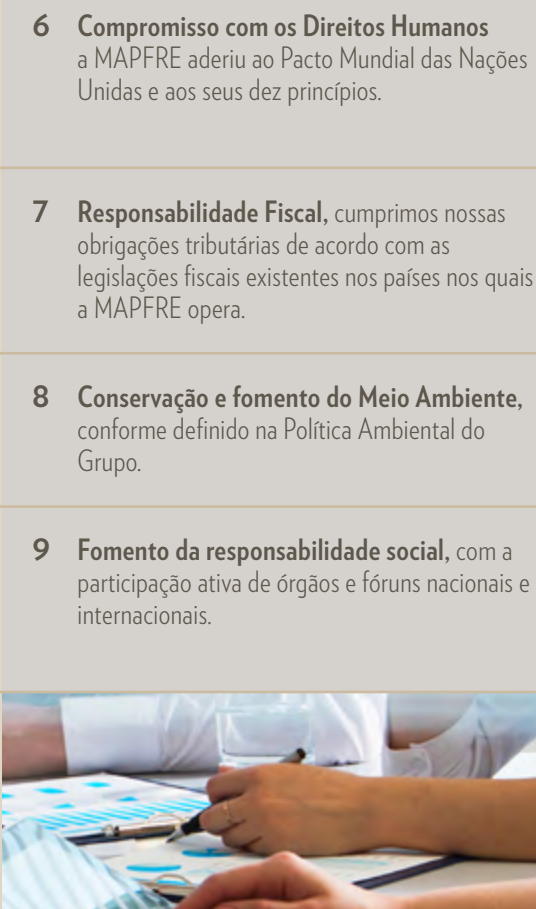


- Gerenciar os riscos e oportunidades de negócio derivados da evolução do ambiente no qual a MAPFRE desenvolve sua atividade mercantil, assumindo o impacto que gera na sociedade e no ambiente, maximizando os positivos e minimizando os negativos.
- Transmitir o valor social da empresa, em cada território, que concilia o valor da sua atividade operacional com o valor das atividades não lucrativas que são realizadas.

A política, por sua vez, aplica seis princípios específicos de atuação relacionados com funcionários, acionistas, fornecedores, distribuidores, clientes e a sociedade.

Por último, a política determina que o Comitê Corporativo de Responsabilidade Social Corporativa da MAPFRE é o órgão interno permanente responsável por desenvolver e realizar o acompanhamento e controle contínuos dessa política.

Adicionalmente, a política inclui nove princípios gerais de atuação relacionados com:

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1 Cumprimento dos Compromissos Internacionais</b>, entre eles os estabelecidos no Global Compact das Nações Unidas e os Princípios para a Sustentabilidade do Seguro.</p>   | <p><b>6 Compromisso com os Direitos Humanos</b> a MAPFRE aderiu ao Pacto Mundial das Nações Unidas e aos seus dez princípios.</p>                                     |
| <p><b>2 Observância das leis e normas nacionais e internacionais</b> em vigor em todos os países nos quais o Grupo opera.</p>   | <p><b>7 Responsabilidade Fiscal</b>, cumprimos nossas obrigações tributárias de acordo com as legislações fiscais existentes nos países nos quais a MAPFRE opera.</p> |
| <p><b>3</b> Continuidade às medidas de <b>boa governança corporativa</b> baseadas na ética, na transparência empresarial e na diversidade.</p>  | <p><b>8 Conservação e fomento do Meio Ambiente</b>, conforme definido na Política Ambiental do Grupo.</p>   |
| <p><b>4 Comunicação e diálogo com todos os grupos de interesse</b>, tendo como base a transparência, a veracidade e o compromisso como suas colunas fundamentais.</p>   | <p><b>9 Fomento da responsabilidade social</b>, com a participação ativa de órgãos e fóruns nacionais e internacionais.</p>   |
| <p><b>5 Compromisso com a transparência</b>, o que envolve divulgar informações relevantes e verdadeiras, bem como elaborar e publicar informações financeiras e não financeiras e submetê-las aos processos internos e externos de verificação considerados adequados.</p> |    |

(2)



## Sustentabilidade

### PLANO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO MAPFRE 2016-2018

O 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.

Isto é feito realizando medidas específicas relacionadas com assuntos fundamentais, os direitos humanos e a Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030, a transparência, o meio ambiente, a segurança cibernética, a diversidade, e o combate contra a corrupção e a fraude, a inclusão de aspectos ambientais, sociais e de governança, na rede de abastecimento, na subscrição e nas decisões de investimentos, entre outras.

O Plano permite aperfeiçoar o desempenho da companhia nesses campos e aprofundar o relacionamento com vários grupos de interesse com os quais o Grupo mantém uma relação especial, como os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes. Tudo isto é feito sem deixar os demais grupos com os quais a companhia se relaciona ou sobre os quais exerce impacto.

O Plano de Sustentabilidade 2016 – 2018 é estruturado ao redor de três grandes objetivos, que integram quinze linhas de trabalho. Cada uma delas inclui projetos específicos responsáveis para o seu desenvolvimento e métricas para o seu acompanhamento.

O Comitê de Responsabilidade Social Corporativa também faz o acompanhamento do Plano e informa o Comitê Executivo.

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.



## 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  
específicos

Pessoas  
responsáveis pela  
sua realização

Levantamento dos  
grupos de interesse  
afetados

Indicadores de  
acompanhamento

(100)<sup>a</sup>

## 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.

O Sistema de Gestão de Risco tem principalmente os seguintes **objetivos**:

- Promover uma sólida cultura e um sistema eficaz de gestão de riscos.
- Garantir que a análise dos possíveis riscos faça parte do processo de tomada de decisões.
- Preservar a solvência e a fortaleza financeira do Grupo, contribuindo para seu posicionamento como seguradora global de confiança.

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

### RISCOS FINANCEIROS E DE CRÉDITO

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

### RISCOS DA ATIVIDADE SEGURADORA

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

### RISCOS OPERACIONAIS

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

### RISCOS ESTRATÉGICOS E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

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.



Os órgãos de governança recebem uma vez por semestre informações relativas à quantificação dos principais riscos aos quais o Grupo está exposto, e dos recursos de capital disponíveis para enfrentá-los, bem como informações relativas à observância dos limites estabelecidos no apetite pelo risco. A quantificação dos principais riscos é feita de acordo com:

- Os requisitos legais em vigor;
- Um modelo padrão de fatores fixos; e
- Modelos próprios de gestão, naquelas sociedades que dispõem deles.

Depois da entrada em vigor das normas de Solvência II, o Grupo quantifica os riscos principais com base na fórmula padrão (conjunto de cálculos ou algoritmos estabelecidos pelo supervisor para realizar o cálculo do capital obrigatório de solvência).

Geralmente, o capital atribuído é estabelecido como uma estimativa de acordo com os orçamentos do próximo exercício, e submetido a revisão periódica durante o ano dependendo da evolução dos riscos, para garantir a observância dos limites definidos no apetite pelo risco.

Esses limites preveem que determinadas empresas exijam um nível de capitalização superior, em termos relativos, à medida do Grupo, porque operam em diferentes países com requerimentos legais diferentes, ou porque estão submetidas a requerimentos de solvência financeira superiores ao resto das entidades do Grupo para realizar suas atividades.

## Riscos Financeiros e de Crédito

A MAPFRE reduz sua exposição a esse tipo de risco através de uma política de investimentos prudente, caracterizada pela alta proporção de valores de renda fixa em nível de investimento, e estabelecendo limites genéricos e específicos por exposição.

Com relação ao risco de crédito, sua gestão está baseada na aplicação de critérios de prudência segundo a solvência do emissor. Os investimentos em renda fixa e em renda variável estão sujeitos a limites por emissor, buscando-se um alto nível de correspondência geográfica entre os emissores dos ativos e os compromissos.

A Política de Gestão do Risco de Crédito estabelece limites de acordo com o perfil de risco da contraparte ou do instrumento de investimento, assim como limites de exposição em relação ao índice da contraparte.

Além disso, é estabelecido um sistema de acompanhamento e notificação da exposição ao risco de crédito.

O Comitê de Security revisa as principais exposições diante de contrapartes seguradoras e resseguradoras.

## Riscos da Atividade Seguradora

A organização da MAPFRE, especializada nos diferentes tipos de negócio, requer a concessão de um grau de autonomia na gestão de seu negócio e, particularmente, a subscrição de riscos e a determinação das tarifas, bem como a indenização ou prestação de serviços no caso de sinistro.

A suficiência dos prêmios é um elemento de especial importância e sua determinação é sustentada por aplicativos de informática específicos.

A abordagem dos sinistros bem como a suficiência das provisões são princípios básicos da gestão de seguros. As provisões técnicas são calculadas pelas equipes atuariais das diferentes sociedades e seu montante é validado por uma parte independente que não tenha participado no cálculo. A preponderância do negócio de danos na MAPFRE, com uma grande rapidez de liquidação de sinistros, bem como a escassa importância de riscos segurados de longo desenvolvimento no tempo, tais como amiantos ou responsabilidade profissional, são elementos mitigadores do risco de insuficiência das provisões técnicas.

A presença da MAPFRE em países com uma possibilidade elevada de ocorrência de catástrofes (terremoto, furacões, etc.) requer uma abordagem especial para este tipo de riscos. As sociedades que estão expostas a este tipo de riscos dispõem de relatórios especializados de exposição a catástrofes, geralmente realizados por especialistas independentes, que estimam o alcance das perdas em caso de ocorrência de um evento catastrófico. A contratação dos riscos catastróficos se realiza com base nestas informações e no capital econômico do qual dispõe a companhia que os contrata. Se for o caso, a exposição patrimonial a este tipo de riscos é mitigada mediante a contratação de coberturas resseguradoras específicas.

Neste aspecto, é importante destacar a contribuição da MAPFRE RE, que proporciona sua ampla experiência no mercado de riscos de catástrofes para a gestão do Grupo. Esta entidade determina anualmente a capacidade catastrófica mundial que designa a cada território e estabelece as capacidades máximas de contratação por risco e evento. Além disso, conta com proteções de programas de retrocessão de riscos para a cobertura de desvios ou incrementos da sinistralidade catastrófica nos diferentes territórios.

A política da MAPFRE em relação ao risco ressegurador é de ceder negócio a resseguradoras de comprovada capacidade financeira (de maneira geral, aquelas com classificação de solvência financeira não inferior a um rating BBB ou equivalente. Excepcionalmente, cede-se negócio a outras resseguradoras após análise interna que demonstre a disposição de um nível de solvência equivalente à classificação anteriormente indicada, ou que apresentem garantias adequadas).

Os princípios básicos de cumprimento obrigatório que inspiram o gerenciamento da utilização do Resseguro e de outras técnicas de redução do risco na MAPFRE são os seguintes:

**O princípio de otimização do consumo de capital.**

**O princípio de otimização de condições.**

**O princípio de solvência das contrapartes.**

**O princípio de transferência efetiva de risco.**

**O princípio de adequação do nível de transferência de riscos.**

## Riscos Operacionais

A identificação e avaliação de Riscos Operacionais e de Processos de Negócio é realizada por meio do Riskm@p, um aplicativo de informática desenvolvido internamente na MAPFRE que elabora os Mapas de Risco das entidades nos quais são analisadas a importância e a probabilidade de ocorrência dos diversos riscos.



## Inovação



A Riskm@p também é estabelecida, da mesma forma, como a ferramenta corporativa para o tratamento das atividades de controle (manuais de processos, inventário de controles associados a riscos e avaliação da sua efetividade) e das medidas corretivas definidas para atenuar ou reduzir os riscos e/ou melhorar o ambiente de controle.

O modelo de gestão de risco operacional se baseia numa análise qualitativa dinâmica por processos da sociedade, de forma que os administradores da cada área ou departamento identificam e avaliam os riscos potenciais que afetam, tanto aos processos de negócio como de suporte. Desenvolvimento de produtos, Emissão, Sinistros / Prestações, Gestão administrativa, Atividades comerciais, Recursos humanos, Comissões, Cosseguro / Resseguro, Provisões técnicas, Investimentos, Sistemas tecnológicos e Atenção ao cliente.

### Riscos Estratégicos e de Governança Corporativa

Os princípios éticos aplicados à gestão empresarial têm sido uma constante na MAPFRE e fazem parte de seus estatutos e de seu trabalho diário. Para padronizar esta cultura empresarial e atualizar as exigências jurídicas de governança e transparência na gestão, o Conselho de Administração da MAPFRE S.A. aprovou os “Princípios Institucionais, Empresariais e Organizacionais do GRUPO MAPFRE”, que constituem os fundamentos mínimos de cumprimento obrigatório para todas as entidades que integram a MAPFRE e seus respectivos órgãos de governança.

A aplicação estrita destes princípios é considerada como a atuação mais eficaz para reduzir este tipo de riscos.

### Integração e gestão de riscos ambientais, sociais e de governança (ASG)

As empresas seguradoras desempenham um papel importante ao enfrentarem os desafios globais em sustentabilidade, uma vez que têm a capacidade de projetar o conhecimento e a experiência que adquiriram para sua própria proteção para proteger os interesses de clientes e terceiros.

A MAPFRE assume o impacto gerado pela sua atividade mercantil no meio e na sociedade. O seu modelo de atuação em responsabilidade social e a sua política na matéria facilitam a integração no negócio dos aspectos ambientais, sociais e de governança (chamados aspectos ASG).

Com um acompanhamento adequado dos aspectos ASG, a organização pode obter informações adicionais sobre riscos em potencial e entender melhor os movimentos e as transformações sociais ou as expectativas dos stakeholders (investidores, clientes, reguladores, distribuidores, público em geral, funcionários, etc.).

A tabela a seguir exhibe a relação de aspectos de ASG que a MAPFRE encontrou usando como referência, entre outros, assuntos materiais e de relevância interna e externa da Análise de Materialidade 2016.

## Tabela de aspectos de ASG

### AMBIENTAIS

- Mudanças climáticas.
- Ecoeficiência: otimização de recursos.
- Preservação da biodiversidade e da degradação dos ecossistemas terrestres e marítimos.

### SOCIAIS

#### Âmbito de trabalho

- Emprego.
- Diversidade, igualdade e não discriminação.
- Inclusão de grupos vulneráveis ou de risco.
- Treinamento e desenvolvimento profissional.
- Salário condizente.
- Conciliação da vida profissional e pessoal.
- Gestão do talento interno e atração do talento externo.
- Tecnologia: novos ambientes de conhecimento e colaboração.

#### Segurança e Saúde

- Prevenção: acidentes, licenças trabalhistas, etc.
- Saúde: fomento de ambientes saudáveis.
- Segurança: garantir um ambiente de trabalho seguro e de confiança.

#### Responsabilidade com os clientes:

- Marketing responsável.
- Canais de reclamação e acompanhamento.
- Segurança e privacidade dos dados de caráter pessoal e segurança cibernética.
- Carteira de produtos e serviços:
  - Inovação: produtos projetados para gerar benefício social e ambiental.
  - Questões sociais e demográficas: envelhecimento da população, qualidade de vida.
- Tecnologia: novos ambientes de relação, novos sistemas de gestão, novos riscos e novos produtos.
- Promover cultura de seguros.

#### Cadeia de valor (fornecedores, subcontratados, etc.)

- Política e procedimentos de compras integrados: seleção, aprovação e contratação incluindo critérios de responsabilidade social e ambiental.
- Tecnologia a serviço da administração: plataforma de compras.
- Inclusão de aspectos sociais (direitos trabalhistas, segurança e saúde, direitos humanos, etc.) e ambientais nos processos de seleção e homologação.

### GOVERNANÇA

#### Ética, Integridade e princípios:

- Órgãos de governança:
  - Diversidade.
  - Liderança do Conselho.
  - Anticorrupção e suborno.
  - Transparência.
  - Regulamentos / Códigos Éticos e de Conduta: acompanhamento, conformidade, avaliação, mecanismos de denúncia.
- Proteção dos direitos dos acionistas.



Nos últimos anos, o setor de seguros teve que enfrentar as consequências financeiras e de reputação dos riscos ambientais, sociais e de governança (ASG) surgidos.

Nesse sentido, a gestão desse tipo de risco ajuda na tomada de decisões em áreas tão importantes como a assinatura, o investimento, a inovação em produtos e serviços e a gestão da reputação, sendo esta última essencial para gerar confiança nos stakeholders. Por este motivo, riscos como esses também fazem parte do Sistema de Gestão de Riscos do Grupo, que é integrado em diversas categorias de riscos comentadas nesta seção e, portanto, nas próprias atividades da companhia.

Por outro lado, a inovação em produtos e serviços que deem resposta aos clientes para enfrentar estes tipos de riscos ASG se transforma em um desafio e uma oportunidade de negócio permanente. Em 2016, a MAPFRE lançou mais de 32 produtos em ramos como Automóveis, Vida, Patrimoniais, Casa, Saúde e Falecimentos no mercado.

Adicionalmente, possui 10 produtos com coberturas básicas e prêmios reduzidos em carteira para grupos de baixo nível de renda nos ramos de Automóveis, Vida, Casa e Saúde.

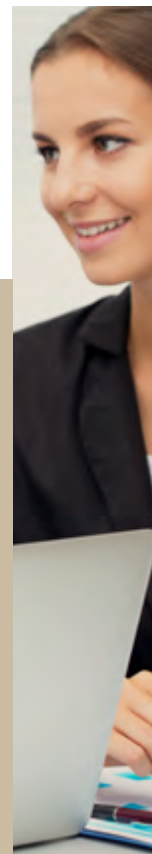
No escopo ambiental, as ações dirigidas aos clientes podem ser agrupadas em três categorias:

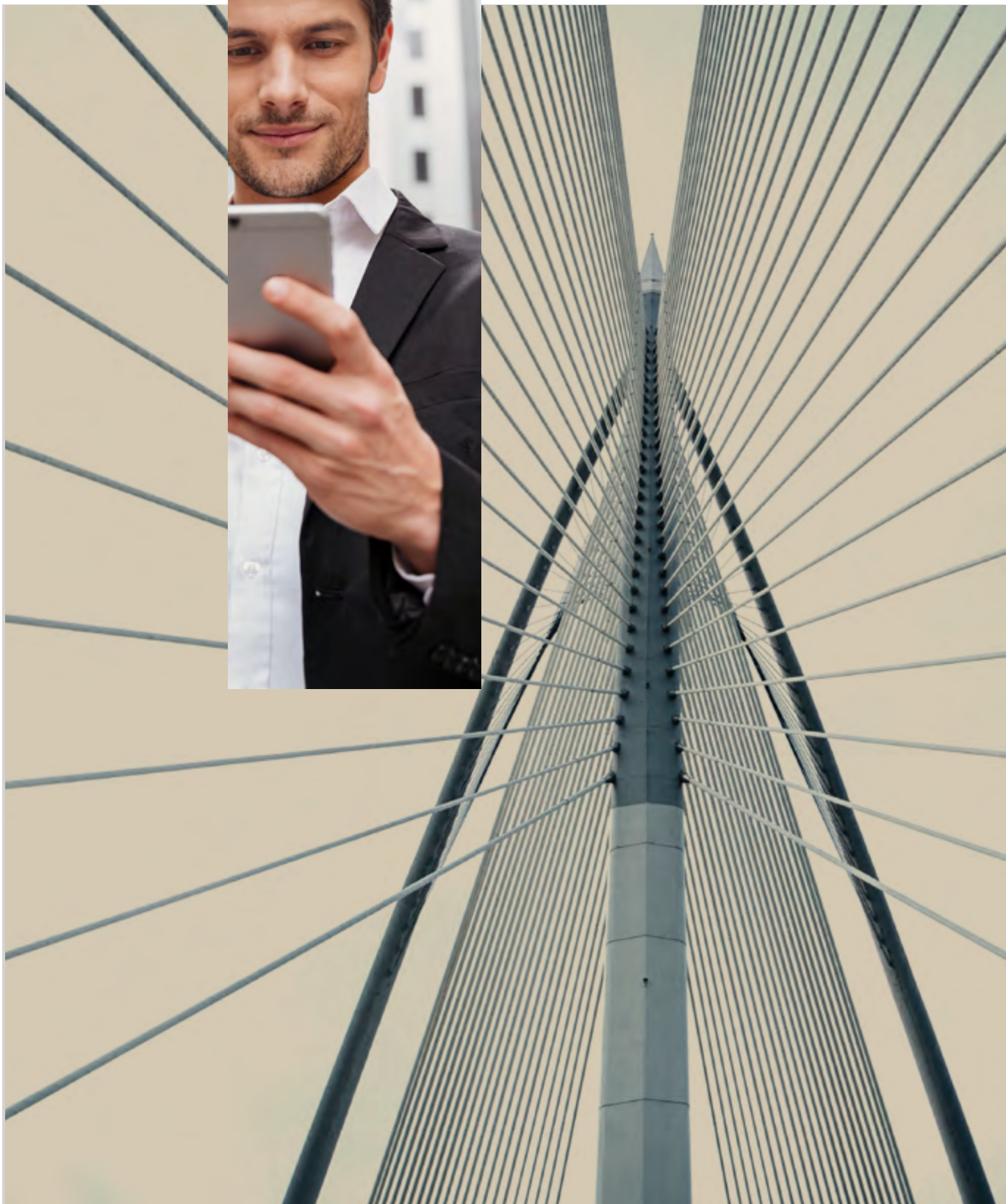
- Gestão do Risco Ambiental, que inclui coberturas de danos, responsabilidade civil e ambiental, serviços para a identificação, análise, avaliação e controle de riscos; e revisão e acompanhamento da evolução dos riscos e de suas medidas corretivas.
- Produtos de seguros para projetos sustentáveis de energias renováveis, explorações florestais e ações relacionadas à eficiência e à economia energética.
- Serviços que favorecem a proteção ambiental e a economia de recursos.

A gestão de riscos de ASG também permite saber quais são, desenvolver e fomentar negócios mais responsáveis e sustentáveis, por exemplo, através de tomadas de decisão de investimento do Grupo e a relação com Startups (consultar capital intelectual).

Além disso, a MAPFRE considera necessário incentivar uma cultura seguradora entre os clientes e também na sociedade, em geral, que promova os benefícios e vantagens de estar segurado, não somente para proteger o patrimônio, mas também para atenuar o impacto de um possível sinistro na atividade (mercantil e/ou pessoal), trazendo, assim, benefícios à sociedade em seu conjunto.

Adicionalmente, fomenta a cultura de seguros por intermédio de publicações específicas e organizando cursos de treinamento específicos, fóruns e seminários internacionais.





→ → 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. Apresentamos, nesta seção, os principais marcos alcançados em 2016.

As informações contidas neste capítulo podem ser completadas com os relatórios a seguir, disponíveis no site corporativo:

- Relatório Anual de Responsabilidade Social Corporativa.
- Contas Anuais e Relatórios de Gestão Consolidados.



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

## 6.1 Capital financeiro

### O que é RSS?

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

### Principais stakeholders para os quais este capital cria valor

– Todos os grupos de interesse, principalmente acionistas e investidores e a Sociedade (*se considerarmos o valor econômico gerado e distribuído*).

### Em que estamos trabalhando para criar valor?

- Fundos próprios.
- Investimentos.
- Operações de financiamento.
- A ação da MAPFRE.

#### ■ Fundos próprios

O patrimônio líquido consolidado chegou a 11,443.5 bilhões de euros, em comparação com 10,408.3 bilhões de euros em 2015. Desse montante, 2,317 bilhões de euros correspondem à participação dos acionistas minoritários nas sociedades filiais. Os fundos próprios consolidados por ação representavam 2,96 euros no final de 2015 (2,77 euros em 31/12/2015).



H ↑ R

O quadro a seguir mostra a variação do patrimônio líquido durante o exercício:

	DEZEMBRO DE 2016			DEZEMBRO DE 2015
	Patrimônio atribuído aos acionistas controladores	Sócios externos	Patrimônio Líquido Total	Patrimônio Líquido Total
<b>Saldo em 31/12 do exercício anterior</b>	<b>8.573,7</b>	<b>1.834,6</b>	<b>10.408,3</b>	<b>11.469,4</b>
Receitas e despesas reconhecidas diretamente no patrimônio líquido				
Por ativos financeiros disponíveis para a venda	192,4	60,2	252,6	(610,4)
Por diferenças de conversão	218,0	308,5	526,5	(868,6)
Por contabilidade tácita	(189,1)	(26,3)	(215,4)	320,5
Outros	(0,8)	(0,2)	(1,0)	(5,0)
<b>Total</b>	<b>220,5</b>	<b>342,2</b>	<b>562,7</b>	<b>(1.163,4)</b>
Resultado do período	775,5	469,7	1.245,2	1.198,9
Distribuição de resultados	(400,4)	(387,9)	(788,3)	(780,5)
Outras mudanças no patrimônio líquido	(42,8)	58,4	15,6	(316,2)
<b>Saldo no final do período</b>	<b>9.126,5</b>	<b>2.317,0</b>	<b>11.443,5</b>	<b>10.408,3</b>

Valores em milhões de euros

A evolução do patrimônio líquido abrange:

- o resultado do exercício
- forte apreciação do real brasileiro durante 2016, levemente compensado pela depreciação do dólar norte-americano;
- o aumento do valor da carteira de investimentos financeiros, compensada parcialmente pela contabilidade tácita, como resultado da boa evolução dos mercados, principalmente o de renda fixa;
- o dividendo complementar aprovado pela Assembleia Geral de Acionistas e pago no mês de junho, bem como os dividendos pagos pelas filiais com sócios externos;
- o dividendo a receber da MAPFRE S.A., pago em dezembro, e os dividendos a receber distribuídos pelas filiais com sócios externos.



Os investimentos e fundos líquidos da MAPFRE aumentaram

**7,1%**

## 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. O quadro a seguir mostra os detalhes e a distribuição percentual:

	2016	% em relação ao total	2015	% em relação ao total
<b>Investimentos sem risco</b>	<b>3.465,1</b>	<b>7,0%</b>	<b>2.788,0</b>	<b>6,0%</b>
- Tesouraria	1.451,1	2,9%	989,1	2,1%
- Investimentos em nome de tomadores de seguros	2.014,0	4,1%	1.798,9	3,9%
<b>Imóveis destinados à renda</b>	<b>2.277,8</b>	<b>4,6%</b>	<b>2.267,7</b>	<b>4,9%</b>
- Imóveis de uso próprio	1.003,0	2,0%	943,4	2,0%
- Restante de imóveis destinados à renda	1.274,8	2,6%	1.324,3	2,9%
<b>Aplicações financeiras</b>	<b>42.541,0</b>	<b>85,9%</b>	<b>40.159,2</b>	<b>86,8%</b>
- Ações	1.665,3	3,4%	1.473,2	3,2%
- Renda fixa	38.399,8	77,5%	36.821,2	79,6%
- Fundos de investimentos	1.574,4	3,2%	1.284,2	2,8%
- Outros investimentos financeiros	901,5	1,8%	580,6	1,3%
<b>Outros investimentos</b>	<b>1.272,2</b>	<b>2,5%</b>	<b>1.049,8</b>	<b>2,3%</b>
- Investimentos em participadas	242,6	0,5%	197,3	0,4%
- Depósitos por resseguro aceito	650,2	1,3%	557,2	1,2%
- Outras	379,4	0,7%	295,3	0,6%
<b>Total geral</b>	<b>49.556,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>46.264,7</b>	<b>100,0%</b>

Valores em milhões de euros

Os investimentos imobiliários foram apresentados no quadro anterior, sem incluir as mais-valias tácitas existentes, que, no encerramento do exercício, eram de 838 milhões de euros, de acordo com a avaliação de especialistas independentes.

## Operações de financiamento

As principais variações nas fontes de financiamento do Grupo durante o exercício de 2016 foram as seguintes:

— a emissão de obrigações simples pelo valor de 1 bilhão de euros com vencimento a 10 anos e um cupom anual de 1,625%. Os fundos foram usados para conferir mais flexibilidade financeira ao Grupo, bem como para diversificar suas fontes de financiamento e reembolsar parcialmente o empréstimo de várias fontes;

— o saldo do crédito de várias fontes em 31 de dezembro de 2016 foi de 480 milhões de euros; e

— como estipulado no contrato, o vencimento do empréstimo sindicado foi ampliado de dezembro de 2020 para dezembro de 2021.

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.

As despesas financeiras chegaram a 64,1 milhões de euros (107,3 milhões de euros em 2015), uma redução de 40,3%.

■ A ação da  
MAPFRE

O quadro a seguir contém informações básicas relativas à ação da MAPFRE no fechamento do exercício de 2016:

Número de ações em circulação

3.079.553.273

Totalmente subscritas e integralizadas.

VALOR NOMINAL  
DE CADA AÇÃO

0,1 €

\* Índices que avaliam o comportamento das empresas em função de suas ações em favor do desenvolvimento sustentável e do respeito aos Direitos Humanos.

MERCADOS NOS  
QUAIS ESTÁ LISTADA

Bolsas de Madri e de Barcelona  
(Mercado Contínuo).

TIPO DE AÇÃO

Ordinária, escritural. Todas as ações em circulação têm os mesmos direitos políticos e econômicos.

PRINCIPAIS ÍNDICES DA BOLSA NOS  
QUAIS A AÇÃO ESTÁ INCLUÍDA

- \_ IBEX 35
- \_ Dow Jones STOXX Insurance
- \_ MSCI Spain
- \_ FTSE All-World Developed Europe
- \_ FTSE4Good\* e FTSE4Good IBEX\*

CÓDIGO ISIN

ES0124244E34



(2)



Durante o exercício de 2016, as ações da MAPFRE S.A. foram negociadas por 256 dias no Mercado Contínuo, com um índice de frequência de 100%. Foram contratados 2.312.308.450 títulos, em comparação com 2.553.834.115 no exercício anterior, com uma redução de 9,5%. O valor efetivo dessas transações subiu para 5,211.8 bilhões de euros, em comparação com 7,314.2 bilhões, de euros em 2015, com 28,7% de redução.

No final de 2016, cinco bancos de negócios espanhóis e internacionais recomendavam a “compra” das ações da Sociedade, contra cinco recomendações de “manter” e sete de “vender”.

#### VALOR E RENTABILIDADE

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:

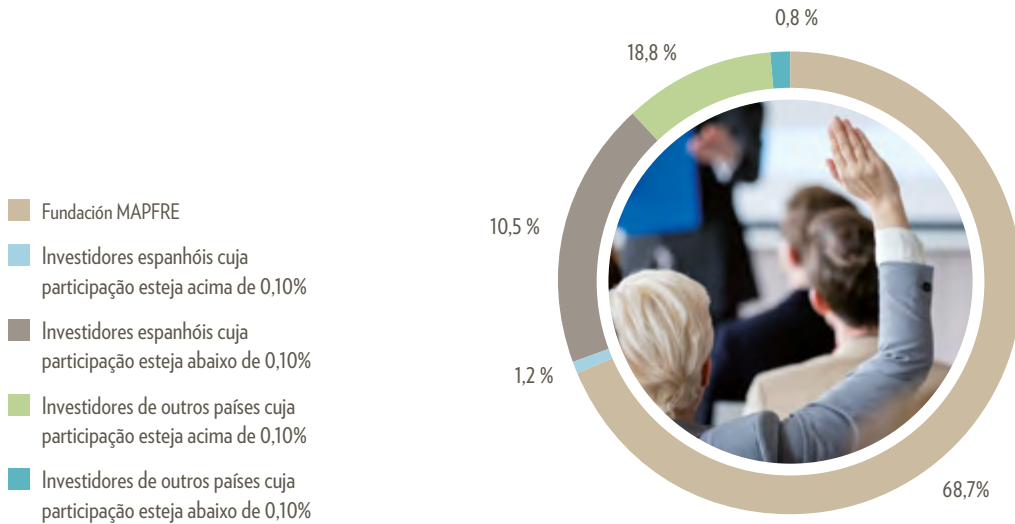
	2016	2015	2014	2013	2012
BPA (euros)	0,25	0,23	0,27	0,26	0,22
Aumento	8,7%	(14,8%)	3,8%	18,2%	(31,3%)



(100) ↑ ↑

## COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA E REMUNERAÇÃO

No encerramento do exercício de 2016, a Sociedade contava com um total de 236.813 acionistas, distribuídos da seguinte forma:



Um dos principais objetivos da MAPFRE é gerar valor e remunerar os acionistas de maneira adequada. Com caráter geral, o Conselho de Administração submeterá à Assembleia Geral de Acionistas uma distribuição de dividendos de entre 45% e 65% do resultado atribuível (índice de 'pay-out').

No exercício de 2016, o Conselho de Administração aprovou o pagamento de um dividendo ativo por conta dos resultados do exercício de 0,06 euros por ação, elevando o total do dividendo pago no ano para 0,13 euros por ação, até chegar a um desembolso total de 400,3 milhões de euros.

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%.

A evolução do dividendo e da rentabilidade por dividendo, calculada com base no preço médio da ação, foi a seguinte:

	2016	2015	2014	2013	2012
Dividendo (euros)	0,13	0,14	0,14	0,12	0,12
Rentabilidade por dividendo	5,8%	4,9%	4,7%	4,4%	6,1%

É importante destacar que, desde o início, em 2007, da crise econômica e financeira, a MAPFRE aumentou o montante destinado a dividendos em 59,9%.

## 6.2 Capital produtivo

### O que é RSS?

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

### Principais stakeholders para os quais este capital cria valor

- Clientes e segurados.
- Distribuidores (agentes, delegados e corretores).
- Fornecedores.
- Sociedade.

### Em que estamos trabalhando?

- Multicanalidade na distribuição e no atendimento ao cliente.
- Centros de serviços para o cliente.
- Negócio Digital.
- Fornecedores.
- Qualidade.



### ■ Multicanalidade na distribuição e no atendimento ao cliente

No encerramento do exercício de 2016, a MAPFRE contava com mais de 37 milhões de clientes, com a seguinte distribuição por Áreas Regionais:

Nº DE CLIENTES PARTICULARES	ÁREA REGIONAL	Nº DE CLIENTES EMPRESA
6.570.224	IBÉRIA	368.875
11.597.682	BRASIL	633.506
1.338.501	AMÉRICA LATINA NORTE	89.323
4.981.147	LATAM SUL	235.173
2.669.432	AMÉRICA DO NORTE	142.678
7.212.658	EMEA	120.807
1.066.646	APAC	109.292

Em 2016, a empresa se aprofundou na segmentação de clientes e identificou a necessidade de trabalhar em aspectos relativos à Qualidade dos dados, obtendo um Modelo de Relação com o Cliente homogêneo, mas adaptado às necessidades, casuísticas e à idiossincrasia de cada país.

A MAPFRE aposta na distribuição Multicanal, adaptando sua estrutura comercial às diferentes legislações em que opera. A base desta distribuição multicanal é a rede própria, composta pela rede de agências próprias delegadas, e pelos agentes.

Além da rede própria, a MAPFRE mantém uma forte relação com os corretores e brokers, que representam uma parte importante e crescente da distribuição de seguros em nível mundial.

A MAPFRE possui vários acordos ou com bancos e instituições financeiras. Neste sentido, são de destacar

principalmente os acordos com o BANKIA, BANKINTER, BANCO CASTILLA-LA MANCHA (filial de LIBERBANK), BANCO DO BRASIL, no Brasil, e BHD na República Dominicana.

Do mesmo modo, possui acordos com empresas de prestação de serviços e associações que distribuem produtos da MAPFRE aos seus clientes e sócios (empresas ou particulares).

Por outro lado, os acordos de distribuição com entidades não financeiras, como retailers, concessionários, empresas fornecedoras de utilidades, com os quais a MAPFRE também mantém acordos, representam um canal crescente e com potencial de desenvolvimento. O Grupo também aposta de maneira firme e relevante pela distribuição digital, uma atividade que é tocada abaixo.

A seguir, apresentamos a distribuição das agências e mediadores por Áreas Territoriais em 2016:

	IBÉRIA	LATAM	INTERNACIONAL
<b>Agências</b>			
Diretas e Delegadas	3.078	1.831	481
Seguros bancários	3.181	5.847	-
<b>Mediadores</b>			
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



No encerramento do exercício de 2016, a MAPFRE contava com mais de 37 milhões de clientes.





## ■ Negócio 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 diferentes marcas:

MAPFRE Digital	VERTI	INSURE&GO
<b>AMÉRICA DO NORTE</b> Estados Unidos Porto Rico	<b>AMÉRICA DO NORTE</b> Estados Unidos	<b>EMEA</b> Reino Unido Irlanda
<b>LATAM NORTE</b> México República Dominicana Panamá	<b>IBÉRIA</b> Espanha	<b>APAC</b> Austrália
<b>LATAM SUL</b> Colômbia Peru Chile Argentina	<b>EMEA</b> Itália Alemanha	
<b>BRASIL</b> Brasil	<b>APAC</b>	
<b>IBÉRIA</b> Espanha Portugal	<b>OUTROS</b>	
<b>EMEA</b> Malta Turquia	<b>BRASIL</b> BB Seguros	
<b>APAC</b> Filipinas	<b>APAC</b> Indonésia ABDA	

## Fornecedores

A MAPFRE trabalha com mais de 225.000 fornecedores, diferenciando entre prestadores de serviços e prestados de suporte. A tabela a seguir descreve esses fornecedores por número e custo total:

	Nº total	Custo (Milhões de euros)
<b>DE SERVIÇOS (ESPECÍFICOS)</b> 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.	206.086	2.674,8
<b>DE SUPORTE (GERAIS)</b> 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.	19.375	1.272,4

A MAPFRE conta com uma Norma Corporativa de Compras que estabelece os princípios básicos a serem observados em assuntos de importância, tais como homologação, seleção e contratação de fornecedores.

A homologação de fornecedores é imprescindível para todas as empresas que desejam se engajar com a MAPFRE, uma vez que ela garante a capacidade técnica, financeira e qualitativa necessária para cumprir os compromissos firmados.

Serve de motivo para a não homologação de um fornecedor a recusa em assinar ou o descumprimento das seguintes cláusulas: proteção de dados; processamento de dados de fornecedores; carta de compromisso ambiental e de energia; cláusula de igualdade para fornecedores; declaração de relação entre empresas contratadas, acionistas ou pessoas vinculadas ao fornecedor, que possa ter com pessoas vinculadas à MAPFRE e cláusula de responsabilidade social.

A MAPFRE considera que oferecer treinamento aos seus fornecedores fortalece o compromisso que estes últimos têm com a empresa. Em 2016 foram realizados cursos de treinamento de fornecedores no Brasil, na Colômbia,

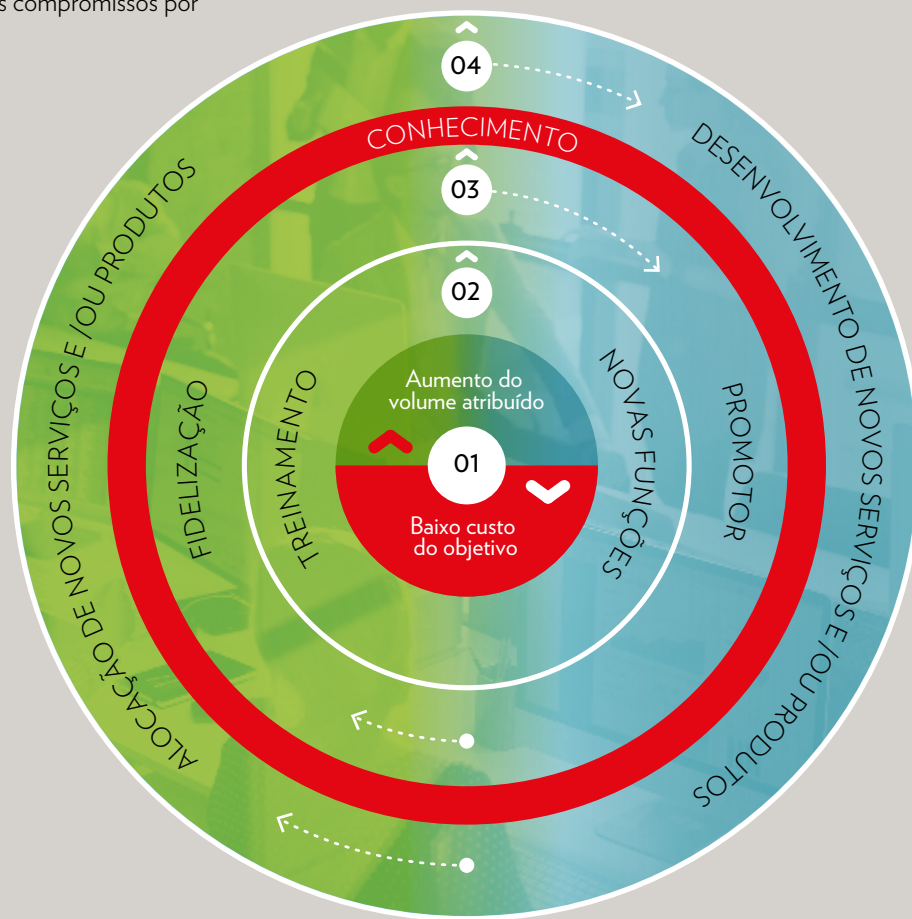
Espanha, Guatemala, Portugal, Nicarágua, Porto Rico, Peru, Paraguai, Chile, México, Panamá e na República Dominicana.

Desenvolvemos programas de fidelização de fornecedores em diferentes países, sendo comum o oferecimento de vantagens, como descontos em seguros, viagens ou veículos.

A MAPFRE conta, por outro lado, com um modelo de gerenciamento de prestadores de serviço que desenvolve a iniciativa estratégica de “Fornecedores como embaixadores de marca”, baseada na aplicação dos princípios gerais que definem a orientação do modelo de gerenciamento e relação com prestadores de serviço. Esses princípios são a orientação ao cliente, otimização do contato com o cliente, compromisso bidirecional, valor do fornecedor, divisão de fornecedores em categorias e otimização de custos.

Dependendo do nível de vínculo com os fornecedores, a MAPFRE elaborará um modelo de contribuição em comum, em linha com os compromissos que eles assumiram e sua contribuição para o desenvolvimento do negócio da MAPFRE.

Esse modelo de contribuição em comum envolve o feedback contínuo dos compromissos entre a MAPFRE e o fornecedor, de tal forma que a escala no modelo envolve a definição de novos compromissos por ambas as partes.



Compromisso da MAPFRE

Compromisso do fornecedor

#### DESAFIOS:

Atualmente, o projeto está implementado no México, Itália, Colômbia, Alemanha, Brasil, Turquia, República Dominicana, Chile, Peru, Argentina, Equador, Uruguai, Paraguai, Venezuela e América do Norte.

Durante o exercício de 2017, está prevista a implementação em Honduras, Nicarágua, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Malta, Filipinas e Porto Rico.

## ■ Qualidade

A fim de avaliar a qualidade percebida pelos clientes, é aplicado o modelo global de mensuração da experiência do cliente MAPFRE, que visa:

- Conhecer de forma constante e com uma metodologia consistente o nível de satisfação do cliente nos diferentes países e negócios.
- Identificar os aspectos que mais têm impacto na experiência do cliente, com o objetivo de melhorá-la.
- Dotar os países de uma ferramenta para ajudá-los a definir e implementar ações atribuindo o nível de prioridade mais adequado.
- Estabelecer metas de melhoria e aspirar a ser referência em experiência cliente, em todos os países e ramos.



Além disso, o Observatório de Qualidade da MAPFRE é o responsável por realizar todas as mensurações de qualidade percebida e entregue, por meio de pesquisas aos clientes, em todos os países nos quais a empresa atua, cobrindo todos os ramos de seguro e serviços de Assistência, com uma periodicidade semestral, por meio da análise do indicador Net Promoter Score (NPS®), avaliando a satisfação e os pontos críticos de contato com o cliente. A seguir, apresentamos algumas recomendações sobre as principais áreas de melhoria.

Os relatórios do Observatório de Qualidade proporcionam dados sobre o nível de experiência do cliente, que ajudam a tomar decisões para as diferentes áreas de negócio.

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.

Além do Modelo Global de Mensuração da experiência do cliente, a MAPFRE conta com 241 funcionários para o acompanhamento e o controle da qualidade em todo o mundo, sendo que diversas empresas possuem certificações de qualidade, cuja renovação exige a manutenção de padrões elevados no serviço prestado aos clientes.

A MAPFRE dispõe de certificado ISO 9001 no Brasil, Espanha, Nicarágua e Turquia. A MAPFRE Asistencia está certificada, ainda, nessa norma de qualidade na Argélia, Argentina, Bahrain, no Brasil, Chile, China, Colômbia, Equador, Filipinas, Itália, México, República Dominicana, Tunísia, Turquia e na Venezuela.



+ *Promovemos a diversidade*

## 6.3 Capital humano

### O que é RSS?

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

### Principais stakeholders para os quais este capital cria valor

- \_ Funcionários.
- \_ Clientes.
- \_ Sociedade.

### Em que estamos trabalhando?

- \_ Gestão do talento e mobilidade.
- \_ Trilhas do conhecimento.
- \_ Diversidade.
- \_ Organização e novas formas de trabalho.
- \_ Experiência do funcionário.

### Dados gerais



Funcionários em dezembro 2016

37.020

Funcionários médio em 2016

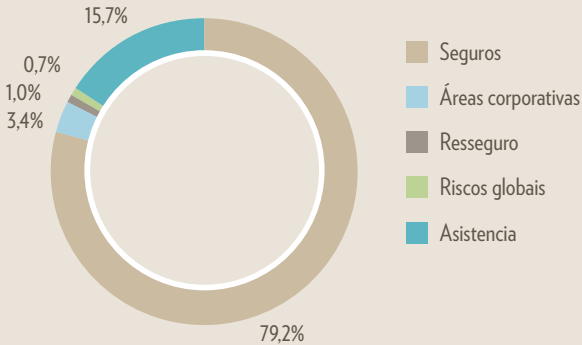
37.763

	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%

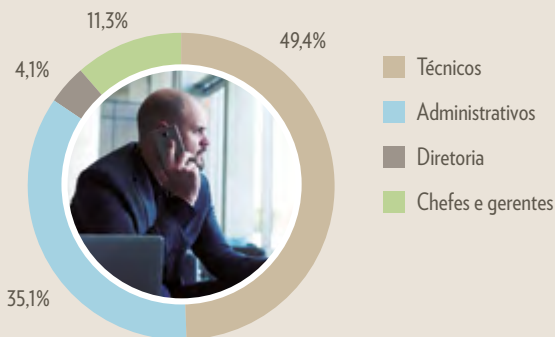


A Área de Recursos Humanos é uma aliada estratégica da companhia e responsável por administrar as pessoas que fazem parte da organização, para que esta possa contar com o talento necessário, e por desenvolver os funcionários profissionalmente para também contribuir, da mesma forma, para o seu desenvolvimento pessoal.

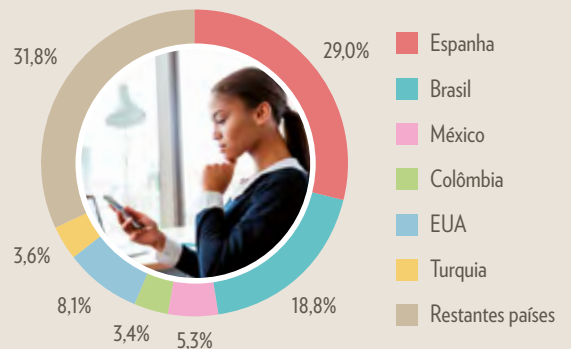
### Funcionários por linhas de negócio



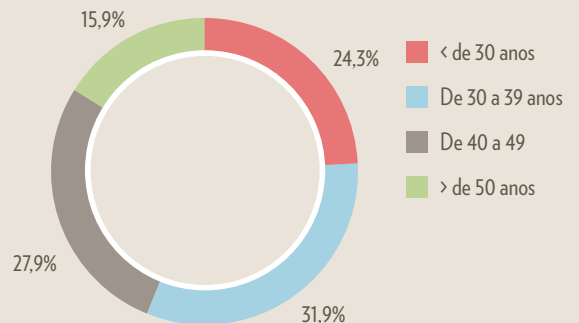
### Funcionários por nível de cargo




### Funcionários por país



### Funcionários por idade





A administração de pessoal tem uma relevância mais alta em uma companhia global como MAPFRE, presente nos cinco continentes e com funcionários de 78 nacionalidades diferentes. Alguns dos aspectos mais relevantes na administração são:

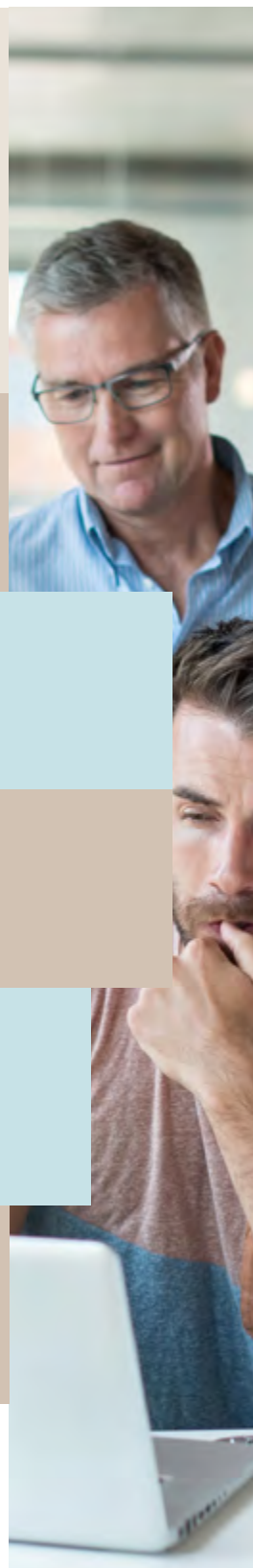
**INTEGRAÇÃO** de diversas gerações de funcionários que convivem na empresa, aproveitando as vantagens de cada uma delas, por exemplo, experiência nos casos daquelas que estão na empresa há mais tempo, e novos conhecimentos no caso dos mais jovens.

**UTILIZAÇÃO** das vantagens das novas tecnologias e redes sociais nos processos de recursos humanos.

**REFORÇO** da comunicação interna para que a estratégia, os objetivos, a cultura e os valores da MAPFRE cheguem a todos os funcionários.

**PLANO** de carreiras profissionais e o compromisso mútuo entre a empresa e seus trabalhadores, ou seja da empresa com seu desenvolvimento profissional e dos funcionários com a estratégia e valores da organização.

**APOSTA** na mobilidade funcional e geográfica dos funcionários, para contar com equipes globais e polivalentes.



Tudo isso se materializa em três linhas principais e dois aspectos transversais que definem o desenvolvimento e a execução de todas as políticas de recursos humanos:

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	FLEXIBILIDADE E AGILIDADE	EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO (Compromisso + Bem-estar)
<b>Transformação digital</b>		
<b>Diversidade geracional e cultural</b>		
<p><b>GESTÃO DEL TALENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nova liderança</li> <li>– Talento estratégico</li> <li>– Plano de substituição geracional</li> <li>– Planos de carreira (subscriptores, atuários, técnicos comerciais)</li> </ul>	<p><b>ORGANIZAÇÕES MAIS ÁGEIS E FLEXÍVEIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Homologação de estruturas e dimensionamento de quadros de pessoal</li> </ul>	<p><b>A empresa...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cultura e valores</li> <li>– Objetivos</li> <li>– RSC</li> <li>– Ação social</li> </ul> <p><b>A chefia...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicação</li> <li>– Avaliação</li> <li>– Reconhecimento</li> <li>– Desenvolvimento</li> </ul> <p><b>Como pessoa...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bem-estar</li> <li>– Saúde</li> <li>– Flexibilidade</li> <li>– Voluntariado</li> </ul>
<p><b>MOBILIDADE E PROMOÇÃO INTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Portal de publicação de vagas</li> <li>– Carreira técnica e ad-ministrativa</li> <li>– Task force, carreiras in-ternacionais</li> </ul>	<p><b>COMPENSAÇÃO E RECONHECIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Política de remuneração</li> <li>– Direção por objetivos</li> <li>– Novos sistemas de avaliação e reconhecimento</li> </ul>	
<p><b>TRILHAS DO CONHECIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Escolas Técnicas de Conhecimento (Universidade Corporativa)</li> <li>– Gestão do conhecimento</li> <li>– Roteiros de treinamento</li> </ul>	<p><b>NOVAS FORMAS DE TRABALHAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilidade de horários e espaços</li> <li>– Mobilidade tecnológica</li> <li>– Trabalho colaborativo</li> <li>– Intranet</li> </ul>	

## ■ 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. Através dele são identificados os perfis necessários para a estratégia do negócio, o talento da organização e são definidos os planos de desenvolvimento para cada funcionário, garantindo, assim, os planos de sucesso e substituição de executivos e a qualidade do talento das pessoas da MAPFRE.

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, tais como mobilidade interna internacional publicando vagas na Intranet, através de equipes de task force que transmitem conhecimento, experiência e cultura, mobilidade temporária e o projeto global para contratar funcionários jovens com vocação internacional, MAPFRE Global Trainee Program. Em 2016, houve 4.004 mobilidade funcionais.

## ■ Trilhas do conhecimento

Na MAPFRE, o treinamento sempre foi diferenciado e teve grande relevância; 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. Possui 11 Escolas e Classes Técnicas de Conhecimento, uma Escola de Desenvolvimento Profissional com 18 programas, e a Escola de Liderança, além das Escolas de Cultura e Políticas Globais, Habilidades e Idiomas. Em 2016, foram lançadas novas classes e escolas associadas à estratégia, como a Classe de Vida, Classe de Negócio Digital, Classe de Investimentos e o Innolab, para potencialização da inovação em nível global. 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. Para isso, definiu um âmbito de atuação em nível global, para potencializar a igualdade em todos os processos de administração de pessoal.

Outro compromisso é a aposta na inclusão no trabalho de pessoas com deficiência, com a previsão de contar, em 2018, com 2% de pessoas com deficiência no quadro de pessoal. O Programa Global de Deficiência, implementado em todos os países, tem sido realizado desde 2015 com medidas para potencializar a integração e a cultura de sensibilização.

Quanto à diversidade geracional, estamos trabalhando na tutoria tradicional e inversa, criando espaços de colaboração para compartilhar conhecimentos entre gerações. Através do novo portal de viagens da Intranet são oferecidas aos funcionários informações adicionais para que viajem com segurança e conhecimento sobre a cultura e os costumes dos países.

Além do mais, a intranet oferece espaços de colaboração entre os funcionários, o que permite contar com equipes diversificadas e potencializar a troca de ideias, as boas práticas e a criatividade.

## ■ Organização e novas formas de trabalho

O objetivo da empresa é fomentar a cultura de trabalho em equipe e em colaboração, através de uma organização ágil. Para isto, conta com um só mapa de cargos e mapa de funções global que ajudam a definição dos perfis estratégicos e os conhecimentos da organização. Além disso, estamos trabalhando em nível global na flexibilização de horários, na mobilidade tecnológica e no trabalho por processos e objetivos.

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**, com programas de cultura e valores, fomentando a ação social da MAPFRE e alinhando os funcionários com a estratégia por intermédio da Direção por Objetivos, em que os funcionários compartilham seu trabalho e os resultados da empresa. 72% dos funcionários contam com remuneração variável e 201 funcionários têm incentivos associados a ações.

– **O funcionário e seu chefe**, com uma avaliação e feedback constante, novos programas de remuneração e reconhecimento e a comunicação por meio do espaço Pessoas da Intranet Corporativa. Entre os funcionários, 83,1% faz sua avaliação de desempenho.

– **O funcionário e seu bem-estar**, com programas de saúde e prevenção bastante exigentes, que garantem a segurança e o conforto de todos os funcionários, novas formas de trabalho mais flexíveis quanto ao horário, conciliação e mobilidade. 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.

A MAPFRE mensura o compromisso dos funcionários através da pesquisa da GPTW, a participação dos funcionários é de 83%, e 78% dos colaboradores considera que a empresa é um ótimo lugar para trabalhar.

### DESAFIOS

Gerenciar as diferentes gerações que convivem no quadro de pessoal, oferecer aos funcionários a possibilidade de desenvolver uma carreira profissional enriquecedora ou incluir as novas tecnologias como um instrumento que proporciona eficiência e eficácia são alguns dos desafios que a área de Recursos Humanos da MAPFRE se propôs atualmente.



**A satisfação e o compromisso dos funcionários são fundamentais para a MAPFRE.**

---

## 6.4 Capital intelectual

### O que é RSS?

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

### Principais stakeholders para os quais este capital cria valor

- Clientes.
- Funcionários.
- Sociedade.
- Acionistas.

### Em que estamos trabalhando?

- Inovação.
- A transformação digital.
- Segurança cibernética.

### ■ Inovação

A inovação é uma das alavancas fundamentais do crescimento orgânico futuro da MAPFRE, o que implica desenvolver propostas de valor diferentes centradas nos segmentos estratégicos de cliente com visão transversal para responder aos desafios de negócio.



Durante o exercício, foi consolidado o Modelo de Inovação por meio da Comunidade de Inovação, formada por Escritórios de Inovação e Desenvolvimento, que é complementados pela rede de “Innoagentes”.

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.

Em 2016, tanto os funcionários dedicados à inovação em nível global como os diretores e funcionários que participaram de programas de talento receberam capacitação em Design Thinking e Lean StartUp.

Além disso, em 2016, foram realizados dois Think Tanks: Automóvel e Envelhecimento da População, nos quais é feita a análise das tendências de futuro que são de interesse global para a sociedade em geral, e para o setor de seguros em particular, com a colaboração de especialistas internos e externos.

Em 2016, foi definido também o modelo de relação da MAPFRE com o ecossistema de StartUp, analisando o novo ecossistema do empreendimento para se conectar com o ambiente das StartUps.

Por outro lado, embora o panorama Insurtech ainda seja incipiente, os seguintes meios de atuação estão sendo explorados:

- Participação em veículos de investimentos, como o Alma Mundi.
- Observatório Startup: Monitoramento do ecossistema Insurtech/Fintech para estabelecer parcerias com as empresas mais relevantes.
- Participação em processos de aceleração: Exploração de novos modelos de relação com Startups.





Listamos, a seguir, as principais ações de inovação realizadas durante o exercício:

### NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS LANÇADOS EM 2016 POR RAMOS E PAÍSES

Nº DE NOVOS PRODUTOS LANÇADOS EM 2016	Patrimoniais	Casa	Vida	Saúde	Automóveis	Falecimentos
<b>IBÉRIA</b>						
Espanha			6			
Portugal			5			
<b>LATAM</b>						
Argentina	2	1				
Brasil			1			
Guatemala		1		2		
El Salvador	1	1	1		1	
Nicarágua	1		1			1
Rep. Dominicana					1	
<b>INTERNACIONAL</b>						
EUA	1					
Turquia					1	
Porto Rico		2	1		1	
<b>Totais</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>



No final de 2016, o Grupo contava com um portfólio de mais de 100 projetos de inovação em diferentes fases.



## PRODUTOS DE ALTO TEOR SOCIAL

São produtos com coberturas básicas (Falecimentos, Casa, Vida, etc.) adaptados a necessidades locais bem específicas e com prêmios reduzidos que ajudam a prevenir e cobrir riscos pessoais de vários grupos, e que incentivam a cultura do seguro.

PAÍS	RAMO	TIPO DE PRODUTO OU SERVIÇO
<b>IBÉRIA</b>		
<b>Espanha</b>	Saúde	<b>Salud Elección:</b> seguro de assistência à saúde que garante a assistência primária e testes diagnósticos básicos em unidades de saúde com convênio
	Vida	<b>Falecimentos essencial:</b> com base em uma tarifa natural adaptada aos clientes que querem conservar seu seguro de funeral, mas que atravessam dificuldades econômicas.
<b>LATAM</b>		
<b>Brasil</b>	Vida	<b>Agroamigo:</b> novo seguro destinado a microempreendedores nas áreas rurais.
		<b>BB Seguro Crédito Protegido para Empresas:</b> seguro de vida por crédito para pessoa jurídica focado nas PMEs.
		<b>Programa de Microcrédito Crediamigo:</b> com coberturas para falecimento e assistência funerária, além de quatro sorteios mensais pela loteria com a capitalização.
	<b>BB Seguro Vida Agricultura e Familiar:</b> seguro para clientes das operações de crédito rural que garante a liquidação ou o recuperação do saldo de débito em caso de morte natural ou acidental do segurado.	
Casa	<b>Programa Conta Protegida Telefônica:</b> seguro de proteção financeira com coberturas para pagamento de contas de telefone em caso de desemprego, incapacidade, etc.	
Casa	<b>Seguro educacional:</b> seguro voltado à proteção de escolares enquanto estiverem sob a responsabilidade da escola.	



PAÍS	RAMO	TIPO DE PRODUTO OU SERVIÇO
<b>LATAM</b>		
<b>República Dominicana</b>	Saúde	Programa de Assistência para empreendedores e PMEs clientes do Cartão de Crédito do Banco BHD Leon. Conjunto de serviços ou assistências ao negócio do segurado. Entre os serviços encontramse eletricidade, serralheria, assistência jurídica.
		Cobertura de Câncer Masculino para clientes do Cartão de Crédito do Banco BHD Leon. Cobertura que garante a entrega ao segurado do capital contratado, no caso de lhe ser diagnosticado um câncer de próstata pela primeira vez.
		Assistências concedidas ao segurado por possuir o Cartão de Crédito Mulher do Banco BHD León. Entre os serviços encontramse assistência residencial, em circulação e jurídica, e emergências médicas em viagens nacionais e internacionais.
	Vida	<b>Cobertura de Seguro Educativo por falecimento do pai do aluno:</b> em virtude do falecimento ou invalidez total e permanente do segurado, a companhia pagará a soma segurada acordada ao centro educacional que certifique a matrícula dos filhos do segurado.
<b>INTERNACIONAL</b>		
<b>Filipinas</b>	Vida	<b>Kakampi Insurance:</b> seguro renovável com cobertura de morte natural e acidental. Foi projetado para um segmento populacional de baixa renda e, entre suas principais coberturas está o serviço de assistências funerárias.
<b>Porto Rico</b>	Automóveis	<b>Auto Plus:</b> coberturas de melhoria do seguro obrigatório por um montante mínimo (assistência na estrada, falecimento ou lesões por acidente, despesas médicas e defesa jurídica).
	Automóveis	<b>Assistência em viagem e na estrada:</b> produto que oferece ao segurado assistência imediata na estrada por um valor muito baixo por veículo, montante que é reduzido para veículos posteriores.

## PRODUTOS E SERVIÇOS DE MEIO AMBIENTE

Ajudam a gerenciar riscos ambientais ou que favorecem projetos relacionados com o desenvolvimento sustentável. Os principais deles estão detalhados na tabela abaixo:

PAÍS	TIPO DE PRODUTO OU SERVIÇO
<b>IBÉRIA</b>	
<b>Espanha</b>	<b>Apólice ecológica:</b> primeiro seguro de pagamento por uso para veículos elétricos, híbridos e ecológicos.
	<b>Seguro de Danos e Responsabilidade Civil:</b> produto destinado a centrais solares, fotovoltaicas, parques eólicos e instalações de cogeração.
	<b>Cobertura de Responsabilidade Ambiental em apólices de Responsabilidade Civil Geral:</b> coberturas que amparam a responsabilidade do segurado pelos danos causados pela poluição ambiental.
<b>Portugal</b>	<b>Responsabilidade ambiental:</b> cobre o custo de reparação por acidente ou ameaça iminente, o dano às espécies e aos habitats silvestres, danos à água, danos ao solo.
<b>LATAM</b>	
<b>Brasil</b>	<b>Responsabilidade Civil ambiental:</b> este seguro é contratado para um risco absoluto, ou seja, a companhia de seguros garante o pagamento de danos e prejuízos no valor do limite máximo de indenização indicado na apólice de seguro.
	<b>Retirada de Destroços:</b> apólice para embarcações de recreio e de aviação geral que oferece ao segurado indenização para recuperar os bens sinistrados e minimizar o dano ao meio ambiente.
	<b>Risco de petróleo:</b> cobre direta ou indiretamente os riscos relacionados com as atividades de prospecção, perfuração e/ou produção de petróleo ou gás.
<b>México</b>	<b>Posto de gasolina seguro:</b> seguro que inclui a cobertura de Responsabilidade Civil por poluição.
<b>INTERNACIONAL</b>	
<b>Porto Rico</b>	<b>MCS-90:</b> apólice de transportes que proporciona cobertura para a reparação de danos por poluição derivada de vazamentos de produtos perigosos.
<b>NEGÓCIOS GLOBAIS</b>	
<p>Apólice de Danos e Responsabilidade Civil: seguro que cobre as diferentes fases (projeto, construção, implementação e exploração) de grandes instalações de energias renováveis: termossolares e eólicas.</p> <p>Estes produto são comercializados pela MAPFRE GLOBAL RISKS, MAPFRE RE e pela MAPFRE ASISTENCIA.</p>	

Para mais informações sobre produtos sociais e ambientais desse tipo, consulte a seção MAPFRE e seus clientes do Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa da MAPFRE 2016.

## ■ Transformação digital

A transformação digital é uma das linhas de atuação que configuram o Plano Estratégico do Grupo, com base nas iniciativas estratégicas de Modelo Global de Transformação Digital e no Plano de Negócio Direto Digital.

A finalidade da iniciativa estratégica de transformação digital é adaptar o Grupo à nova era digital, acelerando a mudança empreendida, e dotá-la da agilidade necessária diante da nova realidade social e tecnológica, para liderar os desafios que representa para o setor de seguros e responder às necessidades do cliente com eficácia.



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:

### FASE I. COMPREENSÃO

Corresponde ao diagnóstico do estado da digitalização na MAPFRE.

### FASE II. DEFINIÇÃO

Detalhamento das capacidades e diretrizes a serem desenvolvidas, fazendo uma análise da respectiva maturidade tanto em nível de país como corporativo.

### FASE III. ALINHAMENTO

Planejamento comum, compartilhado pelos países, regiões e áreas corporativas como base nos diferentes planos estratégicos.

### FASE IV. IMPLEMENTAÇÃO

Desenvolvimento e implementação em nível global, regional e de país.

(0,2,1)

Os principais desafios no campo de transformação digital correspondem a:



#### AUTOATENDIMENTO – AUTOMATIZAÇÃO DO BACK-OFFICE

- Funcionalidades do autoatendimento.
- Automatização do back-office.

#### PRESENÇA DIGITAL

- Marketing digital.
- Gerenciamento de front-office.
- Administração de redes sociais.

#### FOCO NO CLIENTE

- CRM-360.
- Experiência do cliente.
- Produtos dinâmicos, modulares e personalizados.

#### GLOBALIZAÇÃO DA ARQUITETURA

- Arquitetura empresarial.
- Arquitetura de integração.

#### ANÁLISES AVANÇADAS

- Big data (arquitetura e governança de dados).
- Modelos preditivos.

#### AMBIENTE DO SEGURO DIGITAL

- Identidade digital, privacidade, plataformas criptográficas e pagamentos digitais.
- Combate tecnológico contra a fraude.
- Gerenciamento de riscos cibernéticos.

#### TRANSFORMAÇÃO INTERNA

- Treinamento digital.
- Posto de trabalho virtual.
- Metodologia “Ágil” (inovação e TI).

#### MOBILIZAÇÃO DA REDE

- Extranet global (distribuidores e fornecedores).



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

## ■ Segurança cibernética

A prioridade é proteger as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades, tanto de terceiros como próprias, sobre as quais a MAPFRE sustenta sua vantagem competitiva e/ou seu valor de marca, bem como dos sistemas tecnológicos que suportam os processos de negócio.

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.

Para isso, definimos uma série de linhas estratégicas que articulam a forma de atuar no que tange à Segurança cibernética e que buscam a sustentabilidade das operações:

### GERENCIAMENTO DE RISCOS CIBERNÉTICOS

- Avaliação e aprimoramento dos mecanismos de prevenção, detecção e resposta em caso de incidentes cibernéticos.
- Avaliação contínua dos mecanismos de proteção de Sistemas de Informação e redes de comunicação.
- Avaliação e aprimoramento dos mecanismos de recuperação em caso de desastres.

### PRIVACIDADE PROATIVA

- Adequação precoce ao Regulamento Europeu de Proteção de Dados.
- Centralização e concentração de capacidades no Escritório Corporativo de Privacidade e Proteção de Dados (COPD).
- Integração da privacidade no ciclo de vida das novas iniciativas que administram dados pessoais.

### CULTURA DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA

- Medidas de conscientização e sensibilização para funcionários, clientes e fornecedores.
- Medidas de treinamento e capacitação para funcionários e mediadores.

### SEGURANÇA CIBERNÉTICA DESDE O INÍCIO

- Integração da segurança cibernética no ciclo de vida de novas iniciativas tecnológicas da companhia.
- Avaliação da segurança cibernética e da privacidade nos processos de compra de soluções tecnológicas e na contratação de serviços tecnológicos.

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

### O que é RSS?

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

### Principais stakeholders para os quais este capital cria valor

– Todos os grupos de interesse: funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas e a sociedade.

### Em que estamos trabalhando?

- Promoção de relações de estabilidade e igualdade com os grupos de interesse.
- Criação de valor na relação com os grupos de interesse.
- Compromisso com o ambiente no qual a atividade é desenvolvida.
- Outros ativos intangíveis associados à marca e à reputação.







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

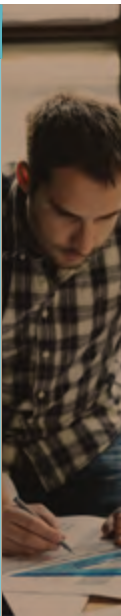
A MAPFRE considera que para alcançar o envolvimento e o compromisso dos stakeholders com a empresa, é necessário construir relacionamentos que gerem confiança entre as partes. Um relacionamento que permita conhecer e dar resposta às suas expectativas e levar em consideração seus interesses legítimos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

A tabela a seguir mostra o modelo básico de relação na MAPFRE:



### GRUPO DE INTERESSE

1. Funcionários.
2. Clientes e segurados.
3. Distribuidores, mediadores, colaboradores.
4. Fornecedores.
5. Acionistas, investidores e sócios.
6. Sociedade.
7. Órgãos reguladores e supervisores.
8. Meios de comunicação.



### MODELO BÁSICO DE RELAÇÃO

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>I. Administração</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>– Descentralizada em cada departamento da empresa.</li><li>– Personalizada para cada grupo de interesse.</li></ul>   |
| <b>II. Canais de relacionamento</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Internos e externos.</li><li>– Canais específicos.</li></ul>   |
| <b>III. Criação de valor</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>– Estudo de Materialidade.</li><li>– Plano de Transparência.</li><li>– Plano de Sustentabilidade do Grupo.</li></ul> |

A seguir são descritos a administração e os canais de relação com os grupos de interesse estratégicos:

## ACIONISTAS E INVESTIDORES

– A Unidade de Relações com Investidores é o canal de comunicação aberto entre a Sociedade e seus acionistas, com caráter permanente, a fim de atender suas consultas e solicitações de informações o antes possível.

Em 2016, reforçamos a comunicação com a realização do primeiro “Investor Day” realizado em Madri, que contou com a presença de mais de 80 analistas e investidores institucionais. Com as diferentes sessões foi possível conhecer em profundidade aspectos relevantes da evolução do negócio, reafirmando os objetivos financeiros e estratégicos assumidos para o período 2016-2018.

O quadro a seguir mostra um resumo da atividade de comunicação com os mercados financeiros realizada no ano de 2016:

Apresentações de resultados	4
Teleconferências	4
Reuniões com acionistas e investidores institucionais espanhóis	56
Reuniões com acionistas e investidores institucionais de outros países, dos quais:	243
Reino Unido	92
França	38
Itália	18
Suíça	17
Portugal	12
Alemanha	11
Países Nórdicos	10
Estados Unidos	6
Outros	39
Participação em fóruns de investidores institucionais, dos quais:	13
Reino Unido	4
Espanha	4
França	2
Alemanha	1
Irlanda	1
Estados Unidos	1
Reuniões com analistas financeiros	67

– Escritório de Atendimento ao Acionista, com endereço de e-mail “relacionesconinversores@MAPFRE.com”, bem como número de telefone gratuito 900 10 35 33 (Espanha) e o formulário de consultas do site corporativo. Em 2016, atendeu 1.023 consultas por telefone 96 pedidos pela Web.

– O Fórum Eletrônico de Acionistas, criado em 2011, também esteve operacional para a Assembleia Geral de 11 de março de 2016.

– Comissão Nacional do Mercado de Valores e outros órgãos oficiais para os quais são enviadas as informações sobre a evolução dos negócios e as atividades da Sociedade e seus fatos relevantes.

Por outro lado, em 2016, implementamos um Plano de Comunicação com Acionistas a fim de melhorar a qualidade das informações sobre a empresa e promover a comunicação com os acionistas, além do retorno econômico dos investimentos.

## SEGURADOS E CLIENTES

A comunicação entre a MAPFRE e seus clientes se dá por meio dos seguintes canais:

– A rede de distribuição própria do Grupo, formada por 5.390 agências (diretas e delegadas), 9.028 agências bancárias e também por intermédio de mais de 84.000 delegados, agentes e corretores.

– Portal MAPFRE e Agência MAPFRE Internet, que permite, entre outras ações, contratar produtos, consultar as condições de apólices, notificar sinistros, alterar dados pessoais ou bancários, pedir duplicatas de documentos, consultar comunicados ou avisos de cobrança, etc.

– Os mais de 60 Contact Centers no mundo, que oferecem atendimento permanente durante 24 horas, todos os dias do ano.

– Redes sociais, que permitem, entre outras funcionalidades, fazer consultas e acessar as plataformas de resolução de dúvidas e/ou incidentes.

– Reclamações e queixas, que corresponde ao canal interno para a defesa extrajudicial de seus direitos derivados dos contratos.

RECLAMAÇÕES E QUEIXAS EM 2016	Número
Aceitas PE	77.297
Em aberto AA	1.553
Não aceitas	7.537
Outras Sol.	6.143
Desestimadas	40.417
Estimadas	33.251

Volume	86.387
Resolvidas	87.348
Índice de Solução	101%

## FUNCIONÁRIOS E REPRESENTANTES LEGAIS DOS TRABALHADORES

O diálogo com os funcionários é permanente, informando-os sobre os aspectos relevantes para o desenvolvimento do negócio e ouvindo suas opiniões por meio dos seguintes canais de comunicação:

- Intranet Corporativa.
- Revistas internas (O Mundo da MAPFRE, revista global para todos os funcionários no mundo, e as revistas internas editadas em outros países).
- Caixas de entrada, blogs e fóruns, onde comentários e sugestões são transmitidos e recebem resposta da empresa.
- Pesquisas internas para ficar sabendo a importância que os funcionários dão aos assuntos que são relevantes para a MAPFRE.
- Pesquisas sobre o clima da empresa como Great Place To Work (GPTW), que mede a satisfação e o compromisso dos funcionários. Em 2016, esta pesquisa foi feita em 30 países, com uma participação total de 25.787 funcionários.

– Na MAPFRE, há 20.109 funcionários com cobertura de acordos coletivos em 23 países, o que significa que 54,3% do quadro de funcionários estão representados. Para sua relação, a MAPFRE conta com:

- Órgãos de participação da empresa com os representantes legais dos trabalhadores e Comissões formais.
- Reuniões periódicas acordadas por ambas as partes.
- Contas de e-mail específicas ou espaços na Intranet, bem como meios para reuniões e assembleias, disponibilizados pela empresa para a comunicação e o diálogo com os colaboradores.

## DISTRIBUIDORES

A relação com os distribuidores é gerenciada através de:

- Ferramentas online que favorecem o aproveitamento da internet na gestão comercial.
- Redes sociais e apps utilizados para compartilhar experiências e trocar informações com mediadores, bem como para realizar campanhas especiais.



- Encontros específicos e videoconferências com corretores e mediadores.
- Portais de corretores, que são plataformas operacionais que favorecem o desenvolvimento da atividade comercial dos mediadores.
- Revistas especializadas.

## FORNECEDORES

A relação com os fornecedores é articulada por meio de:

- Plataformas web e portais específicos, como a Plataforma Corporativa de Compras.
- Plataformas telefônicas próprias ou combinadas.
- Redes sociais.
- Boletins específicos.
- Grupos de trabalho e responsáveis de fornecedores específicos para cada área de negócio e para bens e serviços tecnológicos que gerenciam a relação com os fornecedores.
- Aplicativos para celular.

### ■ 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 (abordado anteriormente na seção 5.2. “Ética e Responsabilidade Social”).

## 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.

Principais novidades em 2016:

- No levantamento de assuntos de interesse geral relacionado com o campo de sustentabilidade, foram consideradas fontes externas, entre outras, a Diretriz Europeia 2014/95/UE sobre divulgação de informações não financeira e diversidade, bem como fontes internas, entre as quais, este ano, foi incluído o Plano de Sustentabilidade do Grupo MAPFRE 2016-2018. Isto permitiu que nós incluíssemos novos assuntos no processo.
- A materialidade foi submetida a um tratamento personalizado por grupo de interesse. As diferenças entre esses grupos faz com que a abundância de respostas seja perdida ao adicionar suas opiniões e expectativas. Por isso, foram identificados temas específicos e temas interdepartamentais em comum para todos eles, o que afeta a apresentação dos resultados, porque não inclui uma matriz global.

O estudo foi feito na Espanha, no Brasil, na Colômbia, no México e em Porto Rico.

## FASES DO ESTUDO DE MATERIALIDADE

### FASE 1: Análise interna dos temas identificados

Foram determinados temas específicos por grupo de interesse, e temas interdepartamentais, entre outros, transparência, direitos humanos, inovação, segurança da informação e meio ambiente.

Esses temas foram submetidos à análise e avaliação das principais áreas com as quais se colaborou: Relação com Investidores, Recursos Humanos, Fornecedores, Meio Ambiente, Clientes, Governança Corporativa, Cumprimento Normativo, Responsabilidade Social e Coordenação Contábil, tanto a nível corporativo quanto nos cinco países que participaram.

### FASE 2: Consulta aos grupos de interesse

O estudo inclui duas variáveis na consulta: por um lado, a importância do tema para o grupo de interesse e, por outro, a como este veja o modo como a MAPFRE está abordando o tema.

Participaram funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores, e analistas e investidores.

O processo de consulta externa foi realizado pela CBI Consulting, através da metodologia de questionário online; a sua participação garante, um ano a mais, o anonimato e a confidencialidade das respostas.

### FASE 3. Apresentação de resultados

De forma geral, as avaliações dos temas apresentados foram altas. Apresentamos a seguir, os temas relevantes para a MAPFRE e os grupos de interesse que participaram:



^ (b)

Escala de 1 a 5, como valor mais alto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

<b>MAPFRE e seus funcionários</b>	
<b>ASSUNTOS RELEVANTES PARA A MAPFRE E SEUS FUNCIONÁRIOS, classificados por ordem de importância</b>	<b>PONTO DE VISTA DOS FUNCIONÁRIOS</b>
Recusar discriminações, consolidando uma cultura de respeito baseada na igualdade e na diversidade das pessoas.	4,23
Gerenciar com eficiência resíduos e dejetos gerados.	4,26
Gerenciar consumos de energia para diminuir as emissões para o meio ambiente.	4,09
Manter um ambiente de trabalho seguro e saudável através do qual os funcionários possam desempenhar seu trabalho nas melhores condições.	4,04
Fomentar chances de desenvolvimento para os funcionários, identificando e gerenciando seu talento.	3,44
Garantir a privacidade dos dados pessoais que a empresa tem.	4,49
Contar com protocolos e mecanismos para garantir o respeito pelos direitos humanos, e corrigir possíveis danos ocorridos.	4,28
Atribuir recursos econômicos, humanos e tecnológicos para fomentar uma cultura de inovação na companhia.	3,91

<b>MAPFRE e seus distribuidores</b>	
<b>ASSUNTOS RELEVANTES PARA A MAPFRE E SEUS DISTRIBUIDORES, classificados por ordem de importância</b>	<b>PONTO DE VISTA DOS DISTRIBUIDORES</b>
Gerenciar com eficiência resíduos e dejetos gerados.	3,95
Gerenciar consumos de energia para diminuir as emissões para o meio ambiente.	3,83
Oferecer produtos e serviços inovadores em comparação com outras companhias de seguros.	3,71
Realizar iniciativas e ações voltadas à promoção e sensibilização da responsabilidade ambiental.	3,83
Garantir a privacidade dos dados pessoais que a empresa tem.	4,26
Esforçar-se para ser digitalmente segura.	4,02
Fomentar a responsabilidade social corporativa e realizar ações que exerçam impacto positivo nos campos econômico, social e ambiental.	3,96
Observar os princípios éticos e os valores, e ter os mecanismos necessários para sua aplicação.	3,94

<b>MAPFRE e seus fornecedores</b>	
<b>ASSUNTOS RELEVANTES PARA A MAPFRE E SEUS FORNECEDORES, classificados por ordem de importância</b>	<b>PONTO DE VISTA DOS FORNECEDORES</b>
Gerenciar com eficiência resíduos e dejetos gerados.	4,23
Garantir a privacidade dos dados pessoais que a empresa tem.	4,54
Realizar iniciativas e ações voltadas à promoção e sensibilização da responsabilidade ambiental.	4,15
Incluir processos ágeis e inovadores em sua relação com fornecedores.	3,94
Fomentar a responsabilidade social corporativa e realizar ações que exerçam impacto positivo nos campos econômico, social e ambiental.	4,11
Observar os princípios éticos e os valores, e ter os mecanismos necessários para sua aplicação.	4,29
Esforçar-se para ser digitalmente segura.	4,41



Escala de 1 a 5, como valor mais alto

1 2 3 4 5

### MAPFRE e seus clientes

ASSUNTOS RELEVANTES PARA A MAPFRE E SEUS CLIENTES, classificados por ordem de importância

PONTO DE VISTA DOS CLIENTES

Gerenciar com eficiência resíduos e dejetos gerados.	4,03
Gerenciar consumos de energia para diminuir as emissões para o meio ambiente.	3,97
Garantir a privacidade dos dados pessoais que a empresa tem.	4,28
Oferecer produtos e serviços inovadores em comparação com outras companhias de seguros.	3,86
Realizar iniciativas e ações voltadas à promoção e sensibilização da responsabilidade ambiental.	3,93
Contar com protocolos e mecanismos para garantir o respeito pelos direitos humanos, e corrigir possíveis danos ocorridos.	3,91
Esforçar-se para ser digitalmente segura.	4,10
Procurar a mais alta satisfação do cliente possível através da qualidade dos serviços prestados.	3,86
Fomentar a responsabilidade social corporativa e realizar ações que exerçam impacto positivo nos campos econômico, social e ambiental.	3,90
Observar as obrigações tributárias de acordo com a legislação fiscal dos países nos quais opera.	4,25
Observar os princípios éticos e os valores, e ter os mecanismos necessários para sua aplicação.	3,99
Desenvolver produtos e serviços que resultem em benefício para o meio ambiente.	3,97
Utilizar um linguajar simples e se preocupar por fazer com que as informações sobre contratação de produtos e serviços sejam de fácil compreensão.	3,90

### MAPFRE e seus acionistas/analistas

ASSUNTOS RELEVANTES PARA A MAPFRE E SEUS ACIONISTAS/ANALISTAS, classificados por ordem de importância

PONTO DE VISTA DOS ACIONISTAS/ANALISTAS

Avaliar e gerenciar os riscos ambientais originados pelas suas atividades empresariais.	3,60
Contar com protocolos e mecanismos para garantir o respeito pelos direitos humanos, e corrigir possíveis danos ocorridos.	4,00
Contar com órgãos de governança com o porte adequado, e com funções e responsabilidades definidas.	3,80
Transferir informações completas e compreensíveis sobre resultados e indicadores financeiros e não financeiros em um formato fácil de analisar.	3,90
Fomentar a responsabilidade social corporativa e realizar ações que exerçam impacto positivo nos campos econômico, social e ambiental.	3,86
Observar as obrigações tributárias de acordo com a legislação fiscal dos países nos quais opera.	4,40
Esforçar-se para ser digitalmente segura.	4,00
Ter sistemas de avaliação de riscos de reputação originados pelas suas atividades.	4,25



## PLANO DE TRANSPARÊNCIA ATIVA

A transparência é um modo de gestão e de relação entre as organizações, seus públicos de interesse e seu ambiente, por meio do qual elas se empenham para que suas atividades e processos de tomada de decisões sejam visíveis e compreensíveis. Com esta finalidade, 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. Entre as medidas internas estão a criação de um organograma interativo, explicando quem é quem nas diferentes áreas de trabalho; a implementação de sessões explicativas para a apresentação e o funcionamento das diferentes áreas, bem como a criação de um grupo de trabalho transversal para revisar o processo e os critérios da comunicação na tomada de decisões.

Externamente, o plano atuará em duas frentes: a comunicação corporativa e a de produto. Na comunicação corporativa, avançaremos, entre outras medidas, na estrutura das informações, explicações do modelo de negócio, valorização da contribuição fiscal e da comunicação por objetivos. Em relação à comunicação de produto, procuraremos melhorar aspectos como a clareza da linguagem utilizada na comunicação com os clientes, a homogeneidade da documentação enviada e a simplificação de documentos.

Em um primeiro momento, o plano será desenvolvido na Espanha como um piloto, para depois ser ampliado aos diversos países onde a MAPFRE opera, para que a empresa seja percebida por todos os stakeholders como uma empresa transparente.

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.



**MAPFRE implementou um Plano de Transparência Ativa que visa aumentar a acessibilidade da empresa e melhorar sua compreensão.**



## ■ 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.

#### GLOBAL COMPACT DAS NAÇÕES UNIDAS

Representa a integração na gestão de seus dez princípios de atuação, relacionados aos Direitos Humanos, reconhecidos na Carta Internacional de Direitos Humanos, Direitos Trabalhistas, Meio Ambiente e Combate à Corrupção.

#### INICIATIVA FINANCEIRA DO PROGRAMA AMBIENTAL DAS NAÇÕES UNIDAS (UNEPFI)

Desenvolve e fomenta vínculos entre o meio ambiente, a sustentabilidade e o desempenho financeiro, identificando e fomentando a adoção de melhores práticas ambientais e de sustentabilidade em todos os níveis de operações da instituição financeira.

#### PRINCÍPIOS PARA A SUSTENTABILIDADE EM SEGUROS (PSI)

Princípios específicos para o setor de seguros, voltados a integrar aspectos sociais e aspectos de governança corporativa na gestão do negócio como risco e como oportunidade, aspectos ambientais.

Neste escopo, a MAPFRE aderiu ao compromisso geral da indústria seguradora de apoio à redução do risco de desastres das Nações Unidas (United for disaster resilience).

#### PARIS PLEDGE FOR ACTION

Compromisso para alcançar um clima seguro e estável no qual o aumento de temperatura fique abaixo dos 2°C e para tomar medidas imediatas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa até um nível seguro.

A MAPFRE é signatária dos Programas Carbon Disclosure, Water Disclosure e Carbon Action, pertencentes à Iniciativa Climate Disclosure Project (CDP).

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.

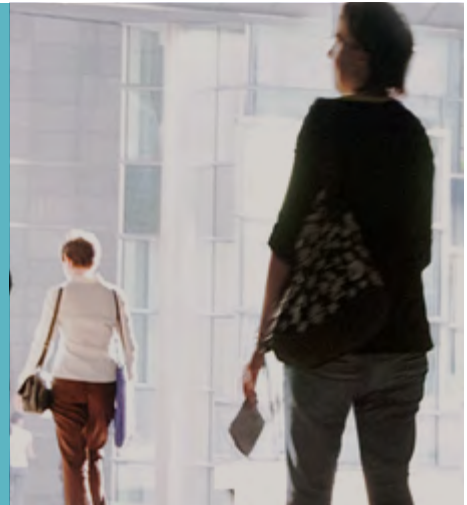
Promovemos a formação

↑ ↑ ↑

## 2.

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

Para a MAPFRE, o conceito de valor social da empresa é a soma do valor gerado pela atividade comercial e pelas outras atividades não lucrativas que a empresa apoia e desenvolve, principalmente pela Fundación MAPFRE e que tem um impacto no desenvolvimento dos países onde a empresa atua.



### CONTRIBUIÇÃO ECONÔMICA PARA A SOCIEDADE

O exercício da atividade de seguros gera um valor econômico direto através do fluxo constante de transações realizadas (cobrança de prêmios, pagamento de prestações, gerenciamento de investimentos), que recai

em vários aspectos relacionados ao desenvolvimento econômico e social do ambiente no qual a entidade opera. Da receita consolidada do exercício no montante de 27,092.1 bilhões de euros (26,702.2 bilhões de euros em 2015), a MAPFRE contribuiu economicamente para a sociedade da seguinte forma:

NO EXERCÍCIO DE SUA ATIVIDADE	
CONCEITO	2016
Prestações pagas <sup>(1)</sup>	15.500,4
Pagamento a fornecedores <sup>(2)</sup>	7.264,4
Ordenados e salários, e outros <sup>(3)</sup>	1.548,5
<b>Subtotal atividade</b>	<b>24.313,3</b>
Dividendos <sup>(4)</sup>	786,7
<b>Subtotal acionistas</b>	<b>786,7</b>
Pagamentos líquidos por impostos de renda	471,5
Segurança Social	235,4
<b>Subtotal AP</b>	<b>706,9</b>
Juros pagos	53,3
Outras despesas relacionadas	44,1
<b>Subtotal de financiamento</b>	<b>97,4</b>
<b>Total</b>	<b>25.904,3</b>

Dados em milhões de euros

(1) Prestações pagas e gastos relacionados do seguro direto e resseguro aceito.

(2) Inclui o pagamento de comissões e de outros serviços da atividade.

(3) O montante de ordenados e salários chegou a 1.211,8 bilhão de euros em 2016 (1.191,5 bilhão de euros em 2015).

(4) Pagamentos por dividendos realizados no exercício.

COMO INVESTIDOR INSTITUCIONAL	
CONCEITO	2016
<b>Recursos administrados de terceiros <sup>(5)</sup></b>	<b>38.488,3</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>45.088,0</b>
<b>Aplicações financeiras</b>	<b>42.541,0</b>
Renda fixa	38.399,8
- Emitida por governos	28.390,2
- Outros títulos de renda fixa	10.009,6
Outras aplicações financeiras	4.141,2
<b>Imóveis destinados à renda <sup>(6)</sup></b>	<b>1.274,8</b>
<b>Outros investimentos</b>	<b>1.272,2</b>
Dados em milhões de euros	

(5) Provisões técnicas de Vida, fundos de aposentadoria, fundos de investimento e carteiras administradas antes dos ajustes por contabilidade tácita.

(6) Exceto imóveis de uso próprio.

## CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E AMBIENTAL

EMPREGO DIRETO/ INDIRETO	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>37.020</b> empregos diretos, com aproximadamente <b>96,5%</b> de contratação fixa.</li><li>– Mais de <b>84.000</b> agentes, delegados e corretores trabalham com a MAPFRE.</li><li>– Mais de <b>225.000</b> fornecedores com quem a MAPFRE mantém uma relação comercial ou de serviço.</li></ul>
TREINAMENTO E ESTÁGIOS	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>18,4 milhões</b> de euros investidos (1,2% do montante das remunerações de 2016).</li><li>– Mais de <b>390</b> acordos com instituições educacionais e universidades para a realização de estágios na empresa.</li><li>– Em 2016, mais de <b>1.100</b> bolsistas de 33 países fizeram estágio no Grupo.</li></ul>
DIVERSIDADE DE GÊNERO	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>38,6%</b> dos funcionários com cargo de diretoria/chefia são mulheres.</li><li>– <b>54</b> mulheres ocupam cargos de Alta Diretoria ou cargos em Conselhos de Administração.</li><li>– O Conselho de Administração da MAPFRE S.A. tem entre seus membros quatro mulheres, o que representa <b>23,5%</b> dos membros.</li></ul>
DIVERSIDADE FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>– Programa Global de Deficiência, com implantação em <b>28</b> países.</li><li>– <b>518</b> funcionários com necessidades especiais em 25 países. (67 admitidos em 2016).</li><li>– Doações a projetos de emprego/integração profissional no valor de <b>725.355,74</b> euros.</li><li>– Contratos de prestação de serviços realizados com os centros especiais de emprego no valor de <b>258.910,65</b> euros.</li><li>– Apoio a programas de integração profissional por intermédio da Fundación MAPFRE.</li></ul>
DIVERSIDADE CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>78</b> nacionalidades convivem no Grupo.</li><li>– Nas Áreas Corporativas, há funcionários de <b>34</b> nacionalidades.</li><li>– <b>78,2%</b> da Diretoria Executiva e diretores que trabalham nas empresas do Grupo são nativos do país no qual realizam suas atividades.</li><li>– É promovida a mobilidade internacional. Em 2016, <b>105</b> funcionários mudaram seu posto de trabalho para outro país.</li></ul>



## 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.
- Programa global de Trainees para impulsionar o talento jovem, incorporando **22** jovens de quatro nacionalidades (Espanha, China, Romênia e Turquia).

## 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, que foram estabelecidos para ajudar a controlar e a prestar assessoria sobre esta questão.
- **156** Campanhas de Saúde realizadas em 2016.
- **24 h** de Doação de Sangue.

## MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO

- Mais de **30.000** funcionários beneficiados por algum tipo de medida de conciliação da empresa: horário de trabalho flexível, trabalho em meio período, jornada de trabalho reduzida, home office, licenças remuneradas e não remuneradas, licenças por motivos pessoais ou estudos, programa de integração profissional após uma licença longa duração.

## VOLUNTARIADO

- Participação de mais de **5.700** voluntários da MAPFRE no programa de voluntariado da Fundación MAPFRE.
- Mais de **1.000** atividades realizadas em programas de assistência, ambientais, etc.
- Mais de **666.200** beneficiários.

## INOVAÇÃO

- Mais de **100** projetos de inovação na Empresa.
- Participação em veículos de investimentos, como o Alma Mundi.
- Observatório Startup: monitoramento do ecossistema Insurtech/Fintech para estabelecer parcerias com as empresas mais relevantes.
- Exploração de novos modelos de Startups participando de processos de aceleração.
- **32** produtos e serviços de seguro lançados no mercado em 2016.

+ (0,2,1) ↑ ↑

### 3.

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

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas estabelece um plano de ação para responder aos grandes desafios sociais, ambientais e de governança. Seus 17 objetivos focam, entre outros, nas pessoas, no planeta, no desenvolvimento econômico sustentável e no fortalecimento das instituições.



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.

Em 2016, foi feito um primeiro nível de análise e de identificação de ODS, usando como referência as 15 linhas de trabalho do Plano de Sustentabilidade 2016-2018 do Grupo MAPFRE. Esse processo foi complexo, mas permite que conhecer profundamente cada ODS e seus objetivos.

EM 2017, esse processo será concluído posicionando o Grupo naqueles ODS nos quais possa exercer uma contribuição mais alta, sendo estabelecidos alvos e objetivos específicos.

A MAPFRE está realizando, ao mesmo tempo, uma autoavaliação em matéria de direitos humanos seguindo os Princípios Diretores sobre Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas. Para isto, é seguido o Guia de Implementação elaborado pela Rede Espanhola do Pacto Mundial, que utiliza uma metodologia online e interativa.

A primeira autoavaliação já foi realizada na MAPFRE Brasil e o processo foi iniciado na Colômbia e no México.

Esse processo de autoavaliação faz parte da mesma linha de trabalho que a MAPFRE estabeleceu no Plano de Sustentabilidade para elaborar a Agenda 2030. Sabemos que existe uma conexão direta entre os Princípios Diretores sobre Empresas e Direitos Humanos e os ODS.

A MAPFRE renova todos os anos seu compromisso público com os Princípios de Global Compact por intermédio do Relatório de Progresso. Adicionalmente, possui mecanismos de prevenção e controle relativos a temas associados aos Direitos Humanos, que foram comentados na seção de Ética e Responsabilidade Social.

## ▪ 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.

Partindo da própria fama da marca, ou seja, do conhecimento que usufrui em cada mercado, são construídos conteúdos para potencializar a marca através de medidas de publicidade, patrocínio e relações públicas no campo convencional e também no digital, para poder atingir, assim, o mais alto reconhecimento e apreciação.

Como referência externa dessa evolução que tem a intenção de ser consistente e coerente com o valor da marca MAPFRE, é importante apontar, que, 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 participa ativamente da mensuração de sua reputação.

É membro do Corporate Excellence e, desde 2013, vem trabalhando com o Reputation Institute no projeto MAPFRE - Reprtrak. Neste sentido, todos os anos mede a reputação entre o público geral levando em consideração sete dimensões: oferta, inovação, trabalho, integridade, cidadania, liderança e finanças.

Em 2016, considerando a escala específica para o setor segurador, a MAPFRE se situou em um nível de reputação forte/robusto.

Por outro lado, a MAPFRE faz parte de outros rankings de reputação, como o MERCO, com os seguintes resultados no exercício de 2016:

#### Merco Empresas:

- A MAPFRE lidera a lista de companhia de seguros com melhor reputação na América Latina.
- Na Espanha, se situa entre as 10 empresas com melhor reputação e ocupa a primeira posição do setor de seguros.
- No México, é a segunda com melhor reputação no setor de seguros.
- Entre as 100 empresas com melhor reputação na Argentina, Peru e no Equador.

#### Merco Talento:

- Na Espanha, está em 11º lugar, a primeira no seu setor.
- Entre as 100 empresas mais bem avaliadas na Argentina e no Peru.



**A MAPFRE lidera a lista de companhia de seguros com melhor reputação na América Latina.**

## 6.6. Capital natural

### O que é RSS?

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

### Principais stakeholders para os quais este capital cria valor

– Todos os grupos de interesse: funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas e a sociedade

### Em que estamos trabalhando?

- SIGMAYE.
- Mudança climática.
- Biodiversidade.



### ▣ SIGMAYE

A estratégia ambiental da MAPFRE tem como base a Política Ambiental Corporativa que inclui linhas de atuação específicas considerando os aspectos materiais identificados pelos grupos de interesse.

– Busca permanente de soluções em seguros de caráter ambiental e prestação de serviços ambientais para clientes.

– Identificação e análise de riscos e oportunidades.

– Gerenciamento da mudança climática quanto aos processos de adaptação e migração, prevendo riscos e oportunidades.

– Cumprimento legislativo de referência.

– Preservação da biodiversidade.

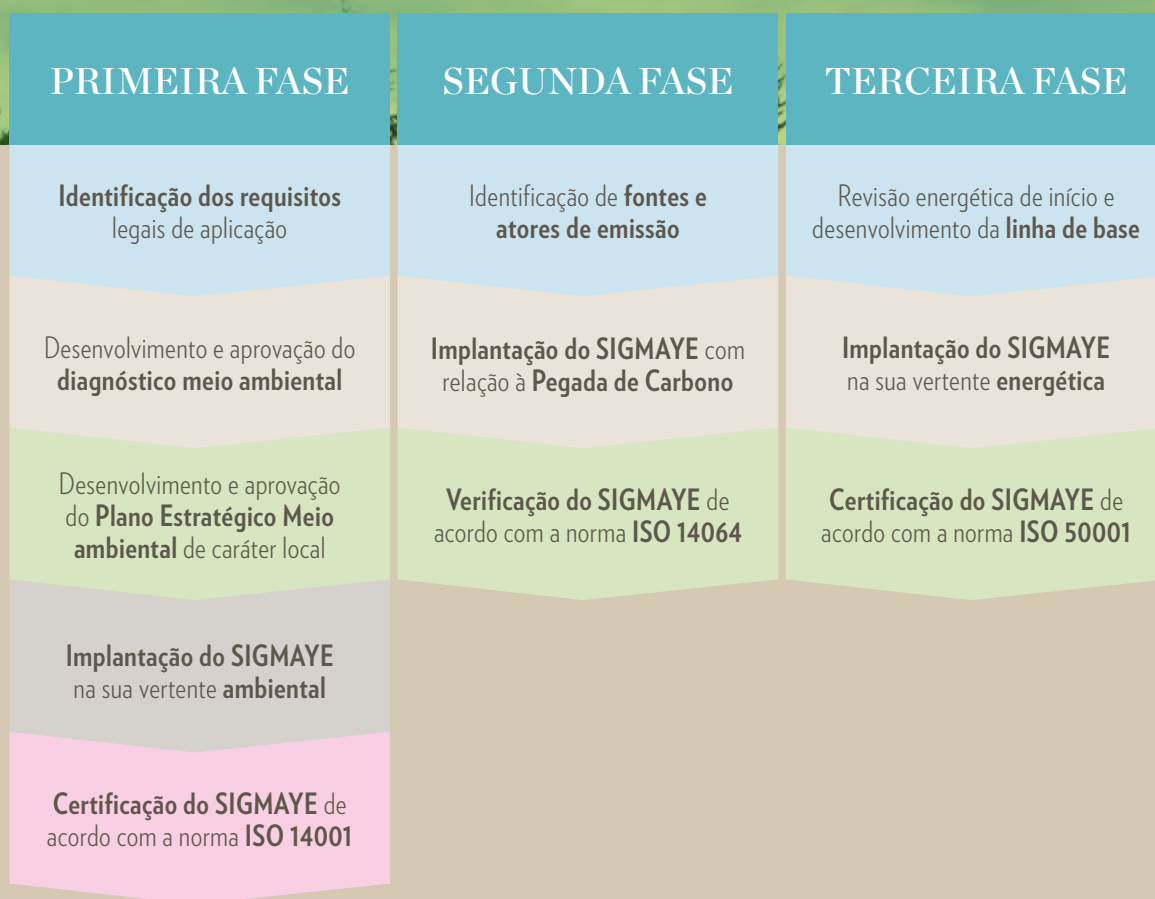
– Definição de critérios ambientais para tomadas de decisão nos processos de compras corporativas, bem como extensão de compromissos ambientais na cadeia de valor.

– Fomento de boas práticas ambientais.

– Adesão a princípios, programas e iniciativas que valorizem a administração ambiental da empresa.

– Uso racional de recursos.

A Política Ambiental Corporativa é implementada em todas as entidades do Grupo por meio do SIGMAYE (Sistema Triplo Integrado Corporativo de Gestão Ambiental, Energética e da Pegada de Carbono), cujo lançamento será feito da seguinte forma:



Atualmente, mais de 10.620 funcionários em todo o mundo trabalham em edifícios certificados de acordo com o SIGMAYE.



A tabela a seguir mostra as principais ações realizadas em 2016 e as conquistas alcançadas:

OBJETIVOS 2016	AÇÕES REALIZADAS/CONQUISTAS
<b>PLANO DE EXPANSÃO AMBIENTAL INTERNACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Certificação ISO 14001 de Gestão Ambiental nas novas sedes de entidades internacionais da MAPFRE no CHILE, na ARGENTINA e na COLÔMBIA e 2 novas sedes na Espanha, obtendo neste último país a certificação de 100% de Sedes e Edifícios Singulares.</li> <li>– Ampliação do certificado ISO 50001 de gestão energética a três sedes na Espanha.</li> </ul>
<b>PLANO DE GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acordos marco para a gestão de resíduos.</li> <li>– Homologação e seleção ambiental de fornecedores corporativos.</li> <li>– Compra de energia de origem 100% renovável na Espanha. (Isto seria do Plano 2020).</li> <li>– Ampliação das políticas de uso e implementação de ferramentas para a gestão de energia dos equipamentos de escritório.</li> <li>– Renovação de instalações com uso significativo de energia nas sedes mais emblemáticas.</li> </ul>
<b>PLANO ESTRATÉGICO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E MUDANÇAS CLIMÁTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificação, conforme a ISO 14064, do Cálculo da Pegada de Carbono do Grupo na Espanha, em Porto Rico e na Colômbia.</li> <li>– Realização da “Campanha Cool biz” da MAPFRE na Espanha e em Malta.</li> <li>– Projeto de agências ecoeficientes para a rede comercial.</li> </ul>
<b>PLANO DE CONSCIENTIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento e implementação de iniciativas ambientais com participação global.</li> <li>– Implementação do curso e-learning corporativo sobre o meio ambiente.</li> <li>– Projeto de conservação da biodiversidade.</li> <li>– Mobilidade sustentável.</li> </ul>

Para alcançar estas conquistas, a MAPFRE disponibiliza os recursos necessários para a sustentabilidade ambiental que garantem a eficácia e a eficiência de suas ações com base na melhoria contínua. Por isso, em 2016,

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



## ■ Mudanças climáticas

A contribuição para a redução das emissões de gases do efeito estufa (GEE) geradas pela organização durante o desenvolvimento de suas atividades é tanto um desafio como uma oportunidade para a MAPFRE, constituindo um elemento-chave de sua atuação em relação à responsabilidade ambiental.

A aspiração do Grupo de desempenhar um papel relevante na luta contra as mudanças climáticas requer uma estratégia em longo prazo que minimize os riscos identificados e promova a execução das oportunidades detectadas. Para isso, realizamos constantemente uma análise das tendências climáticas e do contexto global, com ênfase especial nos seguintes aspectos:

- avaliação da pressão regulatória e instabilidade das bases legais;
- frequência e impacto de fenômenos meteorológicos extremos;
- evolução das tecnologias que favorecem a transformação para uma economia baixa em carbono; e
- sensibilização dos grupos de interesse como principais atores da mudança tecnológica e social.

Para isso, no Plano Estratégico de Eficiência Energética e Mudança Climática para 2020, a MAPFRE 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 CO<sub>2</sub> eq).

A execução deste Plano requer o envolvimento direto de áreas técnicas especializadas dentro do Grupo e a coordenação por intermédio dos seguintes grupos de trabalho (GT): GT Ecoeficiência, GT Mitigação e adaptação às Mudanças Climáticas e GT Mobilidade e Segurança Viária.

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



PEGADA DE CARBONO (Tm CO <sub>2</sub> eq)	2014	2015	2016
Alcance 1	9.934,61	14.042,93	13.445,24
Alcance 2	26.583,24	26.903,41	19.267,39
Alcance 3	6.104,36	12.493,90	10.566,80
<b>TOTAL de emissões de CO<sub>2</sub>eq</b>	<b>42.622,21</b>	<b>53.440,24</b>	<b>43.279,42</b>
<b>TOTAL de emissões de CO<sub>2</sub>eq/funcionário</b>	<b>1,47</b>	<b>1,53</b>	<b>1,28</b>

Alcance: Correspondentes à Espanha e Internacional: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, EUA, México, Porto Rico, Turquia, Costa Rica, El Salvador, Nicarágua, Honduras, Panamá, Guatemala, Equador, República Dominicana, Paraguai, Uruguai, Peru, Venezuela, Portugal, Filipinas e Malta.

## ■ Biodiversidade

A preservação da biodiversidade está contemplada na Política Ambiental da MAPFRE.

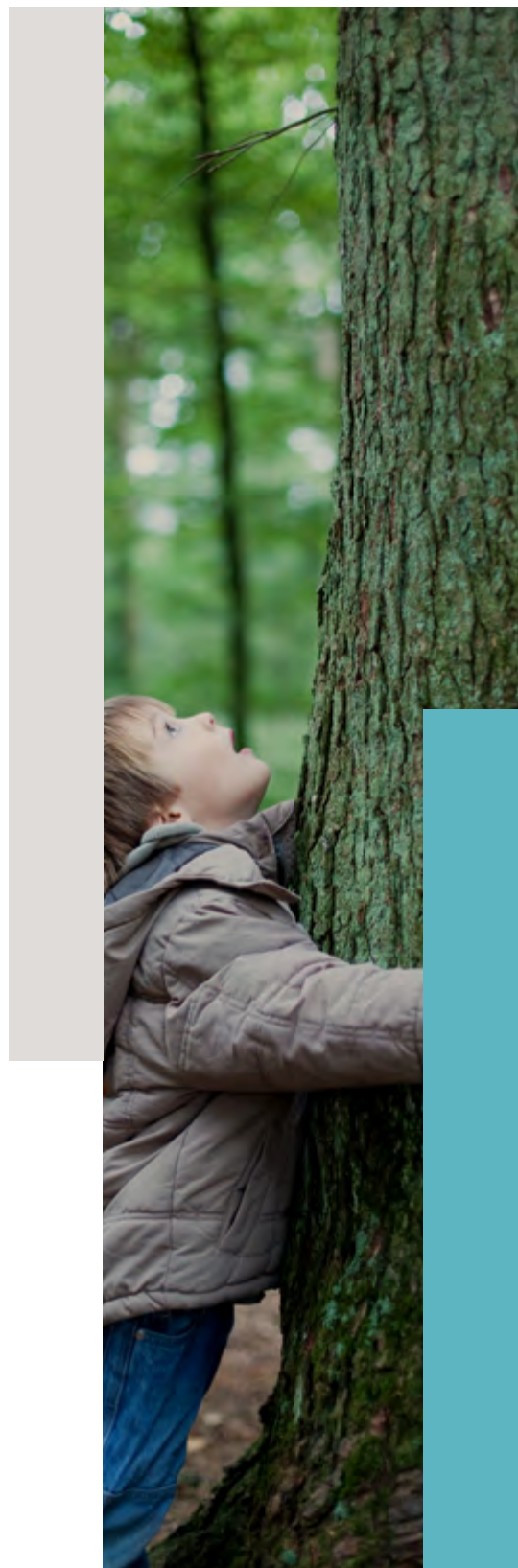
Em 2015, a MAPFRE aderiu ao “Pacto pela Biodiversidade” da Iniciativa Espanhola Empresa e Biodiversidade que, sob o lema “sem diversidade biológica não há diversidade econômica”, reconhece a importância desta questão e sua relevância na gestão da mudança climática.

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.

Iniciado em 2015, o projeto de conservação do lince ibérico e reflorestamento de um hectare do Parque Natural de Doñana, cujo foco das ações em 2016 foi a conservação do Ártico e das espécies que ali vivem, com o projeto do WWF “Nem mais um grau”.

Para reforçar a participação dos funcionários nesta questão e ampliar a difusão de conhecimentos para o setor doméstico, todos os projetos de preservação estão associados a campanhas de divulgação.

Em 2016, o projeto do Ártico foi vinculado à iniciativa da Campanha “Nem um só lar sem energia” do ECODES.



Excelência ++

07

Base para a  
elaboração e  
apresentação  
do relatório



Sobre este Relatório

## Relatório Integrado

Este Relatório foi elaborado de acordo com as recomendações do escopo de informações publicado pelo Conselho Internacional de Relatórios Integrado (IIRC, na sigla em inglês), levando em consideração as Contas Anuais e o Relatório de Gestão Consolidado, bem como o Relatório Anual de Responsabilidade Social Corporativa, correspondentes ao exercício de 2016, informação esta que é pública e pode ser consultada na íntegra no website da companhia.

O Relatório permite obter uma visão completa da Companhia, sua implementação, modelo de negócio, desafios e riscos enfrentados, seu desempenho social, ambiental, econômico e de governança. Representa uma primeira aproximação à criação de valor econômico e social, o que permitirá continuar aprofundando futuramente, e estabelecer uma relação maior entre o modelo de negócio e o efeito gerado nos capitais descritos.

Este relatório foi analisado pelo Comitê de Auditoria da Empresa e aprovado pelo Conselho de Administração da MAPFRE S.A. em reunião realizada no dia 7 de fevereiro de 2017.

## Perímetros de informação

O Relatório Integrado corresponde à MAPFRE S.A. e suas sociedades subsidiárias e participadas, levando em consideração os escopos de informação definidos nos relatórios empregados como base para sua elaboração.

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>

## Aspectos relevantes

O estudo de materialidade realizado anualmente pela MAPFRE representa um exercício de diálogo e participação dos seus grupos de interesse. Através desse processo, são identificados assuntos de relevância dos pontos de vista de boa governança, social e ambiental para a Companhia e seus principais grupos de interesse, principalmente aqueles definidos na sua missão.

O teor deste Relatório foi selecionado considerando tanto os meios de diálogo estabelecidos pela Companhia com seus grupos de interesse, como a análise de assuntos relevantes e os temas definidos no escopo de IIRC para essas informações.

## Verificação interna

Uma importante parte das informações contidas neste Relatório, relativas ao exercício de 2016 e a exercícios anteriores, é proveniente de relatórios financeiros anuais e dos relatórios de responsabilidade social, sendo todos eles submetidos a auditoria ou verificação externa por especialista independente (KPMG Auditores, S.L.).

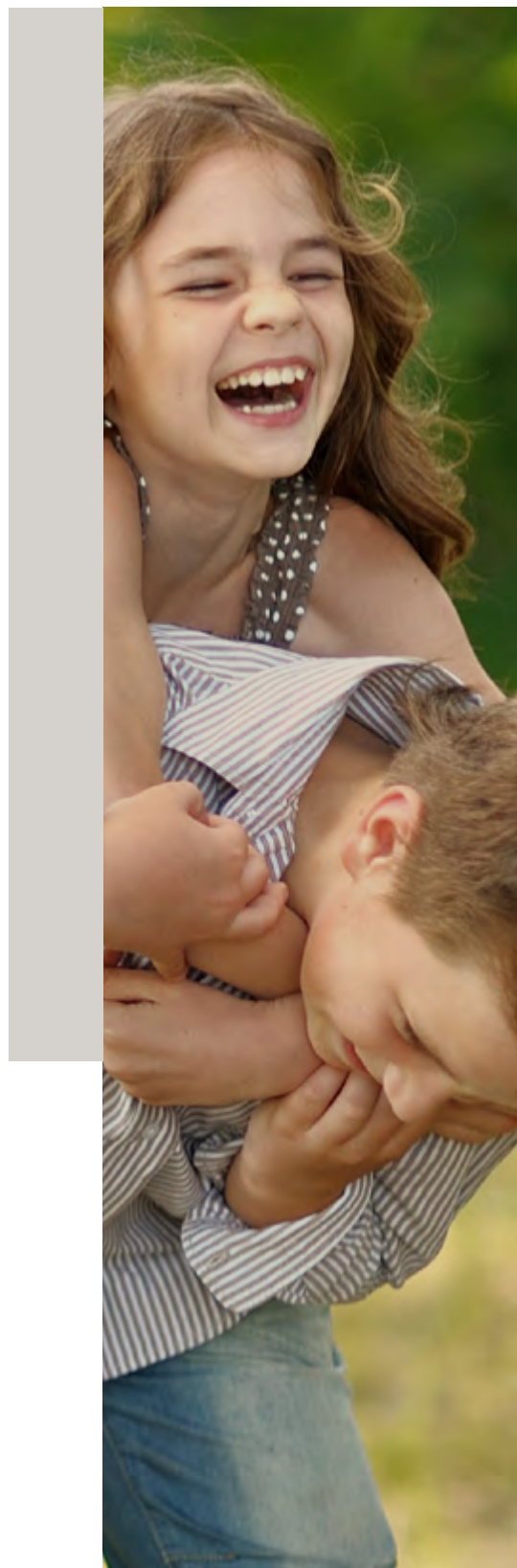
É necessário salientar, ainda, que o relatório foi submetido a um processo de verificação interna através da sua revisão limitada realizada pela Área de Corporativa de Auditoria Interna do Grupo MAPFRE.





} *Confianza*

Design:  
Tau Diseño  
[www.taudesign.com](http://www.taudesign.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 Relatórios Integrado (IIRC).



RELATÓRIO  
INTEGRADO  
2016

 **MAPFRE**

[www.MAPFRE.com](http://www.MAPFRE.com)

