



**ENTREVISTA COM O PRESIDENTE
E CEO DA MAPFRE**

**ANTONIO
HUERTAS**

De empresa espanhola a seguradora global, a MAPFRE corporiza a ideia de que o sucesso e ambição corporativa podem coexistir com um forte compromisso em termos de responsabilidade social. A **FULLCOVER** falou com **Antonio Huertas**, Presidente e CEO da MAPFRE, para saber mais sobre a empresa e o que move o homem que a lidera.



Enrique Schoch e Paula Rios do grupo MDS entrevistam Antonio Huertas.

“

Este mundo acaba por ser apaixonante. Quando começamos a envolver-nos nesta atividade, começamos a ver como ajudamos, de facto, as pessoas, as empresas e o nosso entorno. Na minha opinião, esta é a parte apaixonante do nosso trabalho.

Como é que um homem que nasceu na Estremadura e estudou Direito na universidade se converte em presidente da MAPFRE?

Estudei Direito, e queria ser advogado. Quando acabei o curso não sabia nada sobre seguros, nem conhecia a MAPFRE. Tive a oportunidade de começar a trabalhar na MAPFRE, num programa de estágio, graças a um anúncio de jornal, no qual a companhia procurava jovens com pouca experiência em seguros. Embora essa não tenha sido a minha primeira opção de ingresso no mundo do trabalho, no final acabei por me entusiasmar pelo meu trabalho e por ficar apaixonado por esta profissão.

Temos uma grande vantagem na MAPFRE porque é uma empresa que se baseia na meritocracia, ou seja, o desenvolvimento profissional está associado ao mérito de cada um. A empresa dá-nos formação e oportunidades de desenvolvimento profissional e as pessoas que têm atitude e tiram partido das oportunidades que lhes são dadas acabam por aproveitá-las ao máximo.

Obviamente, nem todas as pessoas podem chegar a presidente. Penso que um fator muito importante é ter mentores. Eu tive vários mentores que me ajudaram muitíssimo, entre os quais se inclui o meu antecessor na presidência da MAPFRE, que propôs ao conselho que eu fosse o seu sucessor.

É verdade que muitos dos profissionais do mundo dos seguros começam duma forma indireta, mas acabam por se apaixonar pelo setor?

Sim, este mundo acaba por ser apaixonante. Quando começamos a envolver-nos nesta atividade, começamos a ver como ajudamos, de facto, as pessoas, as empresas e o nosso entorno. Na minha opinião, esta é a parte apaixonante do nosso trabalho. Por detrás de uma vertente comercial, temos uma atividade social tremenda, provavelmente a mais social que existe porque os prémios que as companhias de seguros recebem constituem fundos que permitem ajudar pessoas que, na contingência, na desgraça, na dificuldade, necessitam desse apoio.

Uma função social que às vezes é pouco compreendida, não é verdade?

Provavelmente porque não a explicamos suficientemente bem. São relações complexas, temos que estabelecer um quadro de relação muito fechado que nos permita controlar a nossa atividade, para que esta seja rentável para todos e sustentável a longo prazo, o que é efetivamente difícil de explicar.

Penso que esse é o grande desafio que todos temos. Atualmente, está em curso um projeto de transparência para chegar a todos os *stakeholders* de forma direta e

clara. Queremos mostrar que há muito mais na atividade seguradora do que aquilo que se vê à superfície e que a MAPFRE tem um papel social de referência para muitas outras atividades que se relacionam de uma forma direta ou indireta com a empresa e que devemos reforçar e apoiar.

Quais eram os seus projetos quando terminou a universidade?

A minha vocação era clara: exercer advocacia. Por isso fui para um escritório de advogados para fazer um estágio. Mas, quando vi o anúncio no jornal, que referi anteriormente, para fazer um estágio na MAPFRE, concorri e fui selecionado.

Quando começamos no mundo dos seguros não sabemos onde podemos acabar. Quando entrei na MAPFRE a minha intenção era tentar convencer alguém de que podia trabalhar no departamento de sinistros ou no departamento legal. Não foi isso que acabou por acontecer.

Fui orientado de outra forma porque viram em mim outras capacidades, provavelmente uma vocação para aprender. Era um momento importante para a empresa e para a sociedade espanhola - o momento do nascimento da tecnologia aplicada aos negócios, da mudança dos hábitos de consumo, da aparição de uma concorrência muito mais aberta e da flexibilização da relação com o cliente. O mercado de seguros em Espanha era apaixonante. Quando eu entrei em 1988, a MAPFRE era a companhia de referência nos seguros em Espanha, e claramente uma aposta muito atraente e apelativa. A minha carreira não seguiu o caminho que imaginei, mas não me arrependo de nada.

Na MAPFRE as relações são muito abertas e sinceras. Ao fim de três ou quatro meses na empresa já tinha reuniões com o diretor general. Hoje em dia isto continua a acontecer. Ou seja, a MAPFRE proporciona aos seus colaboradores muitas oportunidades e condições para crescerem e se desenvolverem.

Eu digo sempre que a ambição é importante, não é negativa. A ambição é positiva se for usada da melhor forma. Ser ambicioso não significa ter que prejudicar os outros. Pelo contrário. É ter a capacidade de aprender, crescer, contribuir e querer continuar a fazer mais. Isso não implica de modo nenhum uma atitude negativa em relação aos colegas ou membros da equipa.

“

Ser ambicioso não significa ter que prejudicar os outros. Pelo contrário. É ter a capacidade de aprender, crescer, contribuir e querer continuar a fazer mais.

Eu penso que é compatível: companheirismo e ambição. Na realidade, trata-se de um processo natural. Se o fizermos bem enquanto empresa, se a gestão de recursos humanos for a adequada, se tivermos as ferramentas certas para ir de encontro às necessidades dos membros das equipas, no final, devemos tentar pôr os melhores no lugar adequado. E nem sempre o melhor é o que mais aparece, o que tem mais conhecimento ou o que mostra mais aptidão para uma tarefa. Essa combinação exige uma análise muito complexa.

Todos aqueles que gerem pessoas sabem que este processo de aprendizagem, de gestão da equipa, é muito importante para que tenhamos a certeza de que podemos contar com o apoio das pessoas, o que contribui para o sucesso dos projetos.

Quais eram os seus principais objetivos e metas, quando passou a ser presidente e CEO da MAPFRE? Conseguiu alcançá-los?

Penso que há três objetivos básicos. Desde logo, tem que se ganhar o respeito e a credibilidade das pessoas que se vai liderar, ser um *primus inter pares*. Na MAPFRE, quando alguém chega a uma posição sénior é porque já está a trabalhar há muito tempo dentro da organização, pelo que tem de se converter em líder de uma equipa em que provavelmente alguém foi previamente o seu chefe. Este é o primeiro desafio.

O segundo desafio passa por entender o modelo de sucesso. Quando eu assumi a presidência estávamos num momento de pleno sucesso na nossa história em termos de resultados e expansão internacional. Nesse momento tive que começar a trabalhar seguindo a mesma linha com o objetivo principal de convencer os meus colegas e a minha equipa de que o projeto tinha que sofrer certas mudanças para podermos alcançar os desafios que nós próprios nos estávamos a propor. Foi então que fizemos uma análise estratégica a todos os níveis, em todo o mundo, um estudo completo para determinar o que éramos e o que queríamos ser. Isso permitiu-nos definir um novo modelo de empresa. O segundo objetivo mais importante foi, por conseguinte, ter sucesso com este modelo e acho que estamos a conseguir.

O terceiro objetivo foi entender o ADN da MAPFRE enquanto empresa socialmente comprometida. A nossa empresa tem valores, princípios institucionais e uma cultura interna que respeita esses valores.

Não se trata só de fazer ações de beneficência e doar dinheiro. É importante que nos comprometamos de forma efetiva em cooperar e em melhorar as coisas. Acho que também estamos a conseguir cumprir este objetivo.

Assim, tudo tinha a ver com as pessoas, o projeto empresarial e a responsabilidade social da empresa.

Esses valores fizeram com que a MAPFRE hoje em dia seja vista como uma companhia mais próxima do que era há uns anos?

Acho que estamos a ganhar proximidade porque estamos a ganhar transparência na MAPFRE.

A MAPFRE sempre teve orgulho da sua proximidade em termos sociais, mas talvez não tenha sido capaz de o manifestar duma forma clara. Isto significa que terá sido mais ao nível do pensamento do que de uma real perceção.

Creio que estamos agora a consegui-lo com os nossos clientes, tentando ver como os clientes nos veem para podermos realmente corrigir as falhas. Não queremos ser uma empresa fechada.

Venha quem vier, será recebido de portas abertas, seja concorrente, regulador, empresa de outro setor ou mesmo o público em geral. Mas também é certo que temos de entender que este é um modelo de sucesso que em 20 anos cresceu e se transforma duma forma muito rápida. O mundo também mudou. Vejamos o caso da tecnologia e o acesso à mesma. Hoje temos ao nosso dispor ferramentas que não existiam no passado. Não quero com isto dizer que antes fazíamos as coisas mal, mas tão-somente não estávamos consciencializados de que tínhamos que ter um pouco mais de proximidade. Nesse sentido, penso que atualmente estamos mais próximos das pessoas enquanto empresa.

“

A diversificação é a maior garantia de sucesso na nossa atividade. Quando não diversificamos o suficiente, concentramos muito mais o risco e não estamos a gerir adequadamente.

Porque é que a MAPFRE decidiu converter-se numa companhia global estabelecendo-se como um dos principais seguradores da América Latina? E a Ásia está dentro dos planos da MAPFRE?

A diversificação é a maior garantia de sucesso na nossa atividade. Quando não diversificamos o suficiente, concentramos muito mais o risco e não estamos a gerir adequadamente. A MAPFRE atingiu uma posição de mercado muito importante em Espanha no final dos anos 80, e entendeu que tinha de se expandir um pouco mais e ramificar o seu negócio.

Começámos a desenvolver atividades de resseguro a nível internacional, constituindo uma MAPFRE RE embrionária que já fez 40 anos.

Como tínhamos desenvolvido um forte conhecimento do mercado latino-americano, o processo natural de diversificação da MAPFRE era ir para a América Latina, pela proximidade da língua



“

Hoje em dia a MAPFRE trabalha com diversas companhias em mais de 100 países. Está presente em 50 países com estruturas próprias. Somos uma grande seguradora no Nordeste dos Estados Unidos e na Europa, inclusive sem considerar Espanha, porque temos filiais no Reino Unido, na Turquia, na Alemanha, em Itália, em Portugal e em Malta.

e da cultura, mas também porque era um mercado de seguros sub-desenvolvido, embora não tenha sido um processo fácil. O crescimento em Espanha exigia que os recursos se mantivessem no país, como tal, os investimentos na América Latina eram reduzidos. Comprávamos companhias novas no mercado, com problemas e pouca capacidade de manobra. Mas, com muito empenho e graças à mutualidade que amparava esse desenvolvimento empresarial, conseguimos desenvolver um projeto a longo prazo que nos trouxe muito sucesso. Isso consolidou-nos como a primeira seguradora regional na América Latina. Mais tarde, de uma forma natural, através do resseguro e de outras atividades, fomos vendo que nos podíamos expandir para outros mercados.

Hoje em dia a MAPFRE trabalha com diversas companhias em mais de 100 países. Está presente em 50 países com estruturas próprias. Somos uma grande seguradora no Nordeste dos Estados Unidos e na Europa, inclusive sem considerar Espanha, porque temos filiais no Reino Unido, na Turquia, na Alemanha, em Itália, em Portugal e em Malta.

A Ásia representa um terço do mercado mundial do seguro e uma seguradora global como a MAPFRE quer ser, deve ter presença neste continente.

A companhia está presente há mais de 20 anos nas Filipinas e há 12 anos entrámos na China. Naquela época as companhias de seguros estrangeiras não eram autorizadas a operar na China sem um parceiro local, que não tínhamos. Não foi fácil, mas decidimos começar a conhecer o mercado criando uma companhia de serviços que aportasse *know-how*, de assessoria e gestão de processos e de *call centre*, e é isto que estamos a fazer desde então.

Fomos abrindo outras pequenas plataformas relacionadas com a assistência e, recentemente, também entrámos na Indonésia com a aquisição de uma participação numa companhia relevante no mercado local.

Num futuro próximo estamos prestes a obter uma licença para ser seguradores na China. A nossa experiência de doze anos de trabalho deu-nos capacidade para hoje podermos desenvolver negócios na China e vamos começar com o seguro automóvel. Eu costumo dizer que estamos a trabalhar para a geração seguinte da MAPFRE.

A Ásia não vai ser importante, em termos de números, para esta geração de colaboradores e responsáveis, mas sim para a seguinte. Temos que estar na Ásia e temos que a conhecer. Temos sete centros regionais no mundo e um deles é o da Ásia Pacífico, com sede em Xangai, e isto permite-nos ter um conhecimento muito profundo daquela zona. O Sudeste Asiático apresenta oportunidades e a própria China também, dentro da sua imensidão: vamos trabalhar numa grande província, a de Shandong, que tem 90 milhões de habitantes. Estamos prestes a receber a autorização e pensamos que no final do próximo ano estaremos a vender seguro automóvel num modelo puramente digital.

MAPFRE NO MUNDO

A MAPFRE é um grupo empresarial multinacional com 83 anos de atividade, de origem espanhola e que desenvolve uma vasta atividade em todas as áreas do setor segurador. A sua origem é uma entidade mutualista criada em 1933, a “Mutua Agrícola de los Proprietarios de Fincas Rústicas de España”.

A MAPFRE está atualmente em **50 países**, **cinco continentes**, conta com uma rede global de mais de **80.000 mediadores**, mais de **38.000 colaboradores** e **34 milhões de clientes**.

Negócio em mais de 100 países

Mais de 50% do negócio do grupo deriva da sua atividade internacional.

34

MILHÕES DE CLIENTES

+38.400

COLABORADORES

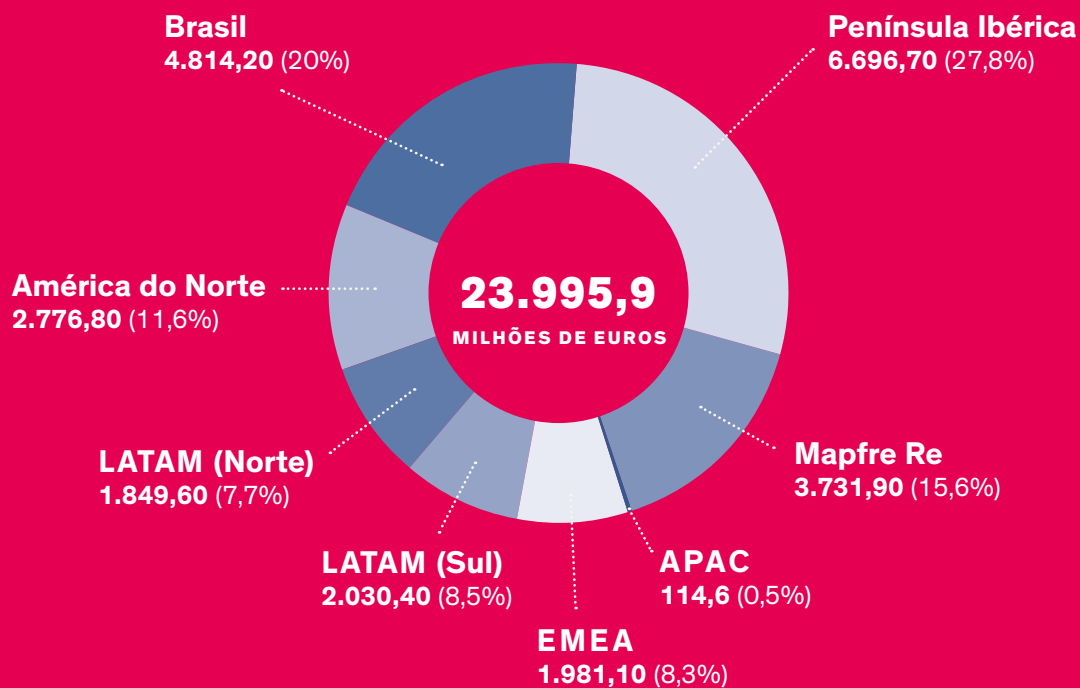
5.848

ESCRITÓRIOS

80.000

MEDIADORES

PRÉMIOS



MAPFRE CRESCE NOS SEUS MERCADOS ESTRATÉGICOS



PRÉMIOS

(MOEDA LOCAL)

ESPAÑA ↑

PRÉMIOS NÃO VIDA

+1,8%

SAÚDE

+7,4%

AUTO

+0,9%

BRASIL ↑

+3,6%

EUA ↑

+8,7%

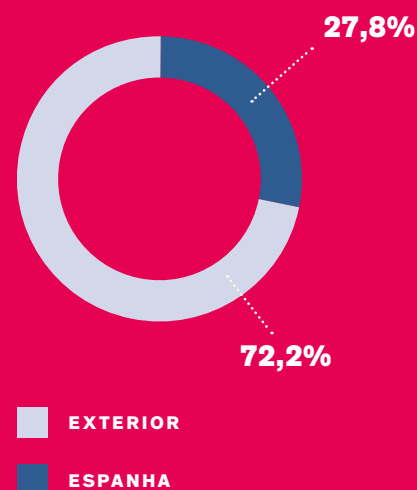
MÉXICO ↑

+62,4%

TURQUIA ↑

+41,3%

DISTRIBUIÇÃO DE PRÉMIOS





Fundación MAPFRE Madrid.

“

Temos de conhecer essas especificidades, saber aquilo que o cliente necessita, ter a convicção de que estamos numa relação de longo prazo. Temos que tentar gerir essa relação a longo prazo sendo compreensivos com as necessidades do cliente e com aquilo que o cliente espera do seu segurador. Agradecemos à Sonae pela sua compreensão desta relação e pela confiança de tantos anos de trabalho e de continuidade.

O mercado de risco e seguros de empresas está a mudar muito rapidamente; os clientes de grande dimensão e em constante expansão estão a procurar serviços mais abrangentes e soluções internacionais para riscos emergentes cada vez mais complexos, mais do que uma mera capacidade em termos de preço. Como é que vê a evolução do serviço da MAPFRE neste novo ambiente, por exemplo, através dum cliente como a Sonae, um cliente tradicional da MAPFRE?

O mundo das grandes empresas exige que os fornecedores de serviços na área dos seguros ofereçam as soluções de que estas necessitam. Nós não podemos mudar o modelo de negócio da Sonae, temos que saber o que faz e a partir daí estar ao lado do cliente. Como é evidente, isto exige uma flexibilidade enorme. Nestes casos, praticamente tudo é personalizado, feito à medida do cliente e não ao contrário, como nos seguros standard, em que tradicionalmente éramos especialistas. Claramente podemos oferecer soluções que tenham tido sucesso noutros mercados ou que estejam já testadas e tentar adaptá-las a estes riscos.

“

O plano estratégico a três anos da MAPFRE, a nível internacional, chama-se “Foco no crescimento rentável”. O crescimento e a rentabilidade andam de mãos dadas. Se não houver rentabilidade não queremos crescimento. Este ano não nos importa sacrificar algum crescimento em troca de manter os níveis de rentabilidade, porque isto é o que nos vai dar mais tarde a capacidade de continuar a crescer e de não ficarmos nervosos quando os mercados se descontrolam um pouco.

Atualmente temos em cima da mesa o tema da cibersegurança, que é uma necessidade óbvia para todas as grandes empresas.

Não nos podemos atirar à piscina sem colete salva-vidas. Temos que aprender, e estamos a experimentar em alguns mercados com clientes específicos para podermos perceber que situações encontraremos quando ampliarmos este serviço. Não é um problema de capacidade. Existe capacidade no mercado, e nesse campo a MAPFRE não pode aportar mais valor porque seguramente há outros que têm mais capacidade do que a nossa.

Temos de conhecer essas especificidades, saber aquilo que o cliente necessita, ter a convicção de que estamos numa relação de longo prazo. Temos que tentar gerir essa relação compreendendo as necessidades do cliente e aquilo que ele espera do seu segurador.

Agradecemos à Sonae pela sua compreensão desta relação e pela confiança de tantos anos de trabalho e de continuidade. Demonstramo-lo trabalhando com clientes onde somos capazes de manter essa confiança a longo prazo. E no âmbito dos grandes riscos não se pode ter uma visão de curto prazo. Não é interessante, nem para o cliente, nem para o mundo do seguro e resseguro.

Que impacto teve a crise da dívida espanhola no desempenho da situação financeira da MAPFRE e como geriu Espanha esta crise?

Sem dúvida que nos afetou; primeiro, porque o principal mercado da MAPFRE continua a ser o espanhol e a situação económica espanhola nestes últimos anos não foi boa.

O mercado segurador contraiu-se. As empresas tiveram muitíssimos problemas para sobreviver e muitas fecharam. Outras reduziram as suas atividades. O setor segurador também teve que reconhecer essa situação e adaptar-se, não só restringindo condições ou reduzindo limites, mas também ajustando as taxas à realidade do mercado.

Aqui tenho que destacar que o setor empresarial espanhol que sobreviveu foi tremendamente honesto e leal para com os seus seguradores, isto é não houve grandes convulsões no sentido de procurar preços mais baixos.

De uma forma geral, a MAPFRE foi significativamente afetada pelo tema do teto da dívida soberana espanhola, principalmente nos riscos globais e resseguro, porque a descida do rating afetava a capacidade de contratação.

Quando Espanha desceu para BBB, tivemos alguns problemas, e a MAPFRE Global estava dois e três graus acima da dívida soberana espanhola. Mas tivemos que percorrer o mundo inteiro visitando cliente por cliente, ressegurador por ressegurador para convencê-los de que uma coisa era o rating soberano e outra coisa era a situação da MAPFRE. Nunca tivemos problemas de solvência e os resultados foram reiteradamente positivos ano após ano. A rentabilidade nunca desceu. O nosso rating continuou a ser bom e os clientes confiam na MAPFRE.

Destacaria outros impactos?

Eu acredito na credibilidade da imagem do nosso país. Somos uma empresa de origem espanhola e chegámos a mercados onde há anos nos apreciávamos porque éramos uma grande economia europeia que tinha crescido e que tinha criado muito emprego.

De repente, a crise começou a mostrar algumas incertezas. Convencer os mais críticos de que não éramos uma economia em crise como refletiam os números, mas que tínhamos a capacidade de nos recuperarmos de uma forma mais rápida do que outras economias – o que realmente ocorreu – este facto deu muita credibilidade à imagem da MAPFRE como uma empresa de origem espanhola.

Além disto, atualmente só 30% do nosso negócio está em Espanha, mas 70% dos nossos rendimentos e a maior parte dos nossos lucros já provêm de fora de Espanha.

Por outras palavras, a MAPFRE tem capacidade para trabalhar em ambientes adversos numa longa crise, como a que ocorreu em 2011. Tudo isto permitiu-nos dizer “vamos fazê-lo e vamos fazê-lo bem”, e essa foi uma mensagem importante para a organização.

E de que modo a crise afetou a vossa atuação?

Efetivamente, como não iríamos ser afetados pela crise espanhola, se o PIB reduziu quase 10%, se houve uma situação de perda de três ou quatro milhões de empregos adicionais prévios à crise, se as famílias não têm como pagar os seguros, se as pessoas ficaram desempregadas, se havia quase 2 milhões de famílias com todos os seus membros no desemprego? Isto tinha que nos afetar porque vivíamos nessa realidade.

Mas soubemos adaptar-nos e ajustámos os custos para poder ser mais competitivos e oferecer soluções de seguro mais económicas. Modificámos os produtos para que pudessem ser mais acessíveis para o consumidor e fizemos alterações importantes na nossa estrutura interna para nos prepararmos para novas circunstâncias, mais flexíveis, mais ágeis, como por exemplo o uso da tecnologia para simplificação dos processos.

A própria estrutura da MAPFRE foi simplificada para poder abordar novos desafios, e inclusive tivemos a ousadia de abordar novos modelos de negócio nos períodos mais difíceis da crise.

O modelo Verti de distribuição digital de seguro automóvel foi lançado em plena crise. “Como é que vocês se atrevem?”, perguntavam-nos. Não só o lançámos em plena crise como também acreditamos que a crise nos serviu para aprender e desenvolver esse modelo para mais tarde exportá-lo para a China e para os Estados Unidos.

E o Brasil, pode ser um problema no futuro? Vendo os resultados da MAPFRE no primeiro trimestre, nota-se a descida do Brasil.

Há dois anos crescíamos 16% e agora estamos a crescer em moeda local 1%, mas é normal. Em Espanha estivemos a decrescer durante 3 ou 4 anos. Isto não nos assusta. Diziam-nos: “Se Espanha se afunda, a MAPFRE vai deixar de ser a MAPFRE”. Não, a Espanha não se vai afundar, isso era evidente para nós.

O Brasil não se vai afundar, mas necessita de um ajuste importante. Necessita de estruturas laborais mais flexíveis. Precisa de ser muito mais competitivo, em termos de produtividade e ganhos de eficiência, mas isso exige medidas políticas por parte dos governos.

Estamos conscientes de que a realidade atual não lhes agrada, da mesma forma que não agrada aos investidores internacionais, mas é um grande país com uma capacidade produtiva enorme. Com uma população e um crescimento demográfico brutal que lhe permite fazer tudo aquilo a que se proponha. Além disto, dispõe de importantes recursos naturais, de energia, de mercado interno. Por tudo isto, o Brasil não deve ser um problema.

O plano estratégico a três anos da MAPFRE, a nível internacional, chama-se “Foco no crescimento rentável”.

O crescimento e a rentabilidade andam de mãos dadas. Se não houver rentabilidade não queremos crescimento. Este ano não nos importa sacrificar algum crescimento em troca de manter os níveis de rentabilidade, porque isto é o que nos vai dar mais tarde a capacidade de continuar a crescer e de não ficarmos nervosos quando os mercados se descontrolam um pouco. Também nos permite atuar com toda a naturalidade na abordagem dos problemas, sabendo que o negócio que temos é extremamente “saúdável” e que ainda podemos ceder na margem e negociar com o mediador e com o cliente para que todos enfrentemos em conjunto os momentos mais difíceis.



Sede da MAPFRE, Madrid.

“

A Fundación MAPFRE tem um papel importante. É uma presença constante e é a maior acionista da MAPFRE. Isto dá-nos confiança a longo prazo, porque o principal acionista não tem interesses empresariais diferentes dos da própria MAPFRE, e desenvolve uma atividade que permite retribuir ou devolver à sociedade, vendo o retorno daquilo que, em nossa opinião, ajuda a melhorar as vertentes que consideramos básicas numa comunidade, como a educação, a saúde, a cultura e a melhoria das condições de vida.

Portanto, temos confiança no Brasil, da mesma forma que a tivemos em Espanha. Em Espanha os políticos fizeram o seu trabalho e os políticos do Brasil também o terão de fazer. Nem tudo está nas mãos da empresa e da sociedade.

O que é que se deve fazer para que a crise como a que tivemos não se repita?

A sociedade, a educação, os valores, a cultura do esforço, a luta por viver numa sociedade mais justa e mais equilibrada são conceitos intrínsecos à estabilidade da sociedade. Se isto se perder, a crise aparece. E não é uma crise económica. A parte económica é apenas uma consequência.

Não conhecíamos a dureza das consequências finais que sofremos em países como a Espanha e Portugal, mas sem dúvida alguma que estávamos cientes de que se estavam a perder elementos de confiança social que há que recuperar.

Entendo que temos que ir mais além e exigir à sociedade e às empresas que a educação, a formação e o desenvolvimento estejam baseados no mérito, na aprendizagem, na paciência, no compromisso a longo prazo. Esta é a principal lição moral que eu, como pessoa, e a minha empresa vimos em tudo isto.

Como é que a MAPFRE pode apoiar?

Mantendo esta política de sermos fiéis à nossa palavra. Redefinimos os nossos valores. O primeiro é a solvência e o segundo a integridade. E então dissemos, “a integridade é tudo; é qualquer comportamento que implique que vamos ser respeitados a longo prazo por todos os *stakeholders*, os supervisores, o setor público, todos”. E temos que ser íntegros a todos os níveis.

Qual é o papel da Fundación MAPFRE? Qual é a sua contribuição, quer à MAPFRE, que é a maior comunidade de gestão de risco e seguros, quer à sociedade de uma forma geral?

A Fundación MAPFRE tem um papel importante. É uma presença constante e é a maior acionista da MAPFRE. Isto dá-nos confiança a longo prazo, porque o principal acionista não tem interesses empresariais diferentes dos da própria MAPFRE, e desenvolve uma atividade que permite retribuir ou devolver à sociedade, vendo o retorno daquilo que, em nossa opinião, ajuda a melhorar as vertentes que consideramos básicas numa comunidade, como a educação, a saúde, a cultura e a melhoria das condições de vida.

O nosso compromisso é retribuir ou devolver à sociedade. Quando falamos de prevenção de acidentes, quer particulares quer ao nível das empresas, assim como a prevenção de acidentes de circulação para melhorar

a segurança rodoviária, estamos a dar um contributo relevante. Fizemo-lo em Espanha há 30 anos e agora estamos a levá-la a todos os países da América Latina.

Na segurança rodoviária, cada pequeno passo que damos evita centenas de mortes por acidentes de viação na América Latina.

No âmbito da formação, temos uma formação geral financeira e seguradora. Entendemos que as pessoas tomaram decisões incorretas durante a crise por falta de formação. Compraram produtos que não deveriam comprar, não só por deficiente aconselhamento, mas também por falta de conhecimento.

Acabamos de criar um jogo, que chamamos “PlayPension”, que é como o Monopólio e que nos ajuda a saber como tomar decisões financeiras na nossa vida. Queremos levá-lo de forma gratuita aos estabelecimentos de ensino de Espanha e da América para que as crianças possam aprender que o conhecimento financeiro básico é importante para tomar decisões adequadas.

“

Queremos crescer, mas o mais importante é continuar a ser uma empresa sólida, estável e com uma continuidade a longo prazo. Do ponto de vista social, não só manter o compromisso da empresa, mas continuar a incrementá-lo.

A cultura também é muito importante. As sociedades sem interesse pela cultura acabam por perder a sua personalidade e os seus valores. Conhecer a história ajuda-nos a evitar erros futuros. Em todos os países estamos a trabalhar com professores e historiadores locais que têm uma visão um pouco mais neutra do que foi a evolução desde a independência dos países latino-americanos até aos tempos modernos.

Temos coleções próprias importantes e levamo-las a todo mundo. Em Espanha, fundamentalmente, e no Brasil, estamos a desenvolver exposições de obras-primas e a fazer uma contribuição de mecenato importante para poder ajudar à divulgação dessas grandes obras.

Também estamos a promover a saúde e um estilo de vida saudável. Desenvolvemos com a FIFA uma *app* que está a ter imenso sucesso, porque foi apresentada com alguns jogadores de futebol. Esta *app* tem o objetivo de mostrar em poucos passos como salvar a vida a uma criança que sofreu um ataque cardíaco repentino. Só em Espanha já morreram mais de 200 adolescentes devido ao facto de jogarem futebol aos fins-de-semana em campos sem serviço médico, já que muitas crianças não têm diagnosticado o problema de coração de que sofrem.

Estamos a levar esta *app* a todo mundo onde o futebol faz parte do dia-a-dia. Tentar evitar as doenças cardiovasculares, tentar evitar a obesidade, enfim, estamos envolvidos em tudo isto.

Também colaboramos com muitas instituições de investigação. Colaboramos por exemplo, com a Fundación Pro CNIC, dirigida pelo Dr. Valentín Fuster, que é uma das mais avançadas do mundo em investigação cardiovascular. Estamos a trabalhar com esta fundação num projeto em Espanha que se chama “Mulheres pelo Coração”. Este compromisso social, esta compreensão de que temos que dedicar tempo a ajudar os outros, significa muito para nós.

Da América chegou-nos uma experiência que aqui em Espanha não estava desenvolvida, o voluntariado. Na Europa tradicionalmente não tínhamos este conceito muito desenvolvido. Em Espanha as famílias estão mais ativas do que nunca porque tiveram que se ajudar entre si.

O plano de voluntariado aprovado pela MAPFRE e desenvolvido pela Fundación MAPFRE implica que a própria empresa ceda dias de férias adicionais aos trabalhadores que queiram fazer voluntariado.

O tema social é muito importante, como se pode ver, e temos que o compatibilizar não só pelo lado da Fundación, mas também pelo lado da própria empresa, o que tradicionalmente chamamos *Corporate Social Responsibility*. Neste âmbito, acabamos de aprovar dois objetivos de compromisso social importantíssimos.

Em Espanha há uma obrigação legal de que pelo menos 2% dos trabalhadores sejam pessoas com deficiência. São poucas as empresas que cumprem esta disposição. Mas nós vamos assegurar que nos próximos três anos pelo menos 2% dos nossos colaboradores em todo o mundo serão pessoas com deficiência.

Outro objetivo social é desenvolver ações para facilitar a igualdade entre homens e mulheres. Não discriminamos, mas há que fazer atuações positivas. Em todo o mundo os departamentos de recursos humanos da MAPFRE têm o compromisso de, neste plano estratégico, pelo menos 40% dos postos de responsabilidade serem atribuídos a mulheres.

Pensamos que é necessário fazer sempre um pouco mais do que aquilo a nos obriga a lei; este é o nosso conceito de contribuir para a igualdade e o desenvolvimento equilibrado da empresa e da sociedade. Além disto, temos que vender seguros, temos de ser rentáveis e continuar a crescer. Esta é a parte que tradicionalmente sabemos fazer bem.

Que legado gostaria de deixar, tanto na MAPFRE como no mercado em geral?

Gostaria que esta seja uma empresa fosse saudável e solvente. Queremos crescer, mas o mais importante é continuar a ser uma empresa sólida, estável e com uma continuidade a longo prazo. Do ponto de vista social, não só manter o compromisso da empresa, mas continuar a incrementá-lo.

A MAPFRE tem uma origem mutual, ou seja, faz parte da nossa natureza ajudar os outros. Historicamente pertencemos a mutualistas. Quando nos desmutualizámos, o objetivo era o de manter o espírito da

mutualidade mesmo sendo uma sociedade anónima e cotada em bolsa. Este espírito foi transferido para a fundação e é ela quem nos ajuda a perceber quais as situações sociais com as quais nos temos de comprometer e quais a desenvolver.

O meu maior desejo é que continuemos a ser uma empresa melhor e cada vez mais solidária e envolvida na melhoria da qualidade de vida das pessoas. Não temos de renunciar a uma coisa pela outra. Tal como não devem ser apenas as ONGs a trabalhar para melhorar a sociedade, também as empresas não se devem dedicar apenas aos negócios. Esta é uma obrigação que temos na MAPFRE. Sempre o fizemos, mas agora acho que até o fazemos de forma mais organizada e mais visível e com maior foco estratégico. Essa é, e será a minha maior aspiração enquanto estiver à frente desta empresa.

“

Desenvolvemos com a FIFA uma *app* que está a ter imenso sucesso, porque foi apresentada com alguns jogadores de futebol. Esta *app* tem o objetivo de mostrar em poucos passos como salvar a vida a uma criança que sofreu um ataque cardíaco repentino.

Quando não está a trabalhar, o que é que faz para relaxar?

Muitas coisas. Hoje em dia, com a tecnologia, acabamos por trabalhar mesmo quando não o pretendemos fazer, e como tal também há que encontrar tempo para o lazer mesmo quando em trabalho. A verdade é que o trabalho absorve muito e às vezes temos que tentar parar.

Tenho consciência que a conciliação familiar é importantíssima, não só para estar com a família, mas também porque nós como profissionais precisamos do nosso tempo de lazer.

Tento sair do trabalho a uma hora razoável, sempre que posso. Nunca marco reuniões ao fim da tarde para poder ir para casa, ir ao ginásio ou fazer um pouco de exercício. Gosto de ler, passear, ir ao cinema, ter uma vida absolutamente normal. O que faço quando viajo, sempre que possível, é caminhar tranquilamente durante uma hora e conhecer as ruas da cidade onde estou. Os meus passatempos são muito simples. Costumo andar de bicicleta pela montanha com os meus amigos aos fins-de-semana.

Sou muito competitivo, tento ser sempre o primeiro a chegar, mesmo que muitas vezes não o consiga. Gosto muito desta atividade porque nos permite estar motivados, sair da rotina e que a mente e o corpo possam estar mais equilibrados. Esta é minha vida, estar com a minha família e com os meus amigos.



Enrique Schoch e Paula Rios do grupo MDS com Antonio Huertas.

Se se retirasse hoje mesmo, como ocuparia o seu tempo livre?

Faria exatamente aquilo que faço atualmente, mas com uma pequena diferença: quando estivesse em viagem poderia conhecer verdadeiramente os lugares onde vou. Continuaría a viajar, mas estou certo de que aproveitaria mais.

Não mudei nada na minha vida pessoal quando assumi funções executivas de relevância no grupo nem quando cheguei à presidência. Continuo a fazer exatamente as mesmas coisas com toda a naturalidade e normalidade. Vou ao cinema e ando pelo meu bairro em Madrid à procura dos restaurantes que abriram recentemente.

Se tivesse que organizar um evento desportivo para arrecadar fundos para uma boa causa, que desporto e entidade benéfica escolheria e porquê?

Um desporto onde houvesse trabalho em equipa, porque transmite todos os valores que normalmente defendemos.

Às vezes somos confrontados com determinados comportamentos desportivos, inclusive em desportos

de equipa e até profissionais, e dizemos "isto não deveria ser assim". Mas qualquer desporto que não implique uma "revanche" ajuda a transmitir valores. Há pouco tempo estive no Brasil a ver um dos campus que a Fundación MAPFRE tem com o FC Barcelona como com o Real Madrid. Nesta ocasião fui ver um campus do Barcelona e mostraram-me como ensinavam as crianças das favelas, de áreas muito humildes. Ensinavam-nos a não ganhar, ou seja, a não celebrar a vitória. Quando uma criança marcava um golo e tinha o impulso de celebrá-lo, expulsavam-na do campo. Não ganhava a equipa que mais golos marcava, mas sim a que mais passes de equipa dava. Estes são métodos diferentes para entender como deve ser o trabalho em equipa. Isto é importante. Para quê? Eu acho que devemos sempre ajudar o mais débil, que é sempre a criança. Se as nossas crianças estiverem bem cuidadas e bem-educadas e tiverem possibilidades de conseguir uma vida melhor, certamente isto será benéfico para toda a sociedade. •