

## Management Solutions, Making things happen

A Management Solutions é uma Firma internacional de serviços de consultoria com foco em assessoria empresarial, riscos, finanças, organização e processos, tanto em seus componentes funcionais como na implementação de tecnologias relacionadas.

Management Solutions  
Making things happen



**2.400**  
profissionais



**31**  
escritórios na Europa,  
Américas e Ásia



**+40**  
países em que  
atuamos



**MSO**  
ManagementSolutions  
Making things happen

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS  
**VALORES E PRINCÍPIOS**

A chave está em uma forte cultura corporativa que nos une e nos diferencia: importa "o que fazemos e como fazemos"

**MSO**  
ManagementSolutions  
Making things happen



- Compromisso e vocação de serviço
- Humildade, integridade
- Unidade, solidariedade, generosidade
- Senso crítico, meritocracia, orientação a resultados
- Perseverança na busca dos objetivos, paixão
- Espírito empreendedor
- Busca constante da excelência



# Fundamentos estratégicos

*Criamos propostas de valor para nossos clientes, nos comprometemos com sua implantação efetiva*



A Management Solutions exerce atualmente uma liderança na consultoria empresarial em setores regulados. Esta liderança traduz-se em mais de três milhões de horas anuais de consultoria, uma equipe global de mais de 2.400 profissionais, 31 escritórios plenamente operacionais nas Américas, Europa e Ásia, colaborações recorrentes na África, mais de 1.000 clientes, todos eles instituições de referência nos seus respectivos setores, e mais de 1.800 projetos de diferentes naturezas e dimensões. A chave do sucesso de nossa Firma reside em nossos fundamentos estratégicos, compartilhados por todos os profissionais que integram a Management Solutions.

## **Posicionamento**

Nosso posicionamento se baseia em um único conceito: liderança. Uma liderança que dia após dia se manifesta em todos os âmbitos de atuação de nossa Firma, nos serviços que prestamos e nos mercados nos quais estamos presentes, assumindo os desafios de nossos clientes. Esta liderança, possível graças a uma equipe global e multidisciplinar, jovem e

responsável, é capaz de oferecer as melhores soluções aos desafios que nossos clientes enfrentam.

## **Missão**

Nosso slogan resume com perfeição a nossa missão como Firma: *Making things happen*. Na Management Solutions, criamos propostas de valor para nossos clientes, comprometendo-nos com sua implantação efetiva. Vamos além da assessoria e participamos das metas de nossos clientes.

## **Objetivos**

O nosso principal objetivo consiste em superar as expectativas dos nossos clientes e nos tornarmos seus parceiros de confiança. Tudo isto só se consegue colocando em prática conceitos como responsabilidade, rigor, exigência, preparação e formação. Procuramos fazer com que nossos clientes sintam a Management Solutions como algo seu, fazendo com que participem da definição de nossos próprios desafios estratégicos.

## **Compromisso com a excelência...**

...na gestão, no relacionamento e no serviço prestado aos nossos clientes, aportando o melhor de nossas capacidades em cada projeto realizado...

...no desenvolvimento das competências de nossos profissionais, garantindo a criação do melhor ambiente possível para fazer crescer seu potencial e reter o talento...

...no progresso de nossa sociedade e no ambiente em que realizamos as nossas atividades.

## **Cultura e valores**

Compromisso com a excelência, orientação ao cliente, trabalho em equipe e flexibilidade organizacional são pilares básicos da nossa cultura corporativa. Nossa cultura é tida como referência no setor, sendo regida por estritos princípios éticos.

Fazer com que as coisas aconteçam exige uma cultura empresarial forte, que fomente a unidade e a solidariedade, com base no mérito, orientada para os resultados e com uma permanente vocação de serviço. Todas estas características estão presentes nos profissionais da Management Solutions e ficaram patentes de forma muito especial durante a gestão da pandemia da COVID-19.

As circunstâncias excepcionais vividas durante a pandemia levaram a atividade econômica e empresarial a uma situação de fragilidade e incerteza, tornando-se uma séria ameaça para a continuidade das operações das empresas. A Management Solutions concentrou todos os seus esforços em gerar confiança no nosso ambiente criando e implantando soluções adaptadas ao novo contexto e que permitem gerar valor para nossos clientes.

## **Compromisso com os clientes**

O compromisso com nossos clientes ultrapassa o limite da assessoria, participando de suas metas, que assumimos como sendo nossas e as quais tratamos de alcançar com nosso trabalho e compromisso. Somos muito conscientes de que, se estamos onde estamos, é porque assim desejam nossos clientes.

Por isto, na Management Solutions, consideramos como nossos os desafios de nossos clientes e lhes mostramos o melhor caminho para vencê-los.

## **Gestão da pandemia**

Tendo em vista a relevância das circunstâncias relacionadas com a gestão da crise sanitária causada pela COVID 19, a Management Solutions lançou uma série de iniciativas que pretende minimizar os impactos da pandemia na sociedade em geral, e nos seus funcionários e clientes em particular, que podem ser divididas em três grupos:

- ▶ Garantia de solidez e efetividade dos procedimentos da Management Solutions na continuidade de suas operações com seus clientes, fornecedores e profissionais através da certificação do seu Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios concedida pela AENOR de acordo com a norma UNE EN ISO 22301 de Proteção e Segurança dos Cidadãos, obtida em julho de 2020, e considerando, entre outros aspectos, o sucesso na gestão interna durante o lockdown e as restrições impostas durante a primeira onda da pandemia, no primeiro semestre de 2020.
- ▶ Compromisso com a divulgação e disponibilização de recomendações e melhores práticas para nossos grupos

de interesse, principalmente clientes, na gestão por parte das organizações das diferentes consequências decorrentes da pandemia através da publicação de três white papers de acesso público: "COVID-19: propostas para garantir a continuidade das operações", "Medidas para mitigar o impacto da COVID-19 no setor financeiro" (ambos em março de 2020) e "COVID-19: plano de recuperação" (maio de 2020), além da participação em diversos seminários como o webinar "Avaliação de Cenários de Riscos COVID-19" organizado no Brasil e na República Dominicana, ambos em junho de 2020.

- ▶ Criação e implantação de soluções específicas para nossos clientes através de diversos projetos nos quais participaram em 2020 quase todos os nossos escritórios.
- ▶ Estabelecimento de protocolos médicos estritos, indo além das exigências estabelecidas pelas autoridades sanitárias dos países onde desenvolvemos nossa atividade, a fim de preservar a saúde de nossos profissionais, clientes e fornecedores, e contribuir para a contenção da pandemia.

## **Compromisso com os profissionais**

A Management Solutions proporciona a seus profissionais um plano de carreira claramente definido, baseado em resultados, que permite o desenvolvimento e o fortalecimento de suas capacidades.

Os resultados se traduzem em conquistas pessoais, mas sua realização envolve superar barreiras, nas quais o profissional não está sozinho, mas conta com o respaldo de toda a organização. Por esta razão, de forma natural, desenvolveram-se valores de generosidade e de orgulho de pertencer, tendo claro que o todo tem mais valor que a soma de suas partes. Na Management Solutions primeiro está o cliente, em seguida a equipe e, por fim, nós mesmos.

## **Compromisso com a sociedade e com o meio ambiente**

A Management Solutions tem um compromisso com a sociedade e o entorno em que desenvolve sua atividade. Este compromisso se materializa em uma estreita relação com o mundo universitário e com a criação de empregos para jovens, contribuindo para sua formação integral e promovendo sua integração no trabalho.

Além disso, a Firma realiza outras iniciativas implementadas através do grupo de Ação Social, atividades de patrocínio e mecenato, e políticas internas favoráveis ao meio ambiente.

# Princípios éticos do código de conduta

*Princípios que regem a conduta de todos os nossos profissionais*



Exercer nossa profissão permanecendo fiéis a sólidos princípios e valores, é uma das marcas de nossa identidade. Na Management Solutions não nos importamos apenas com o que fazemos, mas também com o modo como fazemos.

O compromisso e a vocação ao serviço; a integridade; a humildade, a solidariedade e a generosidade; o sentido crítico, a meritocracia e a orientação para os resultados; a perseverança na persecução de nossos objetivos; o espírito empreendedor; a paixão pelo trabalho bem feito e a demanda constante da excelência (que requer talento, esforço e treinamento) são princípios e valores que inspiram nosso código de conduta.

Entendemos nossa cultura empresarial como algo imprescindível para alcançar um modelo de negócios rentável e sustentável a longo prazo. Por isso, ao entrarem na Management Solutions, todos os profissionais recebem treinamento sobre o código de conduta da Firma (para assegurar seu conhecimento e compreensão). Em todo o caso, a formação sobre princípios e valores acompanha os profissionais da Management Solutions durante toda a carreira profissional.

### **Integridade e honestidade**

Temos o compromisso de atuar em todas as circunstâncias com integridade e honestidade, aplicando consistentemente os mais altos padrões éticos.

A confiança que os clientes depositam em nós, e que cada um de nós deposita nos demais componentes da nossa Firma, é sustentada na integridade e na ética.

Nossa atuação se baseia no comportamento íntegro e na consecução dos mais altos níveis de qualidade, na excelência na prestação do serviço e no desenvolvimento a longo prazo de relações baseadas na confiança e no respeito mútuo.

### **Dedicação à excelência**

Assumimos um compromisso absoluto com nossos clientes, com os membros de nossa Firma e com a sociedade em geral, de manter o nível de excelência em todos os aspectos de nossas atuações profissionais.

Aportamos o melhor de nossas capacidades na gestão, no relacionamento e no serviço prestado a nossos clientes, para oferecer projetos de alta qualidade.

Temos um compromisso com o desenvolvimento e a potencialização das capacidades de nossos profissionais, aportando o melhor ambiente de trabalho para fazer crescer seu potencial e reter o talento.

### **Compromisso**

Assumimos como próprias as metas de nossos clientes, associando excelência e resultados. O trabalho se baseia em uma forte cultura de compromisso. Este compromisso é manifestado na gestão, no relacionamento e no serviço ao cliente, com um esforço para oferecer os melhores serviços de consultoria do mercado.

Cumprimos as exigências mais elevadas de nossos clientes, superando suas expectativas em um clima de confiança e colaboração contínua com o cliente e com os profissionais da Management Solutions.

Os dirigentes da Management Solutions são comprometidos em gerar oportunidades para todos os profissionais e é seu dever e responsabilidade transmitir os valores e a cultura empresarial.

### **Profissionalismo**

Cada funcionário se destaca pelo seu elevado grau de profissionalismo. Aspiramos a excelência na concretização dos resultados, cooperando com outras áreas ou profissionais, buscando atender a nossa própria formação e a de nossos colaboradores. Nos esforçamos para transmitir uma excelente imagem de competência e profissionalismo em todos os tipos de situações.

Estamos em conformidade com regras e regulações, nos orientando por padrões profissionais e pelas normas estabelecidas em cada caso, evitando qualquer situação que possa comprometer o prestígio da Firma.

### **Ênfase no fator humano**

Além do exigível em uma relação profissional adequada, consideramos que os funcionários e os clientes são pessoas e, portanto, merecem um tratamento humano. Isto implica, por um lado, o respeito aos direitos humanos em todas as nossas ações e, por outro, a vontade de cooperar com a realização pessoal de todos os que somos parte da Firma.

Favorecemos um ambiente de trabalho que impulsiona o crescimento, o desenvolvimento e o sucesso pessoal, apoiado por um clima de colaboração contínua e de trabalho em equipe, que se sustenta na generosidade de cada um de seus componentes, prevalecendo os objetivos comuns sobre os indivíduos.

Nosso sucesso depende de nossos profissionais e, portanto, selecionamos e treinamos os funcionários para que sejam capazes de prestar serviços da mais alta qualidade em todas as áreas de nossa atuação profissional.

Avaliamos o desempenho com critérios objetivos e consensuais, oferecendo uma carreira profissional sem

limitações, na qual os méritos e as promoções dependem de cada indivíduo.

Temos o compromisso de investir tempo, esforço e recursos para selecionar os melhores profissionais, assim como para desenvolver e manter suas competências, através de planos de treinamento adequados a cada nível e categoria.

### **Privacidade e confidencialidade**

A Management Solutions cumpre a regulamentação de proteção de dados em vigor em todos os países em que atua.

É proibido a qualquer membro da nossa organização comunicar a terceiros informação confidencial de clientes, tendo a obrigação de manter o segredo profissional dos relatórios e documentação interna da firma, tratando a informação com especial responsabilidade, controle e proteção, sem utilizá-la em benefício próprio ou de terceiros.

Qualquer informação estratégica da Firma, assim como dados de clientes e empregados aos quais se tiver acesso em decorrência do desempenho da atividade profissional, é considerada confidencial.

A Management Solutions aplica os mais altos padrões de segurança em todos os seus sistemas de informática e de comunicação, para garantir a não-violação dos protocolos de confidencialidade.

### **Responsabilidade com a sociedade**

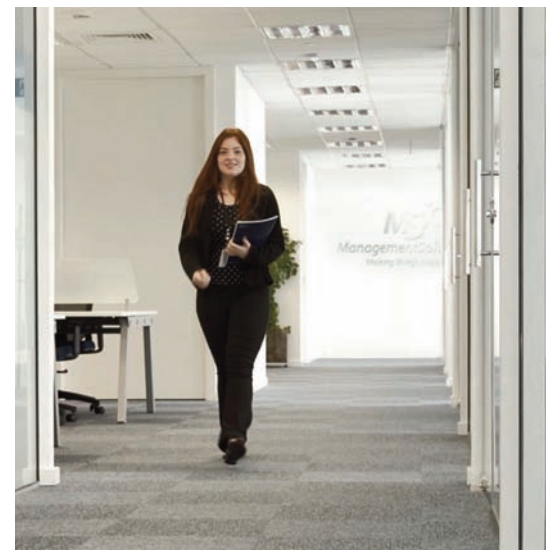
Nosso serviço e orientação ao cliente nos leva a oferecer projetos que aportam um grande valor agregado, e isso permite favorecer o ambiente econômico da sociedade. Esta responsabilidade fica clara na criação de emprego jovem, já que contribuímos na sua formação integral e promovemos sua integração ao trabalho. Além disso, a Firma favorece iniciativas que facilitem a colaboração dos funcionários em diferentes atividades de voluntariado (Ação Social).

# Organização e estrutura

*A Management Solutions é constituída como um partnership único e global*

O modelo corporativo da Management Solutions é a parceria, um grupo de sócios que participa ativamente no desenvolvimento do negócio da Firma. O órgão máximo na gestão e administração da Firma é o Comitê de Sócios, do qual participam todos os sócios, realizando um acompanhamento contínuo da atividade e evolução do negócio.

A Management Solutions tem uma organização flexível e ágil que lhe permite oferecer o nível de qualidade de serviço exigido pelo seu compromisso com os clientes, tendo presentes sua missão e visão. Com esse propósito, a Firma é estruturada por áreas geográficas, indústrias, serviços e clientes.



## Flexibilidade Organizacional

A Management Solutions constitui-se como um *partnership* único e global (os sócios são da matriz) e conta com uma organização flexível e orientada à geração de valor para suas equipes.



# Framework de controle e de gestão de riscos



*A Management Solutions dispõe de um robusto framework de controle*

A Management Solutions possui um sistema de controle e gestão de riscos com a finalidade de proporcionar um nível de segurança razoável na consecução de seus objetivos, proporcionando, assim, valor e segurança para seus diferentes grupos de interesse. Este mecanismo de controle é articulado pelas normas internas, que contêm: políticas, procedimentos e manuais.

As políticas da firma são obrigatórias e de caráter corporativo (aplicáveis em todos os escritórios). Alguns exemplos das principais políticas da Firma relativas a controle e gestão de riscos são: Código de Conduta (para funcionários e fornecedores), Política de Conformidade, Política de Confidencialidade, Políticas de Segurança Física e Lógica, Política de Recursos Humanos, Política de Combate à Discriminação, Políticas de Combate ao Suborno e à Corrupção, Política de Qualidade, Política de Comunicação, etc.

A Firma conta com três linhas de defesa relativas a controle e gestão de riscos: i) a primeira, os próprios profissionais, ao desempenharem suas funções conforme as políticas que se comprometem a cumprir; ii) a segunda, por meio da função de controle interno (responsável, entre outras coisas, pela obtenção de certificações externas de conformidade que comprovem a execução do mecanismo de controle) e iii) a terceira, por meio da função de auditoria (tanto interna como externa).

## **Atuação ética e responsável dos profissionais da Firma**

A Management Solutions tem um compromisso firme com a atuação ética e responsável ao exercer sua atividade, que é traduzida na exigência de que seus profissionais não só atuem observando estritamente as leis, mas que se abstenham de realizar qualquer atuação ou assessoria que possa ser considerada questionável desde uma perspectiva ética.

Nesse sentido, todos os profissionais da Management Solutions devem garantir que seu comportamento e conduta não resultem em práticas de suborno e corrupção.

A política de combate à corrupção e suborno da Management Solutions estabelece também que não são permitidas doações a partidos políticos, campanhas políticas e/ou políticos individuais.

## **Controle interno e conformidade**

A Management Solutions aposta em um firme compromisso com o cumprimento não só da legislação e dos regulamentos em vigor em cada momento e em cada país, como também de suas próprias normas internas.

A conformidade da Management Solutions é vinculativa para todo o pessoal. Consequentemente, os profissionais, diretores e



# Framework de controle e de gestão de riscos

membros dos órgãos de administração devem atuar de forma lícita, ética e profissional ao desempenharem suas funções.

Além disso, embora o âmbito da função de controle interno e conformidade englobe todos os regulamentos, independentemente da matéria, o principal foco está nas matérias de índole fiscal/tributária, proteção de dados, prevenção da lavagem de dinheiro, risco penal, prevenção de riscos no trabalho, previdência social, comercial/societária e administrativa.

## **Auditoria interna**

O objetivo da função de auditoria é assegurar a conformidade tanto do mecanismo de controle interno (políticas e procedimentos) como das diferentes normas às quais a Management Solutions está sujeita. Para isso, em cada exercício, realizamos diversas auditorias internas para revisar

processos específicos de relevância singular e supervisionamos a realização, em tempo e forma, das auditorias externas planejadas (tanto as obrigatórias como as que a Firma solicita de forma voluntária). Além da auditoria das declarações anuais, a Firma é submetida periodicamente às seguintes auditorias:

- ▶ Auditoria de Segurança Informática - O objetivo é realizar uma avaliação da segurança dos sistemas de informação da Firma, tomando como referência as boas práticas e recomendações incluídas no Código de Boas Práticas para a gestão da segurança da informação ISO/IEC 27002:2013. Especificamente, analisa o resultado global e o nível de maturidade da Avaliação da Segurança dos Sistemas de Informação (ESSI) corporativos da Management Solutions e as Auditorias Técnicas realizadas pelo auditor externo.
- ▶ Auditoria de Proteção de Dados Pessoais (GDPR) - O objetivo é realizar uma revisão do nível de conformidade da

Firma com respeito ao Regulamento Geral de Proteção de Dados Europeu (GDPR).

- ▶ Auditoria de Prevenção de Riscos no Trabalho - É realizada uma auditoria do sistema de prevenção de riscos no trabalho da organização de acordo com o capítulo V do Regulamento dos Serviços de Prevenção espanhol RD 39/97.
- ▶ Auditoria de Eficiência Energética - A auditoria energética estuda, exhaustivamente, o nível de eficiência energética das instalações de Madri e Bilbao, analisando os equipamentos que consomem energia, o isolamento térmico e os hábitos de consumo.
- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão de Qualidade (ISO9001) – AENOR - Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de Qualidade da Firma (o mecanismo de controle da Firma é o mesmo para as diversas regiões geográficas)
- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão de Conformidade Penal (UNE19601) – AENOR - Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de risco penal da Firma, de acordo com o código penal espanhol.
- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão da Segurança da Informação (ISO27001) – AENOR - Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de Segurança da Informação da Firma (o mecanismo de controle da Firma é o mesmo nas diversas regiões geográficas).
- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (ISO 22301) – AENOR – Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios da Firma.



## **Ambiente de controle**

Como consequência disso, e de forma recorrente, a Firma desenvolve todo um conjunto de atuações que reforçam seu ambiente de controle e que se somam ao compromisso com a qualidade em todas as nossas atuações (e que constam dos certificados externos de qualidade dos processos ISO 9001). A seguir, detalhamos algumas das principais atuações realizadas em matéria de controle e gestão de riscos:

### *Sistema de gestão de compliance penal*

O Sistema de gestão de *compliance* penal da Management Solutions aplica tolerância zero em relação a qualquer tipo de ato criminal, especialmente, atendendo à sua atividade, os relacionados com corrupção, lavagem de dinheiro, confidencialidade e proteção de dados pessoais. Deste modo, a Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR) reconheceu a conformidade de nosso Sistema de gestão de conformidade penal com a norma UNE 19601 para atividades de consultoria de negócios e tecnologias relacionadas.

A norma UNE 19601 estabelece as melhores práticas para a prevenção de delitos, redução de risco e fomento de uma cultura empresarial ética e de cumprimento da legislação. Em particular, esta norma está centrada na análise das políticas e procedimentos estabelecidos para:

- ▶ Evitar a prática de delitos que possam ser acompanhados por uma responsabilidade penal da Firma.
- ▶ Difundir a cultura de prevenção e compliance na organização.
- ▶ Estabelecer medidas de vigilância e controle adequadas para evitar delitos e para reduzir significativamente o risco de estes serem praticados.

- ▶ Melhorar a gestão, ajudar a reduzir o risco penal e dar uma maior garantia de segurança e confiança ante órgãos de gestão, acionistas e investidores, entre outros grupos de interesse.

Ainda que o alcance da UNE 19601 esteja circunscrito à Firma-Matriz, as políticas e procedimentos que a sustentam na Firma são globais, de modo a que, uma vez mais, é demonstrado o firme compromisso da Firma com o rigoroso cumprimento da legislação aplicável e respectiva extensão aos demais países onde prestamos serviços.

### *Prevenção da corrupção e do suborno*

Por meio de seus sócios, a função de Conformidade e Auditoria Interna da Management Solutions implementou medidas para evitar a corrupção e o suborno:

- ▶ Formação de funcionários: a formação proporcionada a todos os profissionais da Management Solutions inclui o conteúdo desta política com o nível adequado de detalhamento.
- ▶ Incentivos de desempenho: o sistema retributivo da Firma tem o cuidado de não incentivar os profissionais a realizarem práticas que poderiam ser consideradas como suborno e/ou corrupção.
- ▶ Atividade suspeita: a Firma conta com procedimentos que permitem que seus funcionários e/ou terceiros informem atividades suspeitas. Esses procedimentos são comunicados claramente e estão à disposição de todos os funcionários da Firma e dos grupos de interesse.

### *Prevenção à lavagem de dinheiro*

A Management Solutions tem um compromisso com todas as normas e disposições, tanto nacionais como internacionais,



# Framework de controle e de gestão de riscos

vigentes no âmbito da luta contra a lavagem de dinheiro (e o financiamento do terrorismo).

Ao desenvolver esse compromisso, a Firma estabeleceu procedimentos internos a fim de implementar controles para mitigar o risco de lavagem de dinheiro. Tanto o procedimento de cadastro de clientes e fornecedores de negócio como o de gestão de fornecedores estabelecem as características que devem satisfazer nossos clientes e fornecedores antes de estabelecer relações comerciais com a Firma (p. ex. ao cumprir a norma KYC –*Know Your Customer*–).

## Controle da cadeia de suprimentos da Firma

Para podermos aumentar a qualidade dos nossos serviços e melhorar a eficácia e a competitividade da organização, a Management Solutions exige que os nossos fornecedores

desempenhem suas atividades aplicando princípios similares aos nossos e que respeitem a lei e a regulamentação existentes nos países onde operam.

A Management Solutions conta com uma política de cadastro de fornecedores que requer, principalmente daqueles que prestam serviços relevantes, uma análise antes de sua contratação. Essa análise inclui dados da firma, da estrutura societária e aspectos relativos à reputação. A área de Qualidade e Auditoria Interna analisa o resultado do preenchimento desse questionário e faz uma validação final antes de efetuar o cadastro como fornecedor autorizado.

Além disso, a Management Solutions conta com um Código de Conduta de Fornecedores com o qual a Firma deseja ampliar seu firme compromisso com a ética corporativa para fornecedores, *business partners* e terceiros em geral.

## Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos

Nossas políticas refletem nosso compromisso com os direitos humanos e com os mais altos padrões de integridade, tornando incompatível a escravidão. Embora na avaliação interna de riscos tenha sido avaliado um risco baixo de ocorrer escravidão dentro de nosso negócio, a Firma mitiga o possível risco de cometimento desse delito através de nossas políticas internas (Código de Conduta e Código de Conduta de Prestadores de Serviço, Política de Conformidade, Procedimento de gestão de risco penal e Políticas de RH) e um controle exaustivo de nossos prestadores de serviço (a formalização de todo contrato com terceiros se regula com CGCs específicos - iguais a nível global - que inclui uma menção específica à declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos e a obrigação de não cometer qualquer crime relacionado). O detalhe de todas as medidas estabelecidas a esse respeito estão incluídas na “Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos” publicada no website da Management Solutions.

## Controle sobre as contribuições às fundações e entidades sem fins lucrativos

A Management Solutions tem orgulho de sua contribuição para a sociedade, baseada em uma série de atividades sociais que incluem doações e apoio a organizações sem fins lucrativos e patrocínios.

A Firma conta com um mecanismo para garantir que essas atividades não sejam elaboradas para produzir vantagens



competitivas entre empresas, incluindo a análise da organização sem fins lucrativos para garantir que a missão e os objetivos da organização estejam alinhados com os da Management Solutions. Uma vez realizada a análise, o Comitê de Ação Social (presidido pelo Diretor de Meios da Firma e com a presença dos responsáveis pelas áreas de Marketing e Recursos Humanos) aprova o apoio autorizado, se for o caso, pelo Comitê de Sócios.

Nesse sentido, a Management Solutions firmou diversos acordos de colaboração com várias fundações e entidades que promovem causas solidárias, de empreendedorismo ou integração social. Mais informações podem ser encontradas no capítulo “Compromisso com o ambiente”.

#### *Controle do entorno cibernético*

Em um contexto em que os riscos associados à segurança digital são cada vez mais relevantes, decorrentes principalmente do desenvolvimento tecnológico (ou da digitalização das empresas), os processos de integração de empresas nos diferentes setores e a profissionalização dos hackers, a Management Solutions conta com um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) reconhecido com a certificação ISO 27001, emitida pela AENOR, norma internacional que estabelece os requisitos necessários para estabelecer, implementar, manter e melhorar um SGSI.

O SGSI da Management Solutions, complementado pela Política de Segurança da Firma, tem por objetivo garantir a segurança das informações, assegurando o correto funcionamento dos sistemas de informação da Firma por meio de uma gestão

eficiente e segura dos sistemas informáticos e de comunicações que o compõem, estabelecendo diretrizes relacionadas com o controle de acesso aos sistemas, à segurança das comunicações, e ao uso que os profissionais fizerem deles.

Em 2019, a obtenção da certificação ISO 27001 em segurança digital emitida pela AENOR após a realização de uma auditoria sobre a organização, processos, metodologias e controles implementados na Firma ressalta o compromisso e a qualidade que a Management Solutions aplica no tratamento confidencial das informações.

#### *Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios*

Visando fortalecer o Sistema de Controle Corporativo da Firma e atender uma crescente necessidade dos clientes e entidades reguladoras e supervisoras, a Management Solutions possui um Plano de Continuidade de Negócios que garante que as

atividades críticas da Firma não sejam interrompidas caso ocorra algum incidente grave (tanto atividades internas da Firma como externas de serviços prestados aos clientes).

Em 2020, e num contexto marcado pela pandemia, o Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios da Management Solutions recebeu a certificação da AENOR de acordo com a norma UNE EN ISO 22301:2015 de Proteção e Segurança dos Cidadãos, demonstrando que a Firma cumpre os melhores padrões nos seus procedimentos de continuidade de negócios em qualquer situação que possa interromper sua atividade, recebendo menção especial pela gestão da continuidade que a Firma desenvolveu durante a crise sanitária causada pela COVID-19.



# Nossa marca

*Através de nossa marca, transmitimos nossa cultura e valores*

A marca Management Solutions é um reflexo fiel da cultura e dos valores da Firma, ao mesmo tempo em que reforça o sentimento de fazer parte de uma equipe entre todos os profissionais que compõem a Management Solutions em todos os países onde desenvolve a sua atividade.

Nosso nome, logomarca, cores e tipografia representam a identidade da Firma. Transmitem nossos valores e nos diferenciam da concorrência. Portanto, é fundamental protegê-los, usando-os de forma apropriada e associando-os aos nossos princípios, dentre os quais se destacam a segurança, a confiança, a liderança e o trabalho em equipe.

Nosso logotipo foi reforçado com a incorporação de nosso slogan, Making things happen, que resume a missão da Firma.

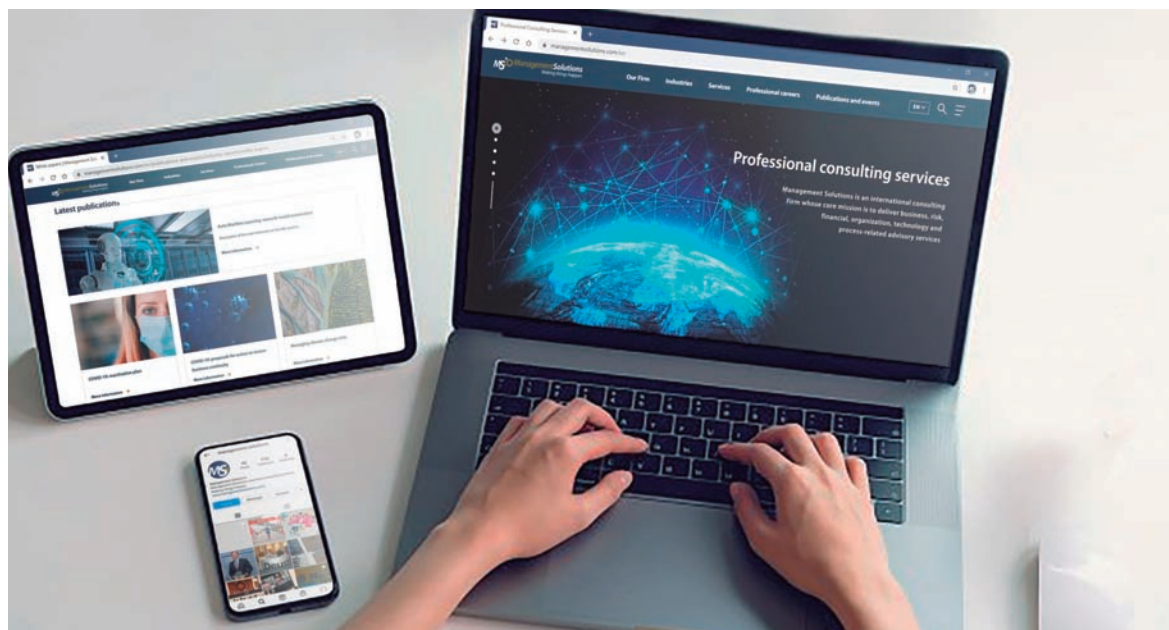
Portanto, todos os lugares em que a nossa marca está presente (patrocínios, anúncios publicitários, publicações, feiras e eventos, apresentações, páginas web, canais de redes sociais,

propostas comerciais e entregáveis) se convertem automaticamente em um veículo de transmissão de nossos valores.

Por outro lado, a uniformidade da marca assume especial relevância para uma Firma internacional, como a Management Solutions. Nossa marca tem uma função integradora ao representar os valores que são compartilhados pelos mais de 2.300 profissionais da Management Solutions em todo o mundo; que, por sua vez, a projetam dia-a-dia nos relacionamentos estabelecidos com seus clientes e públicos de interesse.

## **Web site Management Solutions e Redes Sociais**

A página web ([www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)) é nosso principal canal para chegar à sociedade e, portanto, um dos pilares fundamentais em que se baseia nossa comunicação externa.



Em 2020, a Management Solutions lançou um novo website, atualizando seu conteúdo e design com o objetivo de destacar as informações de interesse geradas pela Firma e transmitir uma imagem mais fiel do que a Management Solutions representa.

O website, traduzido em três idiomas (espanhol, inglês e português), cumpre as diretrizes de acessibilidade definidas pelo *World Wide Web Consortium* (W3C), incluindo informações gerais sobre a Management Solutions, onde estamos, os setores em que atuamos, as linhas de serviço que oferecemos e um tópico específico de carreiras profissionais, dirigido de forma particular à pessoas interessadas em participar em nosso processo de seleção, uma seção de publicações especializadas, elaboradas pela Firma (entre as quais se encontram relatórios de conjuntura macroeconômica, notas técnicas sobre regulamentação e novidades normativas de âmbito setorial) e uma seção de eventos, que inclui notícias sobre a Firma relacionadas com o mundo universitário,

profissional e cultural, assim como novidades sobre as nossas campanhas solidárias e competições esportivas. O novo website também contém microsites sobre aspectos a destacar, como a RSC ou as soluções proprietárias da Firma.

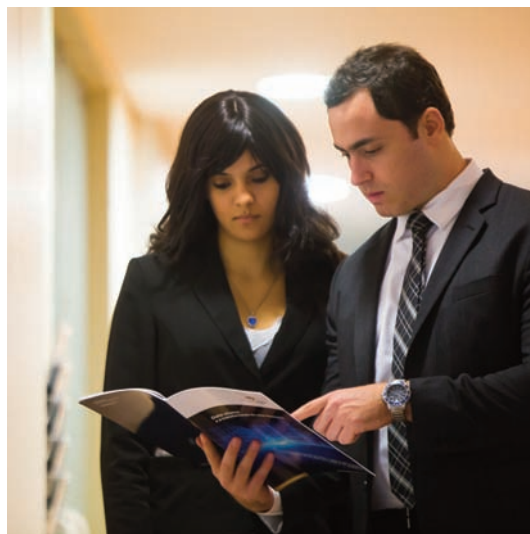
Além disso, a estratégia de comunicação digital da Firma foi reforçada nos últimos anos com a criação de dois canais corporativos no YouTube (em inglês e espanhol), e a utilização ativa dos perfis em redes sociais (LinkedIn, Facebook e Twitter), criados com o objetivo de valorizar os conteúdos especializados gerados pela Firma (*white papers*, relatórios, alertas regulatórios, notas técnicas, etc.) e os eventos, perante os principais grupos de interesse da Firma.

Em 2020 as visitas ao nosso site aumentaram 10%; são recebidas centenas de milhares de visitas originárias de mais de 180 países.

## Imagem corporativa

Nossa cultura corporativa reflete uma imagem que abrange todas as áreas:

- ▶ Imagem dos profissionais da Management Solutions perante o cliente.
- ▶ Estilo e formato de nossas apresentações, propostas, resultados e qualquer outro tipo de documento, como publicações, anúncios, campanhas, etc. em todos seus pontos de apoio.
- ▶ Presença da nossa imagem na sociedade: universidades e feiras de recrutamento, fundações e patrocínios.
- ▶ Concepção dos nossos escritórios, que facilitam o trabalho colaborativo.



**“Somos uma Firma com uma forte cultura corporativa que nos une e nos distingue dos demais”**

Temos princípios e valores bem radicados, baseados no compromisso, na vocação de serviço, integridade, unidade e no trabalho em equipe. superar as expectativas dos nossos clientes, tornando-nos assim seus parceiros de confiança.

É exatamente nos momentos difíceis como os que vivemos durante a pandemia, quando mais colocamos à prova os valores que nos definem. Pois bem, podemos estar muito orgulhosos da resposta que demos, mantendo a excelência no serviço prestado aos nossos clientes e permanecendo sempre próximos ao nosso pessoal.

Nossa marca reflete o firme compromisso de todos nós com uma missão: “fazer com que as coisas aconteçam”.

**Félix Ramírez**  
Sócio da Management Solutions

# Geografia

## *A aposta internacional continuará sendo um eixo estratégico da Firma*

A forte dedicação internacional que a Management Solutions tem desde o seu início, tornou a capilaridade uma de suas marcas registradas. Atualmente, nossa presença se concentra em quatro grandes áreas geográficas, Europa, Américas, Ásia e África, com 31 escritórios de onde prestamos serviço em mais de 40 países.

Cobrir as necessidades de nossos clientes em todos os países em que estamos presentes, foi essencial para consolidar nossa Firma como uma firma líder em consultoria de negócios em setores regulados. Essa liderança foi alcançada com trabalho diário e o comprometimento de nossos profissionais, que estão sempre em alerta para detectar oportunidades.

A posição geográfica da Firma responde aos princípios de "one team" e multilocalidade. Pensando globalmente e agindo localmente, conseguimos reforçar a importância de cada um de nossos escritórios dentro de seus mercados mantendo, acima de tudo, a visão global de nossas atividades.

Em 2020 expandimos nossa presença não apenas nos países que historicamente têm sido o eixo de nosso crescimento e onde temos escritórios consolidados, mas estendendo o âmbito de ação além de suas fronteiras de nosso âmbito de atuação, o que proporcionou a abertura de 3 novos escritórios na Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) e San Jose (Costa Rica).

Nos Estados Unidos, excelentes resultados foram novamente obtidos, com um aumento de mais de 25% nas operações, graças à consolidação da atividade em Nova York, Alabama e Massachusetts, ao excelente comportamento das operações no Texas através do novo escritório de Houston, e aos projetos realizados em outros estados como Virginia e Florida.

Por outro lado, na América Latina, e apesar da desaceleração econômica sofrida na região, todos os escritórios da Management Solutions alcançaram seus objetivos, conseguindo um crescimento agregado de dois dígitos. Tudo isto ajudou a fortalecer a nossa posição de liderança em consultoria de negócios nas indústrias regulamentadas dos países onde operamos na região.

O México e o Brasil foram, mais uma vez, os principais pilares do crescimento da Firma na região, seguidos de perto pela Colômbia (Bogotá e Medellín), Peru, Chile e Argentina. Além disso, houve um aumento notável na atividade no Equador, o que proporcionou a abertura de um novo escritório em San José, que atende tanto o mercado costarricense como outros países da região centro-americana.

Na Europa também foram registradas elevadas taxas de crescimento nas principais economias do continente. A Espanha se fortaleceu com a abertura do escritório da Corunha. Por outro lado, o escritório da Alemanha registrou um excelente comportamento durante o exercício, com mais de 20% de crescimento em relação ao ano anterior, aumentando sua penetração no mercado local e interpretando com sucesso seu papel de *hub* normativo da Firma ao potencializar sua estreita relação com o supervisor bancário europeu. Por outro lado, o Reino Unido reforçou seu posicionamento, com um aumento tanto no número de clientes como de projetos, estreitando sua relação com o supervisor bancário britânico.

Além disso, os escritórios da Espanha e de Portugal continuam reforçando sua posição de liderança na consultoria de negócios para as indústrias reguladas nos seus respectivos mercados.

Os demais escritórios europeus obtiveram excelentes resultados, com crescimento superior a 75%, liderados por França, Itália, Polônia e Países Baixos (que no seu primeiro exercício completo esteve a ponto de duplicar seu tamanho), tudo isso apesar do difícil contexto macroeconômico.

Vale destacar também o excelente comportamento das operações nos países nórdicos, onde além do escritório da Noruega foi inaugurada uma nova sede na Dinamarca (Copenhague), consolidando assim o aumento de atividade gerado nos últimos anos.

Finalmente, as operações na Ásia evoluíram de maneira sustentada, alavancadas pelo escritório da China e com um grande impulso da atividade na Turquia, também havendo aumentado em cerca de um 3% nossas atividades na África (com presença ativa em países como Senegal, Guiné Equatorial e Angola).

## Escritórios em países com presença permanente



### Europa

- Madri**  
Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 - Madri
- Barcelona**  
Avda. Diagonal, 654  
08034 - Barcelona
- Bilbao**  
Pza. Euskadi, 5  
48009 - Bilbao
- A Corunha**  
Avda. de Linares Rivas, 30  
15005 - A Corunha
- Londres**  
6 Bevis Marks  
EC3A 7BA - London
- Frankfurt**  
Bockenheimer Landstraße, 51-53  
60325 - Frankfurt am Main
- Paris**  
14 Avenue D'Eylau  
75116 - Paris
- Amsterdã**  
Strawinskylaan 3051  
1077 ZX - Amsterdam
- Copenhague**  
Cl. Kongevej 1  
1610 København
- Oslo**  
Edvard Storms gate 2  
0166 - Oslo
- Varsóvia**  
Emilii Plater, 53  
00-113 - Warszawa
- Zurique**  
Bellerivestraße, 201  
8034 - Zürich
- Milão**  
Via Giuseppe Mengoni, 4  
20121 - Milano
- Roma**  
Via Vincenzo Bellini, 22  
00198 - Roma
- Lisboa**  
Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 - Lisboa

### Ásia

- Pequim**  
1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 - Beijing

### Américas

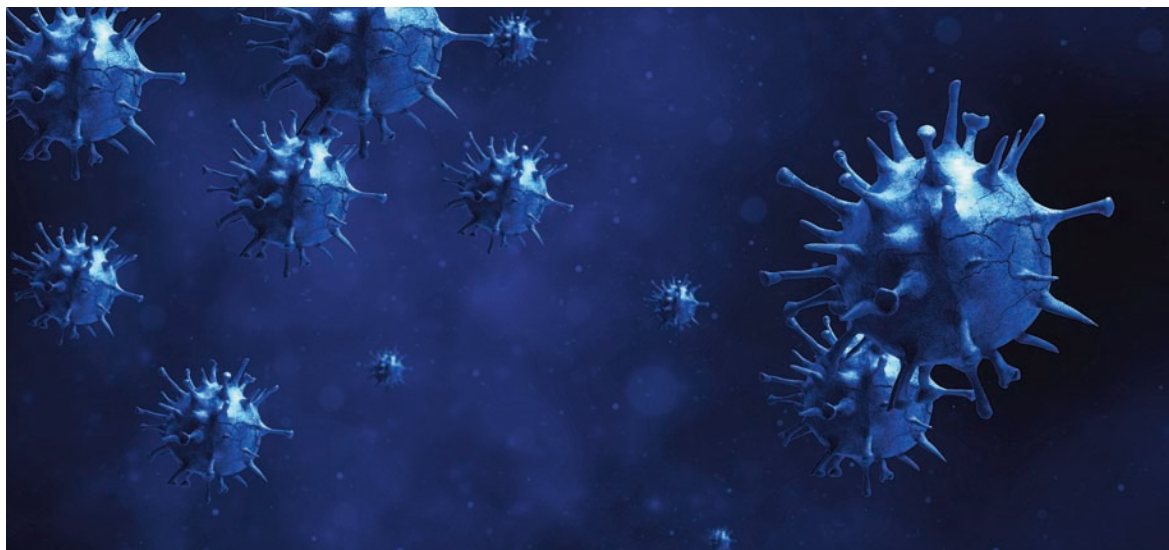
- Nova York**  
1120 Avenue of the Americas  
NY 10036 - New York
- Boston**  
21 Custom House Street  
MA 02110 - Boston
- Birmingham\***  
420 20th Street North  
AL 35203 - Birmingham
- Houston**  
1980 Post Oak Blvd  
TX 77056 Houston
- San Juan de Porto Rico**  
105 Ponce de León Avenue  
00917 - San Juan
- Ciudad do México (Santa Fe)**  
Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 - Ciudad de México
- Ciudad do México (Anzures)**  
Mariano Escobedo, 748  
11590 - Ciudad de México
- San José de Costa Rica**  
Centro Empresarial Via Lindora  
Radial Santa Ana. San José
- Medellin**  
Carrera 43 A, 1-50  
050021 - Medellín
- Bogotá**  
Carrera 7, 71-21  
110231 - Bogotá
- Quito**  
Avenida Rio Amazonas 4545  
170135 - Quito
- São Paulo**  
Rua Funchal, 418  
04551-060 - São Paulo
- Lima**  
Avda. Coronel Andrés Reyes, 437  
San Isidro 27 - Lima
- Santiago de Chile**  
Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 - Santiago
- Buenos Aires**  
Avda. Alicia Moreau de Justo, 140  
C1107AAD - Buenos Aires

\* De onde se gerencia Atlanta



# Setores

*Procuramos desenvolver um profundo conhecimento dos setores nos quais nossos clientes atuam*



Graças à nossa segmentação setorial, na Management Solutions somos capazes de entender as necessidades específicas de nossos clientes e oferecer respostas a todos os desafios.

Além das particularidades de cada Firma, o ambiente setorial em que estas desenvolvem seus negócios também afeta suas principais diretrizes de atuação. Nossos profissionais trabalham em equipes multidisciplinares que têm um profundo conhecimento do setor em que seus clientes atuam. Só assim se pode fazer um aconselhamento adequado, aplicando a metodologia precisa para cada mercado.

A Management Solutions tem estruturadas suas práticas em torno de três principais setores de atividades (Instituições Financeiras, Energia e Telecomunicações), com profissionais dedicados exclusivamente aos setores que abrangem. A Management Solutions também dedica recursos para outros setores, de modo muito focado nos líderes de mercado dos mesmos.

## ***Impactos da COVID-19 nas diferentes indústrias***

A crise da COVID-19 trouxe à tona a fragilidade do nosso modelo econômico e social e está tendo impactos significativos no mundo que se somam ao já delicado contexto pré crise causado por eventos como as guerras comerciais, o Brexit ou os efeitos da mudança climática, entre outros. Calcula-se que a queda do PIB per capita mundial será significativamente maior do que na crise de 2008, mas também se espera que o processo de recuperação seja mais rápido.

Tanto a ameaça sanitária que causou a expansão do novo vírus como as medidas de contenção tomadas pelas autoridades com o objetivo de reduzir os efeitos relacionados com a propagação da pandemia, constituíram uma séria ameaça para a continuidade das operações de muitas empresas, criando, adicionalmente, fortes tensões de liquidez.

As indústrias mais prejudicadas foram aquelas cujos serviços estão diretamente ligados à mobilidade das pessoas (Transporte, Turismo) ou onde a presença física é um fator

crítico para sua prestação satisfatória (Hotelaria, Cultura e Lazer, Comércio Varejista - exceto Alimentação). Além das citadas anteriormente, as fortes quedas na demanda decorrentes de maior incerteza e do aumento do desemprego afetaram transversalmente outros setores industriais (Imobiliário e Construção, Automotivo, Energia, etc.).

Outras indústrias, no entanto, se destacaram por seu caráter estratégico ao longo da crise (Farmacêutica, Alimentação, Telecomunicações, etc.) e sua demanda não foi prejudicada no curto prazo – inclusive, em alguns casos, aumentou – mas não estão isentas, por exemplo, dos potenciais riscos de aumento da morosidade ou dos riscos resultantes da interrupção da cadeia de abastecimento.

Em qualquer caso, a adequada gestão dos riscos emergentes, a agilidade e eficiência organizacional, a resiliência operacional, as capacidades tecnológicas e de inovação, e a captação das oportunidades decorrentes do novo contexto se tornaram elementos mais importantes ainda, para qualquer tipo de organização.

### **Instituições Financeiras**

O setor financeiro está imerso em um processo de profunda transformação motivado por, pelo menos, três grandes elementos: o contexto macroeconômico; a regulação e a supervisão; e a transformação digital, com impactos diretos na rentabilidade das instituições financeiras: redução das margens, pressão sobre os custos e diminuição do ROE. De acordo com a EBA, 30% das instituições financeiras preveem realizar alterações em seu modelo de negócio como consequência destes fatores.

A evolução do contexto macroeconômico é caracterizada em termos globais pela desaceleração, em um contexto de baixas taxas de inflação e taxas de juros, embora com uma tendência decrescente das taxas de desemprego e inadimplência, permitindo, no curto prazo, manter o preço dos ativos e estimular o apetite de risco, mas, no médio prazo, reduz a rentabilidade do negócio bancário e o torna mais vulnerável.

Em relação ao contexto regulatório e supervisor, os requisitos são mais numerosos, mais exigentes e afetam mais âmbitos (capital, provisões, estrutura de balanço, liquidez, alavancagem, conduta, etc.), em troca de uma maior segurança e solvência do conjunto do sistema, o que reduz a rentabilidade das instituições de forma estrutural; e os custos diretos de adaptação estão sendo muito significativos para as instituições, alcançando os 2 bilhões de dólares por ano, no caso das maiores instituições. Mas a expectativa é de uma certa estabilização no médio prazo, à medida que o processo de transformação regulatória e supervisora vá concluindo.

Por outro lado, em relação à transformação digital, observamos uma revolução tecnológica sem precedentes, com um impacto profundo no modelo de negócio das instituições. Esta transformação pode ser sintetizada em três alterações: o aumento exponencial de dados e capacidades de armazenamento, processamento e modelagem, com menores custos associados; uma alteração de comportamento dos

clientes, para um perfil mais digital e informado; e o aparecimento de novos concorrentes fortemente alavancados em tecnologia.

Perante o desafio trazido pela transformação do contexto em que operam, as instituições financeiras estão reagindo a essas mudanças em, pelo menos, quatro pilares: modelos de negócio; transformação e eficiência; finanças e gestão de riscos.

### **Seguros**

O setor de seguros está imerso em um ambiente de profundas mudanças, exigindo uma grande capacidade de Os principais desafios estão vinculados ao envelhecimento da população e ao aumento da longevidade, à transformação digital, melhoria na eficiência das operações e ao advento de novos modelos de negócio e ecossistemas e o aumento no ambiente de controle e das exigências regulatórias.



# Setores

Nos últimos anos, o comportamento dos clientes mudou. O imediatismo, a simplicidade e a acessibilidade aos serviços são valorizados de forma especial, bem como uma atenção cada vez mais personalizada na seleção de novas coberturas. Isso força as seguradoras a redobrar os esforços de adaptação para atender com eficiência as novas necessidades dos clientes e adaptar suas propostas de valor de forma mais inovadora e segmentada, destacando a necessidade de incorporar novas tecnologias exponenciais.

Além disso, mudanças regulatórias como a Regulação de Proteção de Dados (GDPR) ou da Diretriz de Distribuição de Seguros (IDD) exigem que as seguradoras estejam cada vez mais envolvidas na gestão e processamento dos dados dos clientes, bem como no controle dos processos internos, estando previsto que os reguladores e supervisores estejam concentrados na revisão das políticas da instituição em relação ao cliente, bem como nas próprias estruturas de governo e

organização das instituições. Além disso, a nova norma IFRS 17 e as alterações do Solvência II são um avanço muito importante na melhoria dos processos financeiros, obtendo maior homogeneidade e transparência no reportamento e nas informações proporcionadas a terceiros.

## **Energia**

Com a liberalização progressiva do setor se evidenciou a falta de percepção do valor diferencial do produto/marca nos negócios tradicionais (água, eletricidade, gás, etc.). O cliente, acostumado com o uso de "bens primários" contratados do fornecedor designado pela regulamentação em vigor, não associa à marca as percepções tradicionais inerentes a outros setores de atividade. Isto coincide com o surgimento e a consolidação dos avanços tecnológicos, a transformação digital, o valor dos dados e as novas formas de trabalhar mais ágeis, bem como com um ambiente em

transformação devido a mudanças regulatórias, alterações no mapa energético global e situação econômica complexa que afeta o consumo de energia.

Estas circunstâncias colocam vários desafios de gestão relacionados não apenas com o esforço "defensivo" do posicionamento atual e da diversificação, mas também com a forma de mensurar, apoiar e efetivamente gerenciar os negócios com o devido acompanhamento e controle dos vários riscos e oportunidades associados a estas atividades, bem como assegurar boas práticas no cumprimento das obrigações corporativas.

Além disso, as empresas enfrentam um desafio de transformação digital (uso inteligente dos dados como alavanca de geração de valor, sensorização, analítica avançada, etc.) fruto tanto da conjuntura macroeconômica mundial, crescente sensibilização da sociedade com a mudança climática, requerem colocar foco na melhoria da eficiência e na capacidade de gerar valor para os clientes e acionistas. Neste sentido, as organizações centram a atenção em iniciativas inovadoras que permitam maximizar o seu potencial.

## **Telecomunicações**

O setor das telecomunicações está no centro da transformação digital da sociedade, que exige cada vez mais serviços móveis, imediatos e interativos, tanto na esfera da vida pessoal como profissional. Estas mudanças levam ao surgimento de novos modelos de negócios, atores e serviços, acrescentando outro fator de complexidade a um mercado muito competitivo.

Os operadores tradicionais enfrentam um novo ciclo de investimento ligado o lançamento de redes de nova geração (5G) para conseguir atender o crescimento exponencial das diferentes demandas. Por sua vez, estão vendo como as margens de seus negócios tradicionais (voz e dados) diminuem rapidamente e as novas receitas geradas pela "nova economia" vão parar nos novos operadores (os chamados *over the top*).



Para se adaptar a essa incerteza, as operadoras deverão desenvolver serviços digitais para monetizar dados e outros ativos estratégicos, focando no crescimento mais além do essencial. Isso vai demandar conhecimentos em ferramentas analíticas e novas formas de trabalho, além de exigir movimentos de concentração e simplificação a todos os níveis (regulação, organização, negócio, tecnologia, etc.) permitidos obter a eficiência, agilidade e flexibilidade necessárias para se adaptarem às mudanças atuais e aos desafios futuros.

### Distribuição

O atual contexto na indústria de Distribuição está condicionado por uma transformação dos modelos de negócio que implica a revisão de alguns dos principais eixos de gestão. O setor está evoluindo em sua proposta de valor para um foco mais centrado no cliente, alavancado em uma maior e melhor gestão de informação disponível e a valorização por meio de analítica avançada. A procura da eficiência operacional está implicando um processo de melhoria contínua e de transformação das estruturas organizacionais, operacionais e tecnológicas das empresas com o objetivo de procurar a máxima produtividade e aproveitamento dos recursos.

Além disso, as mudanças nos hábitos de consumo e no comportamento dos clientes, que exigem um melhor serviço (baseado nos eixos de rapidez, disponibilidade e comodidade) e a sua forma de interação com os novos canais incentivada pelos avanços tecnológicos e a irrupção dos dispositivos celulares, fazem com que seja necessário contar com modelos comerciais e logísticos capazes de tirar o máximo partido do modelo de distribuição física em combinação com as atuais oportunidades de *e-commerce*.

Por fim, o aparecimento de novos riscos (como a cibersegurança) ou a melhoria na gestão dos existentes (a gestão do risco de fornecedor, ou a fraude, entre outros) constituem como elementos críticos no atual contexto de alta concorrência do setor.

### Tecnologia

A indústria tecnológica está atualmente no epicentro da transformação das demais indústrias, sendo o eixo central da quarta revolução industrial, origem de grandes mudanças no âmbito econômico e social.

O exponencial crescimento das capacidades tecnológicas e a redução do seu custo, o aumento da conectividade, o acesso universal à informação ou o desenvolvimento da inteligência artificial, entre outros fatores, transformaram a tecnologia em motor das profundas mudanças. Isto está propiciando o aparecimento de novos modelos de negócio que aproveitam melhor a capacidade instalada, são mais eficientes e potencializam a inovação aberta.

A rápida evolução tecnológica está acelerando o processo de transformação digital, dando lugar a novos conceitos como a “hiperautomação” ou combinação de ferramentas de automatização com *Machine Learning*, a “multiexperiência” em relação à mudança da experiência de usuário com o uso da realidade virtual, aumentada e mista, a “democratização” dos dados, o desenvolvimento e conhecimento com o apoio aos profissionais em sistemas especializados, os “seres humanos aumentados” com dispositivos para melhorar as habilidades cognitivas, o “enfoque ético” no uso da IA, o “*Cloud computing* distribuído” passando de um modelo de nuvem centralizada a outro distribuído geograficamente, o *edge computing* que potencializa o processamento das informações e a entrega de conteúdos perto das fontes de dados, os “objetos autônomos e colaborativos” com a aplicação intensiva da IA, ou a consolidação do *Blockchain* como plataforma para a otimização das transações e o rastreamento de ativos.

É fundamental que as empresas do setor tecnológico sejam capazes de adaptar suas organizações orientando a gestão do talento para a inovação e dando resposta aos riscos do novo contexto (p. ex., melhorando a segurança digital), facilitando soluções que permitam às demais indústrias gerar valor por meio da sua transformação digital.

### Outros setores

#### Indústria de manufatura

Após alguns anos de crescimento eficiente, a indústria volta a ser ameaçada pela recessão econômica. A indústria europeia está acusando o impacto das guerras comerciais entre os EUA e a China e as demais turbulências globais que desestabilizam o panorama econômico e político.

O setor automobilístico é o mais afetado, com índices que refletem uma queda na produção e nas exportações. Os setores siderúrgico e químico aguentam melhor este impacto, notando o esfriamento do crescimento em relação a anos anteriores.

Como consequência dessa desaceleração em nível global e da deslocalização da cadeia de valor da indústria, as empresas exigem um processo constante de melhoria contínua e



# Setores



transformação para minimizar o impacto das ameaças externas e das debilidades internas.

Nesse contexto, a transformação digital, entendida nas suas diversas acepções de extração de valor dos dados, automação e robotização, gestão inteligente e sonorização, novas formas de trabalho e novos modelos de negócio, desempenha um papel fundamental na indústria em termos de aumento da competitividade e redução de custos causados por ineficiências.

## *Indústria farmacêutica*

A indústria farmacêutica é agora um motor de crescimento relevante nas principais economias que desenvolveram um tecido empresarial próprio, sendo, em alguns casos, o setor com maior investimento em P&D e um dos setores que contribuem notoriamente para a criação de emprego, tanto direto como indireto. Isso aumentou com a pandemia, demonstrando uma capacidade de resposta sem precedentes.

Atualmente, a indústria enfrenta grandes desafios como assegurar a conformidade regulatória em um contexto de intensa regulação, a concorrência em um mercado global mas com a necessária adaptação a especificidades locais, o aproveitamento de novas tecnologias (*Big Data*, inteligência artificial, etc.) e a adequação a novos modelos de organização e trabalho para aumentar os níveis de rentabilidade e eficiência tanto operacional como comercial, e realizar uma gestão integrada e adequada dos riscos (por exemplo, contemplando os riscos do ponto de vista de reputação).

## *Logística e transporte*

O setor de logística e transporte enfrenta uma profunda transformação com o surgimento de importantes desafios como os derivados das novas políticas protecionistas, a adaptação necessária aos requisitos decorrentes da transição a uma economia baixa em emissões de carbono, o nível elevado de concorrência dos preços e o auge dos grandes operadores de comércio eletrônico com suas próprias estruturas de logística.

Esses desafios obrigaram enfocar a eficiência, buscando um uso eficaz dos recursos. Da mesma forma, foram feitos esforços para melhorar a experiência do viajante, aproveitando as vantagens oferecidas pela transformação digital, aumentando a personalização, o uso de tecnologias móveis, a modelação avançada e a gestão dos dados.

Por outro lado, o auge do comércio eletrônico continua sendo a alavanca de crescimento do setor logístico, no qual o uso de novas tecnologias é também completamente disruptivo. Nesse sentido, as tendências como os armazéns robotizados, a flexibilidade na fase de distribuição para satisfazer as necessidades do cliente, a utilização de inteligência artificial para otimizar as rotas e, em estado de menor maturidade, o transporte autônomo, marcarão no setor uma transformação do negócio sem precedentes.

## *Turismo*

A indústria turística é um dos setores chave no crescimento dos países desenvolvidos. No entanto, e como já foi dito anteriormente, este foi um dos setores mais prejudicados pela pandemia. Conseqüentemente, o forte impacto que tiveram as restrições de mobilidade e de uso das infraestruturas condicionou muito seu crescimento.

Em todo caso é um setor que é destacado por sua elevada competitividade, em relação a destinos e operadores por serem os mais atrativos para os clientes em um ambiente em mudança, marcado pela irrupção de novos concorrentes, a mudança das necessidades dos clientes ou o aparecimento de novos modelos de negócio no mercado (como a casa de aluguel turístico).

Para enfrentar esta situação, e depois que a pandemia acabar, o setor deverá ser capaz de colocar o cliente no centro de sua análise estratégica, com o objetivo de proporcionar uma oferta mais personalizada e de aumentar os índices de eficiência em todos os âmbitos (operacional, gestão, etc.), aproveitando a digitalização e a utilização das novas tecnologias.

## *Serviços profissionais*

O setor de serviços profissionais continua enfrentando os desafios da globalização, os avanços tecnológicos e as normas associadas a estes, bem como uma forte concorrência nos preços.

Para enfrentar esses desafios, as empresas devem continuar investindo em pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras, evoluindo na sua diferenciação e liderança por meio do conhecimento, melhorar a experiência de cliente, transformar suas organizações em estruturas mais flexíveis e ágeis, e contar com modelos de governança e controle adequados que minimizem o risco profissional.

### Setor de educação

A transformação digital, os impactos econômicos, a situação política e as constantes mudanças na sociedade, implicam fatores determinantes no setor da educação no seu papel como instrumento chave de formação para futuras gerações e desenvolvimento de capacidades ao longo da vida profissional.

O setor enfrenta uma transformação, já que embora a demanda universitária continue forte em setores tradicionais (ensino, saúde, etc.), há algum tempo a necessidade de perfis especializados irrompeu com força no âmbito quantitativo e das novas tecnologias (gestão e modelagem da informação, digitalização, robótica, Big Data, ciber-segurança, etc.). Estas mudanças, em conjunto com a irrupção de novos atores digitais com novos programas e itinerários de treinamento, e a transformação digital do próprio setor, tornando-se necessário revisar o modelo educacional, bem como sua governança.

### Construção e infraestruturas

O setor da construção mostra algumas previsões de crescimento favoráveis a médio prazo, embora sua principal barreira seja a restrição do gasto público em quase todas as economias mundiais, tornando necessária a busca de novos esquemas de financiamento orçamentário e a atração do interesse do capital privado no investimento em infraestruturas, em um ambiente de rentabilidades decrescentes e volatilidade no aumento (como no preço das matérias-primas, por exemplo).

Por sua vez, as empresas do setor realizaram grandes esforços para desenvolver e incorporar a transformação digital aos seus processos de negócio na forma de tecnologias inovadoras que impliquem uma vantagem competitiva no setor. Uma das tendências que está se consolidando é a de valorizar o data driven para a tomada de decisões.

Em nível normativo, o desenvolvimento tecnológico global e as tendências de outros setores (mobilidade elétrica, objetivos de

descarbonização, etc.) representam um impulsionador fundamental ao determinar as necessidades do setor no horizonte de médio e longo prazo.

### Governo

O atual contexto de mercado continua impondo elevados esforços orçamentários nas atuações públicas. Isso exige necessariamente uma melhoria da produtividade e eficiência de todas as agências governamentais, que focalizam grande parte das suas atuações na manutenção ou melhoria da qualidade do serviço, otimizando a gestão dos seus custos de estrutura.

Na atual conjuntura de pandemia e para mitigar os efeitos da COVID-19 na economia e ao mesmo tempo promover uma transformação dos sistemas produtivos para uma economia mais sustentável e digitalizada, foram elaborados importantes planos de transformação como, por exemplo, o da União Europeia, o NextGenerationEU. Trata-se de um instrumento temporário de recuperação dotado de 750.000 milhões de euros que contribuirá para remediar os danos econômicos e sociais imediatos causados pela pandemia do coronavírus. Desta forma, pretende-se que a Europa depois da COVID-19 seja mais ecológica, mais digital, mais resiliente e esteja melhor preparada para enfrentar os desafios atuais e futuros.

Adicionalmente, as agências governamentais estão abordando programas de integração das novas tecnologias no funcionamento do setor público. Estes programas, usualmente denominados *e-government*, procuram aumentar a eficiência, a transparência e a participação dos cidadãos através de uma maior utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Tudo isso incentiva ideias que permitam realizar uma transformação do serviço público por meio da realização de melhorias na organização, nos processos e sistemas que incorporem as vantagens derivadas da digitalização da sociedade no conjunto.



## **“Nossa proposta de valor é atualizada constantemente para poder resolver os novos desafios apresentados por nossos clientes”**

Nossos clientes enfrentam processos de transformação complexos dos seus modelos de negócio. Adicionalmente, este ano, a crise da COVID-19 obrigou as entidades a desenhar planos de choque para garantir a continuidade de suas operações. Para poder atender estas e outras demandas, colocamos à disposição dos nossos clientes uma equipe altamente especializada e multidisciplinar, apoiada por um serviço de P&D de vanguarda.

Nossa especialização por linhas de serviço facilita a rápida elaboração de propostas de valor que atendam de forma precisa os problemas apresentados por nossos clientes, de acordo com as características próprias dos seus setores de atividade.

Além disso, nossa especialização geográfica permite que capturemos a realidade local ou regional, incorporando às nossas soluções peculiaridades normativas, sociológicas, culturais, etc. das economias em que operam nossos clientes.

Em suma, buscamos assegurar que nossa proposta de valor esteja permanentemente adaptada às necessidades específicas e mutáveis de nossos clientes.

**Ana Díez**  
Sócia da Management Solutions

# Linhas de Serviço

*Nossa especialização funcional nos permite oferecer serviços de alto valor agregado aos nossos clientes*



Para atender às necessidades de seus clientes, a Management Solutions tem suas práticas estruturadas, além de por setores, por linhas de atividade (*Financial and Commodities Risk Consulting, Retail Business Consulting e New Technologies*) que, por sua vez, agrupam uma ampla gama de competências.

## ***FCRC (Financial and Commodities Risk Consulting)***

O negócio de atacado, e mais especificamente a operação de tesouraria e de mercado de capitais, está evoluindo a uma velocidade que dificulta a capacidade das instituições em adaptar processos e estruturas de controle às mudanças constantes.

A sofisticação dos clientes corporativos e institucionais, o aumento e a complexidade das operações realizadas, e sua

progressiva contribuição para a demonstração de resultados global das instituições exigem a adaptação paralela dos processos de contratação, administração, controle e supervisão dos riscos inerentes.

Do mesmo modo, a valorização dos serviços baseados na transacionalidade, que acarretam grandes volumes de operações serem administrados, requerem avançadas estruturas de apoio, o que origina um novo desafio para o setor.

Por outro lado, são desafios que os diferentes setores enfrentam: a sofisticação na mensuração e controle de riscos, a integração de indicadores avançados (de capital) na gestão dos negócios (em grande parte impulsionado por novas estruturas regulatórias), as estimativas de impactos diante de cenários de estresse.

A partir da linha de FCRC, ajudamos nossos clientes a otimizar e adaptar seus processos e arquitetura de sistemas para a nova lógica de negócios e a natureza dos riscos financeiros assumidos (crédito, mercado, operacional, de liquidez e estrutural) e os riscos não prudenciais (com especial atenção ao de *compliance*, de conduta e de modelo).

### **RBC (Retail Business Consulting)**

No negócio de varejo, estão sendo realizados grandes esforços para identificar grupos ou segmentos de clientes para personalizar a proposta de valor, ajustando a oferta de produtos e serviços às necessidades de cada segmento. A migração de uma perspectiva de "venda de produtos" para uma de "gestão das necessidades dos clientes" requer uma transformação completa da cadeia de valor das empresas, bem como de seus processos e das atividades desenvolvidas por suas principais áreas negócios e de suporte (controle gerencial, comércio, marketing, organização, recursos, etc.).

Esta tendência está se desenvolvendo em um contexto de mercado no qual há a convivência de uma geração "pré-digital" com outra "digital", o que requer o desenvolvimento de modelos de relacionamento muito diferentes. Ao mesmo tempo, o aumento das demandas dos clientes, a redução de margens de lucro e as necessidades de geração de economias de escala são fatos consumados.

Neste contexto, com a linha de RBC, ajudamos os nossos clientes a tornar realidade suas metas e seus objetivos. Assessoramos desde o momento da elaboração de suas necessidades estratégicas até a implementação efetiva de seus requisitos funcionais.

### **NT (New Technologies)**

O mundo está se transformando e o faz em grande velocidade. Estamos sendo testemunhas de uma revolução tecnológica de magnitudes nunca antes observadas. Não se trata de um evento conjuntural. A taxa de mudança de paradigma (a velocidade da adoção de novas ideias) está dobrando a cada década: enquanto que levou quase meio século para se adotar o telefone e aceitar a televisão e o rádio, o computador, a internet e os telefones móveis foram aceitos em menos 10 anos.

O resultado é um crescimento exponencial na disponibilidade da tecnologia e uma redução equivalente no seu custo, indiferente às crises vividas nos últimos anos, e que espera-se que continue a evoluir nas próximas décadas.

Mas esta revolução tecnológica está assumindo uma nova dimensão nos últimos anos: o aumento da performance técnica também está aumentando a capacidade de gerar e armazenar informações e o faz com uma taxa também exponencial, o que tem sido chamado de fenômeno *Big Data*.

Tudo isso está levando, entre outras coisas, ao desenvolvimento de uma disciplina que é um elemento-chave da transformação

do negócio: a *Data Science* ou a ciência dos dados que é o estudo da extração generalizável de conhecimento a partir dos dados através do uso combinado de técnicas de aprendizagem automática, inteligência artificial, matemática, estatística, bases de dados e otimização, juntamente com uma profunda compreensão do contexto de negócios.

A partir da linha de NT, ajudamos os nossos clientes a obter valor da tecnologia a seu alcance. Também desenvolvemos e mantemos soluções tecnológicas que têm elevado nível de penetração nos setores onde a Firma atua.





# Linhas de Serviço

## Core competencies

O objetivo da Management Solutions é transformar os desafios de nossos clientes em realidades tangíveis, desde a orientação estratégica até a implantação da tecnologia necessária (*Making things happen*).

Nossas equipes oferecem soluções concretas comprometendo-se com a sua implantação e operação. Na Management Solutions somos capazes de liderar as várias etapas que levam ao sucesso de um projeto, desde a reflexão estratégica inicial à sua efetiva implementação, passando pelas fases funcionais, organizacionais e operacionais.

Nesta seção, mais do que incluir um catálogo de produtos e serviços, queremos destacar o trabalho que a Management Solutions desempenha em torno das principais competências desenvolvidas.

## Core competencies



### Estratégia

Acompanhamos a gestão de negócios nas suas tomadas de decisões estratégicas, oferecendo a nossa opinião sobre os desafios levantados, tanto de uma perspectiva global (tendências, melhores práticas, etc.) quanto de uma perspectiva específica para cada instituição (ações alternativas, planejamento, recomendações de execução, etc.).



### Informação Gerencial e Financeira

Atendemos às necessidades de informação gerencial, validando, modificando e estabelecendo as origens/fontes de informação; definindo os processos de transformação (cálculos e medidas); e intervindo na implementação da tecnologia necessária para a boa execução.



### Gestão Comercial e de Marketing

Concebemos e desenvolvemos programas de eficiência comercial, multicanalidade e inteligência de negócios, apoiando o crescimento de nossos clientes.



### Transformação: Organização e Processos

Abordamos os projetos de transformação dos nossos clientes a partir de três perspectivas: organizacional, operacional e tecnológica, conseguindo melhorias significativas na efetividade e controle das atividades realizadas, aumentando a satisfação de nossos usuários e clientes, juntamente com a redução adequada de custos.



### Gerenciamento e Controle de Riscos

Fornecemos as melhores soluções para gerir e controlar eficazmente os riscos associados à atividade empresarial: riscos de crédito, de mercado, operacionais, de liquidez, estruturais, de reputação, comportamentais, de modelo, de negócios, e assim por diante, de modo a facilitar uma visão integrada dos mesmos (e seu impacto sobre os requisitos de capital ou provisões).



### Novas tecnologias

Somos especialistas na definição e implantação da tecnologia mais adequada às necessidades e possibilidades de cada organização, e concebemos *frameworks* que fortalecem a governança da informação e dos dados.

## **Nossa prática diante dos desafios impostos pela COVID-19**

A Management Solutions incorporou à sua proposta de valor soluções práticas e inovadoras que permitem que as empresas enfrentem os desafios e oportunidades que emanam do contexto atual de pandemia, abrangendo cinco grandes áreas:

### *1. Continuidade das operações*

Metodologia para a elaboração ou revisão dos planos de continuidade de negócios e governança de situações de crise, considerando aspectos ligados à organização e os recursos humanos, tecnologia, instalações, fornecedores e processos de comunicação, com um foco especial na preparação de planos táticos de implantação do trabalho remoto, planos posteriores de “recuperação” e processos de monitoramento para garantir um desempenho adequado durante a crise, incluindo a criação de apps para a gestão de diferentes eventos (convocação de comitês de crise, gestão de protocolos e comunicação com funcionários, etc.).

### *2. Gestão do risco de liquidez, planejamento financeiro e informações de gestão*

Elementos fundamentais para a revisão dos planos de contingência de liquidez e metodologia para a elaboração de cenários que permitam: i) realizar uma análise de sensibilidade/estresse de liquidez e ii) projetar de forma ágil a demonstração do resultado, para facilitar a identificação de alavancas de contenção. Adicionalmente, oferecemos uma metodologia própria para a elaboração ou reformulação de planos estratégicos ou planejamentos operacionais, e para a criação e adaptação dos modelos de informação da gestão (informações por negócios, distribuição de custos e análise de rentabilidade, dashboards, etc.).

### *3. Gestão antecipada do risco de crédito*

Propostas para a adaptação das estratégias de gestão antecipada do risco de crédito (clusterização, modelização, análise de sensibilidade, adaptação de políticas, alavancas de mitigação, etc.) e a otimização do processo de recuperação (análise do custo do processo nos seus diferentes níveis e adaptação de estratégias, modelos, organização e processos).

### *4. Transformação e eficiência*

Identificação dos principais aspectos da transição para um modelo estratégico de trabalho remoto (conciliação, *smart working*, impactos tecnológicos, adaptação de *contact centers*, adaptação de metodologias Agile, etc.), metodologia para a elaboração de modelos de dimensionamento, identificação de talentos e planos de desvinculação, otimização de processos (p.

ex.: gestão de reclamações, mudanças no modelo de distribuição e modelos de atendimento multicanal, etc.), captação de novas oportunidades de negócios e planos integrados de eficiência para melhorar a receita e otimizar os custos.

### *5. Gestão e controle de outros riscos*

como o risco de conduta, o risco reputacional, riscos tecnológicos, cibersegurança e fraude, resiliência na cadeia de abastecimento e riscos de negócios (adaptação de propostas de valor e oferta, captação de oportunidades e monitoramento da concorrência, etc.).



## Nossa proposta de valor se apoia em P&D de vanguarda

O atual contexto internacional se caracteriza por uma conjuntura econômica convulsa, muito afetada pela pandemia da COVID 19, com um forte impacto no crescimento do PIB das principais economias mundiais e com perspectivas de prolongada baixa inflação e taxas de juros reduzidas, e de recuperação desigual, juntamente com um contexto regulatório mais exigente e uma transformação acelerada da tecnologia, com um foco especial na inclusão de novas técnicas de *Machine Learning* e o uso massivo de dados no desenvolvimento dos negócios. Nesse contexto, conseguir antecipar-se às mudanças torna-se ainda mais relevante.

Diante disto, o papel da Pesquisa e Desenvolvimento reflete o forte compromisso da Management Solutions em se manter na vanguarda do setor e atender à crescente demanda por inovação por parte do mercado.

A missão da área de P&D gira em torno da criação e difusão do conhecimento metodológico, regulatório e de conjuntura macroeconômica, destinado a todos os grupos de interesse da

Management Solutions: clientes, profissionais, parceiros e acadêmicos, impulsionando assim a antecipação de mudança da Firma.

Do ponto de vista metodológico, a equipe de P&D apoia os profissionais da Management Solutions e seus clientes em relação aos aspectos quantitativos necessários para realizar projetos com rigor e excelência através da aplicação das melhores práticas e prospecção contínua das últimas tendências em *Data Science*, *Machine Learning*, modelagem e *Big Data*.

Para isso, a equipe de P&D conta com um centro especializado de *data scientists* dedicados a pesquisar novos aplicativos, em colaboração com outros grupos externos, planejando e desenvolvendo soluções específicas capazes de dar resposta aos novos desafios apresentados nas indústrias.

Estas atividades foram reforçadas através da criação de um Comitê de assessoria especializada cujo objetivo é assessorar e

### Criação do Comitê consultivo de especialistas em P&D



A Management Solutions criou um comitê consultivo de P&D, formado por especialistas do mundo da pesquisa, universidades e empresas, com o objetivo de assessorar e orientar a área de P&D da Firma

O Comitê consultivo de P&D, formado por especialistas em pesquisa tanto da Management Solutions quanto do mundo universitário e empresarial, foi criado com o objetivo de assessorar e orientar as atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas pela Firma, principalmente nas áreas de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligência Artificial, e tecnologias relacionadas, bem como ajudar a detectar tendências e possíveis caminhos para a pesquisa.

O Comitê será presidido por José María Fuster, Presidente da Associação de Amigos da Real Academia de Ciências, professor ad honorem da Universidade Politécnica de Madri (UPM) e Assessor da comissão de monitoramento da Disciplina iDanae, e contará com a participação de José Francisco Duato, Académico da Real Academia de Ciências (RAC), Ernestina Menasalvas, catedrática da UPM e diretora da Disciplina iDanae, além dos sócios da Management Solutions mais envolvidos nas atividades de P&D da Firma.

A criação deste Comitê, juntamente com outras atividades ligadas ao mundo da pesquisa, tais como a participação da Firma na presidência da iDanae ou as diferentes colaborações com o RAC, destaca mais uma vez o compromisso da Firma com a P&D e de permanecer na vanguarda do conhecimento.

orientar sobre as mesmas, com foco nos âmbitos de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligência Artificial, e tecnologias relacionadas, além de ajudar na detecção de tendências e possíveis vias de pesquisa.

Da mesma forma, Management Solutions mantém uma estreita colaboração com várias universidades, participa de conferências de pesquisa aplicada, dirige projetos em programas de pós-graduação e doutorado, bem como práticas profissionais em faculdades de Matemática, Estatística e Física e em escolas de engenharia. Além disso, é membro do comitê de acompanhamento da disciplina iDanae (inteligência, dados, análise e estratégia) em *Big Data e Analytics*, criada graças à colaboração entre a Management Solutions e a Universidade Politécnica de Madri, e colidra as atividades e publicações desenvolvidas no âmbito dessa disciplina. Também é membro fundador da disciplina de Impacto Social, criada graças à colaboração entre a Management Solutions, Fundação Repsol, Open Value Foundation e a Universidade Pontificia Comillas, com o fim de pesquisar e difundir as melhores práticas sobre gestão de impactos e sustentabilidade.

Além disso, o compromisso de P&D com o treinamento também se manifesta em sua dimensão interna: constitui a Chefia de Estudos da firma, coordena as Cátedras de conhecimento (juntamente com os responsáveis das diferentes core competencies da Management Solutions) e é parte ativa na gestão dos programas de pós-graduação ministrados pela firma: Mestrado de Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School e Bacharelado em Consultoria de Negócio Management Solutions – Instituto Tecnológico de Monterrey, o el Programa de Formación en colaboración con Inspere em São Paulo, entre outros).

No campo da gestão do conhecimento, a equipe de P&D dirige e coordena o sistema de publicações da Management Solutions, tanto o de caráter externo quanto interno (*white papers*, alertas de publicação de novidades regulatórias, relatórios de conjuntura macroeconômica, documentos de resumo e implicações de novas normas, etc.), o que contribui diariamente para a atualização dos conhecimentos de nossos profissionais.

## Compromisso com a ciência

A ciência é, de acordo com a Unesco, uma ferramenta chave para o desenvolvimento do conhecimento, progresso, paz e desenvolvimento das sociedades, e está na origem de todo o desenvolvimento econômico, social e político. Pelo seu imenso valor, a Management Solutions integra a ciência no seu RSC.

A Management Solutions zela pelo impulso e desenvolvimento da Ciência desde a sua fundação. A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é uma plataforma para promover o conhecimento e serve, além de outros fins, para impulsionar a formação contínua dos funcionários em diversas matérias científicas (por exemplo, Matemática, Estatística e Algoritmia).

Por outra parte, como elemento fundamental de sua atividade de mecenato, a Management Solutions, através do seu presidente Sr. Alfonso Serrano-Suñer, integra o patronato da Fundação da RAC, e é membro da Associação Amigos da Real Academia de Ciências da Espanha (aRAC), colaborando através de um patrocínio ativo, além do apoio financeiro, em ações e eventos para a divulgação da Ciência, e trabalhando com acadêmicos do departamento de ciências exatas da RAC



para pesquisar os algoritmos e modelos matemáticos mais avançados para a gestão de riscos.

Com mais de 700 cientistas entre seus profissionais, a Management Solutions aposta no desenvolvimento constante e assume o compromisso de posicionar a ciência como um dos pilares fundamentais do seu RSC, orientada tanto para seus funcionários como para a sociedade.

Esta atividade de gestão do conhecimento é possível graças a uma forte parceria dos escritórios de todos os países onde a Management Solutions atua. Para a vigilância das novidades regulatórias nestes países, a área de P&D tem o apoio de profissionais locais que colaboram na detecção e análise das mesmas.

Com a finalidade de facilitar o acesso interno a boa parte desta informação, a P&D usa a intranet corporativa como o canal básico de difusão do conhecimento para os profissionais da Management Solutions, por meio de uma área de criação específica.

Também realiza a difusão do conhecimento por meio de um app, desenvolvido para facilitar a difusão dos alertas de publicação de

novidades regulatórias e continuamos trabalhando, em colaboração com os responsáveis de Novas Tecnologias da Firma, em projetos alavancados pelo uso de *Big Data* para maximizar o valor na gestão do conhecimento.

Além disso, a área de P&D é configurada como um serviço de garantia de qualidade por meio da análise rigorosa dos projetos em andamento e das propostas de novos projetos em seus componentes metodológicos.

A área de P&D concentra os seus esforços em quatro âmbitos (metodológico, análise econômica, análise de regulamentação e gestão do conhecimento), e seus objetivos são fixados nos termos de um plano plurianual aprovado e supervisionado pelo Comitê Executivo da Firma.

## Datathon da Management Solutions

Durante dezembro de 2019 e janeiro de 2020, foi realizado a "Datathon Management Solutions", exclusivo para profissionais da Firma, que consistiu em resolver um caso de negócio real utilizando ferramentas de inteligência artificial, *Data Science* e *Machine Learning*.

O desafio dessa competição é desenvolver um sistema de *automated Machine Learning*. Esses sistemas automatizam o processo de desenvolvimento de modelos de *Machine Learning*: desde o processamento dos dados até a previsão do modelo que melhor se ajuste a esses dados.

Durante a competição, os participantes tiveram que enfrentar várias opções em relação ao processamento de dados, a escolha de modelos e otimização de

hiperparâmetros, o qual foi realizado principalmente utilizando pesquisas em grid. Além disso, destaca-se que algumas equipes usaram pesquisa aleatória, algoritmos genéticos ou pesquisa bayesiana.

A *Datathon Management Solutions* contou com a participação de 46 profissionais da Firma de diferentes perfis (físicos, matemáticos, engenheiros e economistas) e geografias (Alemanha, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos e Peru) que, individualmente ou em pares, desenharam 27 algoritmos de Auto ML.

A competição terminou com a vitória de David Ara e Juan Martín Fornell.

comparativas com informações públicas dos clientes e dos países onde a Firma atua.

### Análise regulatória

- ▶ **Vigilância regulatória:** a área de P&D tem um sistema ativo de vigilância das normas dos setores de atividade da Firma, que permite identificar de maneira antecipada as publicações dos reguladores nas áreas geográficas de influência.
- ▶ **Alertas:** por meio de alertas de publicação, impulsiona-se o conhecimento imediato da evolução regulatória aos profissionais e clientes da Firma.
- ▶ **Análises:** a área de P&D elabora documentos com resumo e avaliação dos impactos daqueles temas de novidades regulatórias que suscitem maior interesse e tenham maior repercussão para os clientes, atribuindo a essas análises uma capacidade de síntese e sentido crítico.

### Metodologia (P&D+i)

- ▶ **Pesquisa:** compilação e geração de estudos de melhores práticas de adequação regulatória e de gestão em clientes/setores (risco de crédito, mercado e liquidez, reputacional, climático, etc., capital econômico, modelo de *stress test*, modelos comerciais, etc.).
- ▶ **Inovação:** através do centro especializado em *Data Science* e *Machine Learning*, desenvolvem-se modelos de classificação, regressão, otimização, simulação, processamento de linguagem natural, etc., para diferentes âmbitos dos setores nos quais a Firma atua.
- ▶ **Protótipos:** desenvolvimento de ferramentas de suporte para verificar e demonstrar o funcionamento correto (testes piloto) das metodologias desenvolvidas em ambientes reais do cliente e criação de ferramentas específicas para responder a novos requisitos regulatórios ou a necessidades de transformação dos clientes a fim de facilitar os processos de implementação global de soluções corporativas.

- ▶ **Software:** manutenção das ferramentas de *Data Science* desenvolvidas e gestão de relacionamento com os fornecedores de software científico.
- ▶ **Controle de qualidade (QA):** certificação da qualidade e a homogeneidade das metodologias aplicadas nos projetos.

### Análise econômica

- ▶ **Informes de conjuntura:** a área de P&D está ampliando o âmbito dos informes de conjuntura trimestrais, tanto em países como em setores. Atualmente, elabora relatórios sobre dezenove países, com a colaboração de especialistas dos e os a critérios da Firma: Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Polônia, Portugal, Itália, Países Nórdicos (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia), Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Peru, Chile, Colômbia e China.
- ▶ **Análise benchmark:** sobre a base de conhecimento gerada por estes relatórios, e através da análise de fontes alternativas de informação, a equipe de P&D também realiza análises

### Gestão do conhecimento

- ▶ **Observatório de novos modelos de negócio:** a área de P&D apoia a detecção e a análise de novos modelos de negócio que surgem nos setores em que a Firma desenvolve suas operações, geralmente focados na transformação dos negócios atuais por meio do mundo digital.
- ▶ **White papers:** a área de P&D elabora estudos monográficos de maior profundidade de pesquisa, inovação e síntese de temas atuais nos setores de atividade da Firma e de interesse para clientes e profissionais. Um exemplo disso são os últimos white papers elaborados por I+D que versaram sobre os impactos da COVID-19 na atividade empresarial (com duas publicações, uma com propostas para garantir a continuidade das operações e outra sobre o plano de recuperação das empresas), a gestão dos riscos ligados à mudança climática, e sobre AutoML e a automatização dos modelos.
- ▶ **Materiais de treinamento:** a área de P&D apoia a centralização e revisão da atualização dos materiais de treinamento, tanto os internos como aqueles utilizados em treinamentos a terceiros.

# Fazendo com que as coisas aconteçam

Tudo o que somos é devido à confiança que nossos clientes depositaram na Firma. Foram eles que determinaram que a Management Solutions tenha se tornado hoje, 18 anos após a sua constituição, uma firma internacional líder em consultoria empresarial. Para todos nós é um motivo de satisfação poder apresentar nossas realizações ao longo desta publicação.

Em 30 de dezembro de 2002, a Management Solutions foi constituída. No início, a Firma tinha 80 funcionários e três escritórios na Espanha (Madri, Bilbao e Barcelona).

Dezoito anos depois, a Management Solutions supera em mais de 30 vezes o seu tamanho original, dispondo de uma equipe multidisciplinar de mais de 2.400 profissionais de máximo talento, de mais de 1.000 clientes - todos reconhecidamente líderes (globais ou locais) em setores regulados -, e de 31 escritórios nos quais são realizados projetos de forma recorrente, em mais de 40 países da Europa, Américas, Ásia e África.

A Firma manteve o seu crescimento em todos os momentos desde a sua criação. Em todos e cada um dos exercícios passados, a Management Solutions tem crescido em número de volume de negócios, número de profissionais, clientes e quantidade de países onde atua.

É importante ressaltar que estes resultados foram alcançados de forma orgânica, com um modelo de crescimento fundamentado pela matriz. Portanto, é um modelo baseado na transmissão ordenada de uma cultura, valores e princípios, que para nós representam um diferencial, e que permanecerão inalteráveis, independentemente dos ciclos econômicos e da sua complexidade.

Durante o exercício de 2020, a Firma teve que lidar com um cenário macroeconômico inédito devido ao impacto da pandemia da COVID 19, mais uma das muitas situações difíceis que já teve que enfrentar desde sua criação.

O início foi particularmente exigente, com uma massa crítica reduzida, sem o reconhecimento da marca e incapaz de fornecer uma resposta abrangente em todas as geografias

onde funcionava a nossa base de clientes. Em nosso segundo ano, quando a Management Solutions começava a se consolidar no mercado, houve um incêndio na sede em Madri (o edifício Windsor), que levou à sua completa destruição, mas que serviu para demonstrar a capacidade da sua equipe, que conseguiu manter o foco nas transações com os clientes.

Apesar destas dificuldades iniciais, o crescimento da Firma tem mostrado força extraordinária, com média anual de crescimento de dois dígitos ao longo de todos esses anos.

Na Management Solutions nos mantivemos fiéis à nossa cultura fundadora: uma cultura forte, que nos une e, ao mesmo tempo, nos diferencia dos nossos concorrentes. Uma cultura baseada nos princípios de compromisso e dedicação ao serviço, executada com humildade, generosidade e integridade.

Procuramos também desenvolver nossa atividade profissional com base no conhecimento profundo da realidade empresarial e social, com o necessário sentido crítico. Sempre entendemos que, se alguma coisa tem valor para nossos clientes, ela faz sentido e pode ser alcançada, por mais difícil que pareça.

Em síntese, acreditamos que a busca constante da excelência, com base no talento, esforço, treinamento, tem sido uma condição necessária para cumprir nossos objetivos.

## Um futuro igualmente promissor

A Management Solutions encara o futuro com o mesmo entusiasmo com que atuou durante todos estes anos. Enfrentamos grandes desafios, mas, se algo tem caracterizado a Management Solutions ao longo de sua história, tem sido seu desejo de superação e de entrega.

Nos propomos a seguir alcançando novas e ambiciosas metas para liderar a consultoria empresarial em setores regulados em todas as regiões geográficas em que atuemos e sempre em benefício de nossos clientes, que são a razão de nossa existência.

*Crescemos de maneira organizada e sustentável, multiplicando 30 vezes o nosso tamanho*

## Gráfico de evolução da Firma



# Fazendo com que as coisas aconteçam

## Em 30 de dezembro de 2002 a Management Solutions é constituída

### 2003, Compromisso com a Excelência

Com 80 profissionais da Arthur Andersen e escritórios em Madri, Barcelona e Bilbao, a Management Solutions começou as suas atividades no final de 2002. A confiança dos clientes nesse novo projeto empresarial tornou possível o crescimento da nossa Firma, que desde a sua criação optou por uma forte vocação internacional conseguindo estar presente durante o seu primeiro ano na Espanha, Estados Unidos, Porto Rico, México, Chile, Brasil e Argentina.

### 2004, Making things happen

Fechamos nosso primeiro ano com um crescimento de 18%. A Management Solutions conseguiu seus primeiros projetos na Europa (Itália, Reino Unido e Portugal), enquanto na América, consolidou sua presença ao abrir um escritório em São Paulo; passando de 80 profissionais para mais de 200.

### 2005, Um mundo de soluções

O ano começou com o incêndio do Windsor, um grande desafio superado com sucesso, e que não impediu o alcance de um crescimento de 46% de nossa força de trabalho e o fortalecimento de nossas atividades nos grandes players internacionais. Em 2005, abrimos nossos escritórios também na Cidade do México e Santiago do Chile, fortalecendo a área de Meios.

### 2006, O valor de uma equipe comprometida

Com a nossa marca cada vez mais consolidada, abrimos o escritório de Nova York, conseguimos superar as 500.000 horas de consultoria e estabelecemos o compromisso de nos manter à frente criando o departamento de P&D. A ação social e o esporte se tornaram parte das nossas atividades diárias.



- Primeiro ano fiscal completo da Firma
- Passamos de 80 para 130 profissionais
- 90 clientes
- 9 escritórios, 3 na Espanha (Madri, Barcelona, Bilbao) e 6 nas Américas (Estados Unidos, Porto Rico, México, Brasil, Chile, Argentina)
- Início de eventos setoriais (Espanha)

2003

2004

- 200 profissionais
- 130 clientes
- 10 escritórios (abertura na Itália)
- Projetos recorrentes no Reino Unido, Itália e Portugal
- Primeiras publicações setoriais (*white papers*)
- Primeiro programa de apoio ao mundo universitário e acadêmico

- 290 profissionais
- 180 clientes
- Destruição de nossa sede (Windsor, Madri)
- Consolidação da presença na América (expansões no México e Chile)
- Criação de unidade global de Meios
- Criação do Grupo de Ação Social

2005

2006

- 370 profissionais
- 240 clientes
- Ultrapassamos meio milhão de horas de consultoria
- Ampliação do escritório de Nova York
- Criação de unidade global de P&D
- Internacionalização da Ação Social (Europa, América)

### 2007, One Team

Em 2007, tínhamos mais de 500 profissionais, crescendo 40%, com uma base de clientes composta por mais de 300 organizações líderes. Em 2007, publicamos o nosso primeiro relatório de Responsabilidade Social Corporativa.

### 2008, Paixão pelo futuro

Um futuro cujo objetivo era estar presente em mais áreas geográficas e mercados, permitiu a chegada dos primeiros projetos na Ásia, a entrada em Portugal a abertura de um escritório em Londres, a expansão para outros países das práticas de telecomunicações e energia e a organização da primeira convenção regional de impactos de Basileia II na América Latina.

### 2009, Novos desafios, mesmos princípios

Apesar de uma situação cada vez mais adversa, em 2009, conseguimos superar um milhão de horas de consultoria e começamos a nossa atividade na Alemanha, mantendo uma estratégia de crescimento diversificado e sustentável. A Firma obteve cada vez maior presença geográfica, industrial e no mundo acadêmico.

### 2010, Espírito de realização

Fizemos um esforço contínuo para expandir e adaptar nosso portfólio de soluções, buscando fornecer a melhor resposta às necessidades de nossos clientes. Porém, neste ano também expandimos nossos horizontes, abrindo novos mercados como a Suíça e o Peru, e globalizamos a ação social e o clube esportivo, com atividades em todos nossos escritórios.

### 2011, Valores que fazem a diferença

Diante de uma desaceleração do mercado, conseguimos aumentar nossa atividade a uma taxa de crescimento de 19%, redobrando nosso compromisso com o talento, superando os 1.000 profissionais e abrindo novos escritórios em Pequim e Varsóvia, e expandindo as sedes de Lisboa, Lima e Buenos Aires.

### 2012, Gerando confiança

Em 2012, completamos novamente um ano de muito sucesso, colaborando com mais de 450 clientes e expandindo nossas fronteiras ao abrir o escritório em Bogotá e dois novos escritórios nos EUA (Massachusetts e Alabama). Promoveu-se a difusão do conhecimento com novas convenções regionais nas Américas e se consolidou o compromisso com o treinamento através do lançamento do primeiro mestrado em Consultoria Empresarial desenvolvido pela Universidade Pontifícia Comillas (ICADE).





# Fazendo com que as coisas aconteçam

## 2013, Focados no cliente

Com um crescimento superior a 15%, o ano de 2013 voltou a ser um exercício de sucesso especialmente nas Américas. Foi ultrapassado o número de 500 clientes (grandes organizações líderes globais ou locais em seus mercados de referência), reforçou-se a atividade com reguladores e supervisores e as funções internas para melhorar a eficiência e o controle da atividade (criação da função de Auditoria Interna, revisão de políticas e procedimentos globais e locais, obtenção de certificados externos de qualidade dos processos como o ISO 9001, etc.) foram impulsionadas.

## 2014, Gerenciando a transformação

Em 2014 a Management Solutions cresceu em: i) todos os escritórios (especialmente nos EUA) iniciando também a sua atividade no continente Africano, ii) todos os setores (principalmente nas Telecomunicações) e iii) todas as linhas de serviço (executando mais de 800 projetos com o denominador comum da transformação). Foi fortalecida a governança do relacionamento com fornecedores estratégicos e foi intensificado o investimento em P&D e em treinamento (que cresceu cerca de 20%).

## 2015, Innovation for growth

Em 2015, houve um crescimento superior a 16% e foram ultrapassadas dois milhões de horas de consultoria, formalizando-se 900 projetos. No final do ano, a Management Solutions França foi constituída, novos escritórios nos EUA (Boston, Atlanta e Birmingham) foram abertos e as sedes do Reino Unido, Alemanha, Chile e México foram ampliadas (abrindo um segundo escritório na Cidade do México). Além disso, o relacionamento com os órgãos reguladores (e em particular com o BCE) foi estreitado através do estabelecimento de um *hub* regulatório no escritório de Frankfurt.

## 2016, Building the digital era

Em 2016, a Management Solutions voltou a crescer acima dos 16% em todas as geografias (especialmente nos EUA e nos principais mercados europeus), setores e linhas de serviço, somando mais de 60 novos clientes e conseguindo ultrapassar os dois milhões e meio de horas de consultoria, executando mais de 1.000 projetos. Durante o exercício foram abertos novos escritórios em Roma, Paris e Birmingham, e foi mudado e ampliado o escritório de São Paulo. Também foi aumentado o

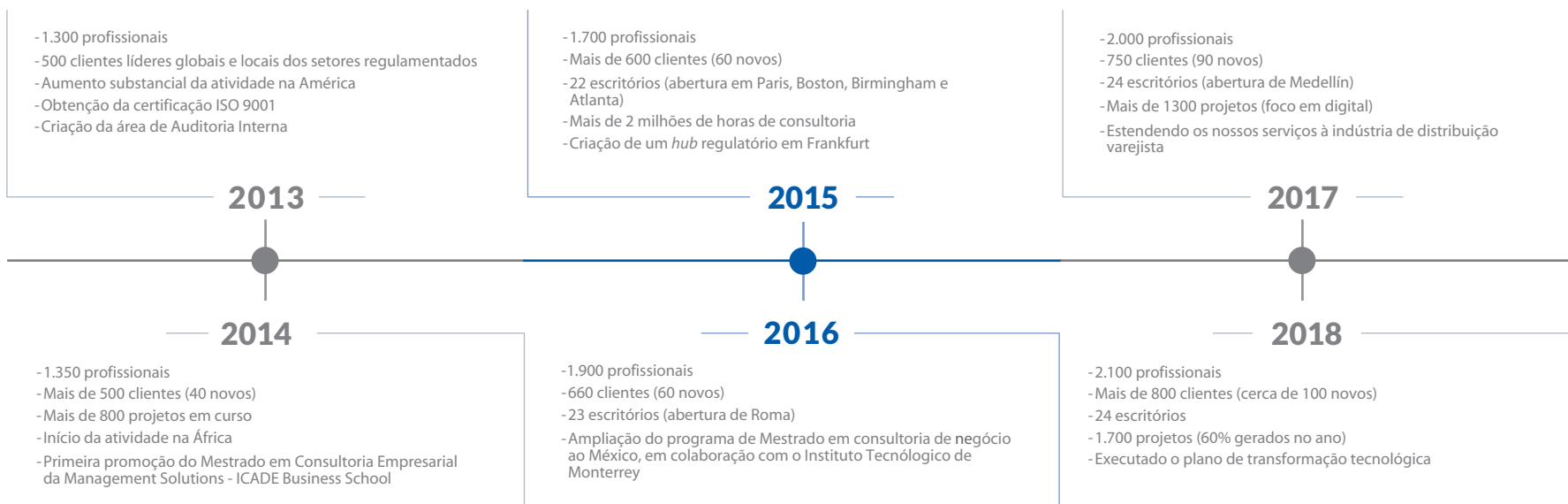
investimento em treinamento (crescimento de mais de 30% em relação a 2015) e o programa mestrado em consultoria de negócio foi ampliado ao México, em colaboração com o Instituto Tecnológico de Monterrey.

## 2017, New Business Models

Em 2017, a Management Solutions cresceu com especial força na Europa (Alemanha duplicou o tamanho) e EUA (mais de 50%), somando mais de 750 clientes (90 novos) e executa mais de 1.300 projetos. Também é potenciada a atividade em outras indústrias (com foco nos setores de distribuição varejista). Durante o exercício foi aberto um novo escritório em Medellín, e foram ampliadas as sedes de Madri, Bilbao, Roma, Varsóvia, Boston e São Paulo.

## 2018, Generating Value through Digital Transformation

Em 2018, a Management Solutions ultrapassou os 250 milhões de euros de faturamento e volta a crescer acima de 10%, de forma orgânica e diversificada, aumentando a atividade em todas as regiões e setores nos quais opera, e em todas as linhas de serviço que presta. Além disso, foi executado com sucesso o



plano de transformação tecnológica (migração de ambientes, arquitetura informacional com tecnologias *dig data*, novos sistemas de telecomunicações, desenvolvimento de sistemas de controle gerencial, etc.). Durante o exercício, foi aberta uma nova sede em Bilbao e foram ampliados os escritórios de Bogotá.

### 2019, Sustainable Growth

Em 2019, a Management Solutions realizou cerca de 3 milhões de horas de consultoria, crescendo novamente acima de 10% e abriu quatro novos escritórios em Corunha (Espanha), Amsterdã (Países Baixos), Oslo (Noruega) e Quito (Equador), reforçando sua aposta na diversificação geográfica. Além disso, durante este ano, a Firma aderiu ao Pacto Mundial das Nações Unidas, reforçando seu compromisso com a sustentabilidade e a RSE, obtendo a certificação ISO 27001 em segurança digital, estreitou os laços com o mundo universitário e da pesquisa com o lançamento da Disciplina iDanae em *Big Data e Analytics* em colaboração com a Universidade Politécnica de Madri.

### 2020, Building Trust

Em 2020, a Management Solutions continuou crescendo em todas as geografias e indústrias onde opera, apesar de um contexto adverso desencadeado pela pandemia da COVID 19. Ultrapassou as 3 milhões de horas de consultoria e abriu três novos escritórios em Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) e San José (Costa Rica). O Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios da Firma obteve este ano a certificação ISO 22301 de Proteção e Segurança dos Cidadãos, demonstrando que a Management Solutions utiliza os melhores padrões nos seus procedimentos de continuidade de negócios em qualquer situação que possa interromper sua atividade. Além disso, uma vez mais, reforçou seu compromisso com a sustentabilidade, a pesquisa e o mundo universitário, com o lançamento da disciplina de Impacto Social em colaboração com a Universidade Pontificia Comillas, Open Value Foundation e Fundação Repsol.



## “O cliente está no centro de todas as nossas atuações”

Nosso principal objetivo é ser um parceiro de confiança dos nossos clientes, e para isso, precisamos estar constantemente atentos às suas necessidades e cumprir os nossos compromissos com excelência. Pretendemos, assim, desenvolver modelos de relacionamento duradouros, que gerem valor para ambas as partes.

Na Management Solutions, definimos sempre com clareza as nossas prioridades: primeiro o cliente, depois a equipe e, finalmente, a si próprio. Trabalhamos com entusiasmo combinando talento, conhecimento e habilidades para solucionar os problemas com eficácia.

Temos um compromisso sem limites com quem deposita a confiança em nós. O cliente é nossa razão de ser, se hoje estamos onde estamos é porque assim quiseram nossos clientes e isso é o que temos em mente ao planejar o nosso futuro.

**José Ramón Gorrochategui**  
Sócio da Management Solutions

## A Management Solutions hoje...

- Multiplicou 30 vezes o seu tamanho.
- Conta com uma equipe multidisciplinar de mais de 2.400 profissionais com uma forte cultura corporativa.
- Atende mais de 1.000 clientes líderes globais e locais das indústrias reguladas.
- É um partnership global que garante uma resposta eficaz às necessidades de seus clientes.
- Está presente em mais de 40 países da Europa, Américas, Ásia e África através de 31 escritórios.
- Conta com uma proposta de valor diferenciada suportada em um P&D de vanguarda.

- 2.300 profissionais
- Mais de 900 clientes (100 novos)
- 28 escritórios (abertura em Corunha, Amsterdã, Oslo e Quito)
- 1.800 projetos (70% gerados no ano)
- Obtenção da certificação ISO 27001 em ciber segurança
- Incorporação ao Pacto Mundial das Nações Unidas

2019

2020

- 2.400 profissionais
- Mais de 1.000 clientes (mais de 150 novos)
- 31 escritórios (abertura em Copenhague, Houston e San José)
- 1.800 projetos (80% gerados no ano)
- Obtenção da certificação ISO 22301 (Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio).