



ANTONIO HUERTAS

Presidente

Senhoras e senhores acionistas, muito obrigado mais uma vez pela confiança que depositaram em nós por mais um ano.

Dez anos se passaram desde que tive a honra de estar pela primeira vez neste palco como Presidente da MAPFRE e gostaria, antes de tudo, de fazer algumas reflexões sobre o que foi este período para nossa empresa, seu desempenho e as bases sobre as quais construir para o novo plano estratégico 2022-24, que apresentarei a vocês na segunda parte de meu discurso.

Posso afirmar inequivocamente que estes últimos dez anos têm sido de enorme intensidade na MAPFRE, embora seja verdade que também o foram na sociedade e na economia, tanto na Espanha como no resto do mundo.

Sem dúvida, esta tem sido uma das décadas mais perturbadoras da história, na qual praticamente tudo o que sabíamos mudou, criando um ambiente muito desafiador para as empresas e para a sociedade.

Em 2012, ainda estávamos enfrentando uma das maiores crises econômicas da história, que estava ocorrendo desde 2008, e cujos efeitos teriam durado em nosso país até praticamente 2018. Ainda hoje, continuamos navegando em um ambiente herdado daquela crise. A título de exemplo, as baixas taxas de juros, que se tornaram negativas, ainda persistem e têm sido um dos principais fatores que condicionaram nossa atividade durante todo esse tempo, tanto por causa da queda nas receitas financeiras como pela reduzida capacidade de oferecer produtos de economia atraentes.

Ao longo de todos estes anos, entre muitas outras situações extraordinárias, enfrentamos, entre outras, deteriorações significativas em nossa carteira imobiliária, a nacionalização e posterior desaparecimento de Bankia, a contínua crise econômica espanhola, bem como crises crônicas em países que já foram

muito importantes para MAPFRE na América Latina e, mais recentemente, na Turquia. Essas crises condicionaram, em grande parte, nossos modelos de negócios e nos levaram a repensar projetos que antes eram importantes para a MAPFRE, tais como a Unidade de Assistência, a de Global Risks ou nossa presença geográfica em mercados não-estratégicos. A este respeito, acabamos de anunciar, nesta semana, que concluímos a venda de 100% de nossas ações na Indonésia, um movimento perfeitamente alinhado com nossas intenções de colocar mais foco em países e empresas com maior rentabilidade e menor risco.

Também na última década, a alta frequência sem precedentes de eventos naturais de grande intensidade condicionou nossas expectativas de rentabilidade. Lembrem-se que só no terceiro trimestre de 2017, em apenas um mês e meio, a MAPFRE enfrentou eventos com custos superiores a 1.500 milhões de dólares como resultado de três furacões e dois terremotos. Nos últimos dez anos, o Grupo registrou mais eventos catastróficos, custando mais de 100 milhões de euros do que em sua história, com um custo total de cerca de 4.500 milhões de euros. Mas estamos satisfeitos porque fomos capazes de responder, com solvência financeira e robustez operacional, à confiança que os clientes depositam na MAPFRE.

E, a título de epílogo das muitas coisas que aconteceram nesta década, não posso deixar de lembrar que ainda hoje estamos lidando com os efeitos da primeira grande pandemia global, que paralisou todas as economias do planeta durante meses de cada vez e cujas consequências ainda estamos sofrendo dois anos depois e das quais levaremos algum tempo para nos recuperarmos. E eu nunca esperaria ter que trazer perante vocês hoje, como um triste culminar desta década vertiginosa, a invasão injustificada, sangrenta e terrível da Ucrânia pela Rússia, pois tenho que me referir a uma guerra como a que estamos vivendo atualmente em território europeu. Por pouco que minha posição neste fórum valha, gostaria de aproveitar esta oportunidade para expressar nossa solidariedade com o povo ucraniano e pedir e esperar que as organizações multilaterais do mundo possam encontrar formas rápidas de trazer a paz e pôr um fim a esta terrível guerra o mais rápido possível. O fim da pandemia

apresentou um horizonte de esperança, graças aos esforços hercúleos da ciência e aos planos de recuperação econômica maciça, mas infelizmente mais uma vez a obstinação destrutiva dos seres humanos nos trouxe até as portas do abismo.

Mas para voltar ao nosso ambiente nos últimos dez anos, a realidade que enfrentamos sempre testou a capacidade da MAPFRE de responder plenamente a todos os seus compromissos, inclusive com vocês, os acionistas deste grupo. Digo com muito orgulho que foram quase 4.200 milhões de euros em dividendos distribuídos ao longo da última década, quase todos em dinheiro.

O que aconteceu na MAPFRE durante esta década?

Apesar de todas as circunstâncias, estamos muito satisfeitos com o esforço, o entusiasmo e, eu diria até mesmo, com a coragem que colocamos no desenvolvimento e no fortalecimento de todas as nossas capacidades. Esta sempre foi a marca registrada da MAPFRE e, nestes anos intensos, mais uma vez o demonstramos. Ano após ano, temos continuado a progredir no principal desafio que nos propusemos há dez anos, para acelerar a transformação abrangente da empresa a fim de prepará-la para enfrentar os novos desafios que esta nova sociedade digital, global, conectada e ambientalmente consciente exige. Nesta década, transformamos tanto que mesmo agora é difícil imaginar como éramos antes.

Em 2012 fomos, sem dúvida, uma organização sólida, internacionalizada e diversificada com excelentes resultados. Mas o mundo estava mudando muito nesses anos e, nos anos seguintes, a aceleração foi gigantesca.

Se eu tivesse que definir brevemente algumas das realizações que consideramos transcendentais para o presente e o futuro da MAPFRE, poderíamos resumi-las da seguinte forma:

Do ponto de vista estratégico:

- Evoluímos de uma empresa altamente internacionalizada com operações dispersas para uma empresa global com forte autonomia local e regional, com um modelo muito equilibrado e estruturas comuns em torno de nossa visão, propósito e valores.

Do ponto de vista do negócio:

- Temos diversificado melhor nosso portfólio, melhorando nossa abordagem para o cliente pessoal e sua família principal, expandindo nossa presença nos negócios corporativos, tanto em autônomos como em PME e grandes empresas, e temos fortalecido o desenvolvimento de negócios em seguros de vida e gestão de ativos. Além disso, o negócio de resseguros foi consolidado como um dos pilares do crescimento e da rentabilidade do grupo.
- Melhoramos a diversificação geográfica do Grupo, fortalecendo nossa presença em mercados altamente desenvolvidos como a Europa, América do Norte e Brasil.
- Consolidamos a vocação multicanal da MAPFRE, expandindo nossa distribuição através de todos os tipos de distribuidores, ao mesmo tempo em que aumentamos nosso compromisso diferencial com nosso próprio canal de escritórios, delegados e agentes, uma marca registrada da empresa em muitos dos países onde operamos.
- Consolidamos o modelo de negócio digital da MAPFRE e VERTI, tornando-nos um dos grupos com maior capacidade digital na Europa.
- Adotamos os critérios ESG em nossa estratégia, gestão e investimentos.

Do ponto de vista de governança e controle:

- Fortalecemos os dois pilares da governança do grupo, o pilar de supervisão, através dos conselhos de administração em todas as filiais no mundo e o pilar de execução, com comitês de gestão nas subsidiárias, regiões e na corporação.

- Reforçamos a governança e o controle interno, com uma estrutura corporativa robusta, com equipes regionais localizadas em diferentes partes do mundo.
- Reforçamos a resiliência do grupo, com uma grande capacidade de absorver choques extremos, como grandes crises econômicas, eventos de alta intensidade como eventos climáticos, a própria pandemia ou o grande ciberataque em 2020.

Do ponto de vista das pessoas:

- Promovemos o desenvolvimento de capacidades técnicas, comerciais e digitais globais, para enfrentar os desafios do século XXI. E desenvolvemos um importante programa de mobilidade internacional, para disponibilizar talentos onde quer que necessitemos deles.
- Consolidamos nosso modelo no qual as pessoas são o eixo central da gestão e das relações com os clientes.

Do ponto de vista operacional e tecnológico:

- Desenvolvemos uma cultura de transformação contínua, para nos adaptarmos a uma realidade mutável e incerta, com novos modelos organizacionais e operacionais, linhas de inovação estratégica e disruptiva, processos de inovação aberta e o desafio digital em nossas equipes.
- Reforçamos os investimentos em novas tecnologias e plataformas informáticas, a fim de ter as melhores ferramentas de gestão, atendimento a intermediários e serviço ao cliente.

Da perspectiva de presença externa e imagem:

- Fortalecemos a transparência e a comunicação do grupo, com atividade contínua na mídia e nas redes, para divulgar, interna e externamente, nossa estratégia, resultados e posicionamento, e reforçamos a divulgação

do papel do seguro na sociedade e na economia global, através da MAPFRE Economics, nosso serviço de estudos.

- Potenciamos muito a presença institucional da MAPFRE, de modo que ela está ao nível de sua dimensão empresarial, tornando-a uma forte presença em influentes organizações econômicas e sociais, ajudando assim a melhorar nossa reputação corporativa.

E, finalmente, do ponto de vista social:

- Hoje somos uma empresa mais inclusiva, contribuindo mais fortemente para o desenvolvimento humano.
- Potenciamos o papel social de nossa empresa, reforçando seu compromisso com todos os que nos cercam. Embora o desafio da COVID tenha testado nossa resiliência operacional e financeira, ele também nos ajudou a trazer o melhor de nós mesmos, de nosso pessoal, de nossa Fundação e de nossa empresa. Hoje estamos muito melhor por causa do compromisso que demonstramos e fortalecemos nosso grande coração solidário.

Mas permitam-me agora, nesta segunda parte do meu discurso, olhar para o futuro mais imediato, para lhes dizer como vemos esta nova MAPFRE que vamos construir juntos, para enfrentar os emocionantes desafios que vemos no horizonte próximo.

E para desempenhar um papel ativo e de liderança nesta emocionante transformação, desenhamos este novo Plano Estratégico, que também tem um novo marco filosófico.

Adaptamos nossa visão empresarial para melhor se adequar à realidade da empresa que agora apresentamos. Devido à complexidade do mundo de hoje e do negócio de seguros, devido à necessidade de ter a escala certa para oferecer

produtos e serviços lucrativos e de qualidade, temos que concentrar nossos esforços onde eles podem funcionar melhor.

Mas, ao mesmo tempo, queremos reforçar o que é fundamental, que é que somos, acima de tudo, a seguradora de confiança para nossos clientes e outros grupos de interesse.

Nossos valores continuam sendo nosso maior patrimônio imaterial, que valorizamos e que nos guiam em tudo o que fazemos. Ao longo de nossa história, eles têm sido a marca registrada de nosso grupo:

- Nossa solvência, tanto financeira como em termos de recursos, para poder responder a todos os nossos compromissos e estratégias.
- A integridade. Baseamos nossas relações comerciais na justiça e na transparência nas relações comerciais, e na tolerância zero para qualquer prática que não seja compatível com o pleno respeito aos direitos humanos, igualdade e inclusão efetiva.
- A vocação de oferecer um serviço de excelência orienta todas as nossas atividades e aspiramos à melhoria contínua, ouvindo e aprendendo ao mesmo tempo, a fim de satisfazer as expectativas de nossos clientes.
- A inovação é a alavanca que usamos permanentemente para nos diferenciarmos e serve como guia para o desenvolvimento das soluções mais adequadas.
- E estamos muito orgulhosos de ter uma equipe multicultural e diversa, que contribui na empresa para a construção de uma sociedade mais próspera.

Para melhor verbalizar a razão de ser de nosso grupo, incorporamos nosso propósito empresarial a este novo Plano Estratégico. Como cidadãos corporativos, como imersos na sociedade à qual respondemos e para a qual contribuímos com nossas atividades econômicas, devemos contribuir ainda mais para o desenvolvimento social e o bem-estar.

Na MAPFRE entendemos que nosso propósito é estar ao lado de todos, acompanhando pessoas e instituições, para que para que avancemos juntos, com tranquilidade e contribuindo para uma sociedade mais sustentável e solidária. Em definitiva, na MAPFRE cuidamos do que é importante para você.

Qualquer organização precisa reconhecer de onde ela começa e para onde quer ir. Por isso, desenhamos uma nova agenda de mudança, nosso roteiro para os próximos anos.

Então:

- Queremos ser mais acessíveis e transparentes, com total disponibilidade para todos, interna e externamente. Com uma comunicação mais clara, simples e abrangente que faz ver realmente o que somos e o que fazemos. Nosso modelo de negócio nos permite estar muito próximos de nossos clientes, pessoal e digitalmente, por qualquer meio que eles escolham.
- Queremos continuar sendo diferentes, que nossa proposta de valor é o que o cliente exige em todos os momentos.
- Queremos que o que fazemos tenha escala suficiente para poder continuar melhorando a eficiência e a produtividade.

A MAPFRE deve digitalizar completamente todos seus processos e modelos de negócios, a fim de ser mais acessível, diferente e com economias de escala, mas reforçando nossa visão humanista, na qual as pessoas devem estar no centro de tudo. Somos uma empresa de pessoas, que trabalha cada dia para as pessoas.

Os pilares de nosso plano estratégico serão:

- Crescimento disciplinado, sustentável, equilibrado e rentável.
- Melhoria da eficiência interna.
- Impulsionar mais aceleradamente a transformação em andamento.

Vamos agora olhar para eles com um pouco mais de detalhe:

1. Pilar CRESCIMENTO

- Crescimento disciplinado, com gestão adequada de nossa diversificação geográfica e da complexidade inerente de nossa presença em mercados tão diferentes e dispersos.

Precisamos ser capazes de priorizar melhor, fortalecendo o que pode criar valor sustentável, diferenciador e escalável e renunciando ao que não atende a essas condições.

Para potenciar o crescimento, a MAPFRE considera mercados *core* os da Espanha, Brasil e Estados Unidos, além da Unidade de Resseguro. Também nos concentraremos mais em um número limitado de países com alto valor estratégico, potencial e lucratividade, juntamente com as Unidades de Global Risks e Assistência. Estas operações estão prontas para crescer, proporcionando receitas e lucros adequados, dado seu tamanho. Elas liderarão o processo de transformação, contribuindo e recebendo as melhores práticas que permitirão ao Grupo dar o salto evolutivo na digitalização e no desenvolvimento de novos canais e modelos de negócios.

O resto dos países continuará a se desenvolver, de acordo com as políticas gerais do grupo, mas com a velocidade e as exigências de sua própria maturidade e mercado.

Os aspectos a serem fortalecidos a fim de impulsionar o crescimento são:

Em relação aos clientes:

- Melhoria da integralidade, incrementando o número de produtos por cliente.

- Contar com processos mais orientados para o cliente e continuar com os modelos de segmentação e melhorar as propostas de valor cada vez mais personalizadas, graças ao uso intensivo de dados.

Em relação aos canais:

- Fortaleceremos os canais de distribuição mais lucrativos e buscaremos novas formas de alcançar clientes potenciais, com ênfase especial em novos acordos de bancaseguros, fabricantes de automóveis e maximizando a relação com corretores.
- Consolidaremos as redes próprias naqueles países onde já se desenvolveram com sucesso e em escala suficiente. Fortaleceremos a proposta de valor dessas redes, melhorando suas operações digitais para melhorar seu profissionalismo e desenvolvimento.
- Continuaremos a aumentar o peso do negócio digital, tanto B2C como B2B2C, com acordos com partners digitais, Marketplaces e ecossistemas digitais.

Em relação aos produtos, na Unidade de Seguros:

- Em Automóveis, vamos nos concentrar em:
 - Melhorar a taxa combinada.
 - Ganhar participação de mercado nos mercados mais rentáveis.Para este fim, continuaremos melhorando a gestão técnica, reduzindo os custos em benefícios e tornando a tarifa mais sofisticada, personalizando-a com técnicas de market pricing.
- Em Multiriscos pessoais, continuaremos a aproveitar o excelente serviço que prestamos através de nossas redes de prestadores de serviços, apoiando-os com novas ferramentas e processos digitais.
- Em Vida, desenvolveremos novos produtos de economia vinculados a unidades e tradicionais, tirando proveito da reviravolta nas taxas de juros. Com nossos parceiros bancários e nossas redes de distribuição,

impulsionaremos o crescimento em produtos de vida risco, oferecendo diferentes soluções de proteção adaptadas às necessidades de cada cliente. Lançamos um plano de crescimento em VIDA em vários países da América Latina.

- Em Saúde, embora não esperemos entrar em novos mercados, fortaleceremos nossa já significativa presença em alguns países, expandindo as capacidades digitais nestes produtos.
- Em Empresas, aproveitaremos a mudança de tendência que está ocorrendo devido à rápida recuperação da atividade econômica e reforçaremos o uso de ferramentas de fidelização para apoiar este tipo de cliente.

Em Resseguro, estamos comprometidos em melhorar a rentabilidade, controlando mais e melhor a intensidade e frequência da sinistralidade não-catastrófica, enquanto ajudamos nossos clientes a melhorar sua proteção.

Em Global Risks, precisamos crescer em novos clientes nos principais países onde a MAPFRE já atua em seguros.

Em Assistência, vamos consolidar sua nova abordagem estratégica para sermos um parceiro digital para nossos clientes, fortalecendo os acordos de distribuição.

2. Pilar EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE

A melhoria da eficiência e da produtividade levará, por um lado, a uma maior competitividade e, portanto, a um crescimento mais ambicioso e retenção de clientes e, pelo outro, a uma melhoria direta nas margens para investir em serviços com maior valor agregado. Além disso, seremos mais ágeis e mais aptos para atender aos nossos intermediários.

Vamos nos concentrar nos seguintes aspectos:

- Melhoria contínua da eficiência operacional, com base nas prioridades estabelecidas em cada país, com uma revisão contínua dos processos internos.
- Melhorar a gestão técnica, tendente a reduzir os custos médios dos sinistros.
- Potencializar muito mais o uso do Autoatendimento web do cliente, uma vez que também aumenta a satisfação do cliente.
- Continuar com a automatização inteligente e a otimização digital dos processos.
- Desenvolvimento de centros compartilhados de serviços.
- Implantação de plataformas tecnológicas “as a Service”, que permitem um uso escalável com custos flexíveis.

3. Pilar TRANSFORMAÇÃO

Entendemos a transformação como um eixo absolutamente transversal, que afeta tanto os modelos de negócios, por meio da digitalização, quanto o processo evolutivo de nossa organização para se adaptar às novas realidades sociais, maior atenção às demandas dos consumidores, a introdução da sustentabilidade na gestão diária, a adoção de políticas efetivas de plena inclusão e igualdade de gênero, a adaptação aos novos modelos de trabalho e muitos outros aspectos culturais que já fazem parte do nosso dia a dia.

Nossa transformação também nos ajudará a satisfazer nossas aspirações de crescimento e lucratividade. Por isso, quero propor um marco de ambição para o próximo triênio, que está definido nos indicadores que compartilho com vocês abaixo.

Em relação ao pilar de crescimento e rentabilidade:

- Crescimento em prêmios entre 5% e 6%.
- Alcançar um ROE médio do triênio (*) entre 9 e 10%.

Além disso, também nos moveremos dentro deste marco de referência:

- Manter a margem de solvência (SII) em torno de 200%, com uma margem de tolerância de mais/menos 25 pontos.

- Manter o pay out acima de 50%.
- Conter nosso índice de endividamento entre 23% e 25%.

Em relação à eficiência e à produtividade:

- Situar a Taxa Combinada média do período (*) entre 94% e 95%.

(*) Tanto para esta relação como para o ROE, não serão levados em conta aspectos extraordinários significativos ou grandes eventos catastróficos.

Por último, em relação à Transformação, na gestão de pessoas e na sustentabilidade, dois compromissos claros e categóricos:

- Fechar a desigualdade salarial de gênero até o final deste período de três anos, com um limiar de tolerância de 1%, que é geralmente aceito em uma empresa de nosso porte.
- E também para garantir que, ao final do 2024, pelo menos 90% de nossa carteira de investimentos seja classificada como ESG.

Todos esses objetivos foram definidos antes da eclosão da guerra na Ucrânia. O contexto atual voltou a ser de enorme incerteza, pelo que as referências utilizadas para a inflação mundial, taxas de juro, taxas de câmbio e crescimento económico e segurador podem sofrer uma elevada volatilidade. Graças à intensa transformação da empresa a que me referi no início, e assim como enfrentamos a inesperada pandemia, você não tem dúvidas de que, se necessário, voltaremos a agir rapidamente para proteger o negócio e adaptar nosso Plano Estratégico com o máximo de flexibilidade, o que poderia implicar uma revisão desses objetivos, com flexibilidade adequada, para priorizar mais uma vez a preservação do negócio e a proteção das pessoas.

Senhoras e senhores acionistas. Acabo de lhes apresentar o novo Plano Estratégico, que está firmemente comprometido em proteger e desenvolver o negócio e, com ele, seus interesses como acionistas. Mas também queremos continuar a cuidar da sociedade através de um ambicioso Plano de Sustentabilidade, cujos principais pilares destacarei.

Este Plano de Sustentabilidade deve nos acompanhar em nossa estratégia, nos orientar no desenvolvimento de nossos negócios, tanto no desenvolvimento de produtos e serviços, quanto na gestão responsável de nossos ativos e investimentos.

Nossa história recente está cheia de compromissos nesta linha. Em 2004, aderimos ao Pacto Global das Nações Unidas. Em 2012, assinamos os princípios para a sustentabilidade do seguro, em 2015 nos comprometemos com a divulgação dos *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável* e com os objetivos da Agenda 2030 e nos unimos ao compromisso de *Paris Pledge for action*. Em 2017, incorporamos em nossos processos os Princípios de Investimento Responsável, em 2019 assinamos a *United Nations Environment Programme Finance Initiative*, e em 2020 assinamos os *Princípios da ONU Mulheres* e as *Normas de Conduta para as empresas das Nações Unidas em matéria de LGBTI*.

Fazemos parte também de renomados índices, como *Footsie4Good*, *Sustainability Year Book* de *Standard and Poor's*, e, durante alguns exercícios, do *Dow Jones Sustainability Index*.

Nossa estratégia é projetada para produzir efeitos de transformação muito positivos nas três alavancas da gestão ESG, e para fazê-lo de forma integrada aos negócios.

Além dos dois desafios de sustentabilidade que mencionei como objetivos aspiracionais da estratégia, a desigualdade salarial e os investimentos ESG, nesta área também estamos comprometidos:

- Estender a neutralidade de emissões, já alcançada na Espanha e em Portugal, aos principais países da MAPFRE no mundo até 2024, a fim de alcançar a neutralidade global até 2030.
- Continuar com nossas políticas trabalhistas inclusivas, para que pelo menos 3,5% de nossos funcionários continuem sendo pessoas com deficiência.

- Homologar 100% dos prestadores preferenciais de lar, automóveis, saúde e compras nos principais mercados da MAPFRE em termos de sustentabilidade.

Além disso, como seguradores, podemos usar nossos negócios para ajudar nossos clientes a avançar progressivamente para atividades menos poluentes e, portanto, decidimos não investir ou segurar empresas de carvão, gás e petróleo que não estejam implementando um plano de transição energética.

E para demonstrar com transparência nosso próprio nível de exigência, a partir deste ano, os 250 diretores mais importantes da MAPFRE no mundo vincularemos parte de nossa retribuição variável ao cumprimento destes compromissos de sustentabilidade.

A transição para modelos econômicos menos agressivos para o meio ambiente é verdadeiramente urgente, mas deve ser feita com maior consideração pelas pessoas que ainda hoje dependem dessas atividades. Em nossa opinião, é muito importante proteger e cuidar das comunidades cujos meios de subsistência precisam ser transformados, mas oferecer alternativas que não as condenem simplesmente ao desemprego e à exclusão.

É por isso que acreditamos que, mesmo que a ordem dos fatores não altere o produto, o resultado final deve ser um planeta mais limpo, mais seguro e mais sustentável, mas devemos colocar ações que protejam e promovam o desenvolvimento humano em primeiro lugar. Devemos primeiro proteger as pessoas e depois seguir em frente com tudo o mais. É hora de colocarmos o “S” de Social, que é o mesmo que colocar o “P” de Pessoas, em primeiro lugar.

Se trabalharmos juntos para viver e trabalhar em um mundo mais inclusivo, mais solidário e mais justo, teremos um caminho muito mais fácil em direção a uma sociedade mais sustentável e equilibrada.

Gostaria de concluir agradecendo, mais uma vez, em nome de todos os profissionais que trabalham na MAPFRE pela confiança que vocês depositam em nós.

Esperamos que a crise internacional resultante da guerra na Ucrânia seja resolvida urgentemente a curto prazo, para que a paz retorne e com ela a recuperação econômica e possamos implantar todos os nossos projetos a médio e longo prazo.

A empresa está pronta para isso, os números para 2021 o comprovam e apresentamos um novo Plano Estratégico, que nos ajudará a avançar com otimismo nos próximos anos, cumprindo nossos principais compromissos, cuidando do que é importante para as pessoas como indicado pelo nosso propósito corporativo; também cuidando e desenvolvendo o negócio para que ele continue a crescer em força e rentabilidade; e, ao mesmo tempo, cuidando da sociedade, ajudando a alcançar um mundo mais justo e sustentável.

O *claim* de nosso Plano Estratégico é o que melhor define nossa ambição para os próximos anos:

ESTE É O MOMENTO. CHEGOU A HORA!

Muito obrigado por sua participação e atenção.