

RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 2020



BUILDING
TRUST

© Management Solutions 2021
Todos os direitos reservados
www.managementsolutions.com

É proibida a reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação, total ou parcial, gratuita ou onerosa, por qualquer meio ou procedimento, sem a autorização prévia e por escrito da Management Solutions.

As informações contidas nesta publicação são exclusivamente a título informativo. A Management Solutions não é responsável pelo uso que terceiros possam fazer destas informações. Este material não pode ser utilizado sem autorização expressa por parte da Management Solutions.

Créditos

Direção: Carlos Camps Sinisterra
Miguel Ángel Poblet Capa
Redação: Román González Ordóñez
Cristina López Martínez
Design: Laura de Frutos Franco
María Díaz Alonso

Fotografias: Arquivo fotográfico da Management Solutions
Fotografia do Teatro Real de Madri © Javier del Real
iStock

Algumas das fotografias mostradas nesta publicação são de eventos realizados antes da declaração de pandemia da COVID-19 pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020, ou são do arquivo fotográfico da Management Solutions antes desta data.

Agradecemos a colaboração de todos aqueles que, com informações, depoimentos e fotografias, tornaram possível a publicação deste Relatório.

Índice

6

Introdução

Mensagem do Presidente	/8
Relatório RSC	/10
Materialidade	/11
Plano Diretor RSC	/12
Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	/15



20

Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos	/22
Princípios éticos do código de conduta	/24
Organização e estrutura.....	/26
Framework de controle e de gestão de riscos.....	/27
Nossa marca	/32
Geografia	/34
Setores	/36
Linhas de Serviço.....	/42
P&D.....	/46
Fazendo com que as coisas aconteçam	/49



54

Marcos de 2019

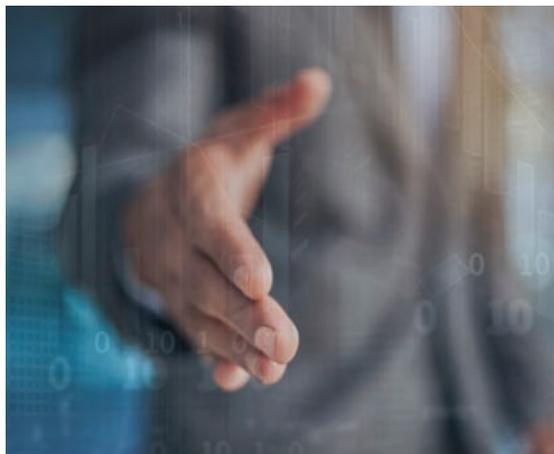
Building Trust	/56
Diversificação	/58
Crescimento e inovação	/60
Recursos humanos	/61
Comunicação e flexibilidade organizacional	/62



64

Compromisso com o cliente

Orientação ao cliente /66
Controle de qualidade /67
Compromisso com o setor..... /68



84

Compromisso com os nossos profissionais

One team /86
Políticas de Recursos Humanos /87
Treinamento /90
Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico /96
Meios de apoio ao funcionário /100
Comunicação interna /102
Clube Esportivo /106



108

Compromisso com o entorno

Universidade /102
Patrocínio e mecenato /120
Convênios de colaboração /124
Ação Social /126
Meio ambiente /134



Introdução

Para a Management Solutions a Responsabilidade Social Corporativa consiste em atuar, além das exigências legais, de acordo com os princípios corporativos de confiança e de compromisso com a excelência.

A Firma reconhece a importância de exercer sua atividade buscando um crescimento sustentável da sociedade. Por este motivo, a Management Solutions assume seu compromisso com as comunidades dos países em que atua. O apoio ao mundo acadêmico e a criação de empregos, o respeito aos direitos humanos e o cuidado com o meio ambiente estão presentes em sua estratégia empresarial, orientando o seu crescimento de forma compatível com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O objetivo desta publicação é oferecer aos grupos de interesse da Management Solutions, de forma transparente e detalhada, todas as informações relevantes sobre os impactos significativos que a atividade da Firma tem sobre o ambiente e que poderiam exercer uma influência substancial nas avaliações e decisões dos mesmos.

ManagementSolutions



Mensagem do Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions

No ano passado vivemos em um mundo diferente. A crise sanitária causada pela COVID-19 se espalhou pelo planeta a uma velocidade nunca vista antes. A pandemia parece ter aproveitado as grandes conquistas das últimas décadas para se espalhar, movendo-se pelos grandes nós globais de uma humanidade hiperconectada e globalizada.

Entre abril e junho, 6,5 bilhões de pessoas, representando 85% do PIB mundial, tiveram que se confinar às suas casas para impedir a propagação do vírus. Esse "congelamento da atividade", e os choques de oferta e demanda resultantes, representaram uma séria ameaça à continuidade das operações comerciais e levaram a severas tensões de liquidez nas empresas e, em alguns setores, as cadeias de abastecimento foram afetadas.

Por outro lado, o confinamento domiciliar exerceu muita pressão sobre as infraestruturas de comunicação para lidar com novas formas de trabalho remoto em grande escala.

Em suma, de repente nos encontramos imersos num ambiente de fragilidade e incerteza em que, mais do que nunca, precisamos gerar confiança. Quanto maior o problema que enfrentamos, maior a oportunidade que temos de ajudar a resolvê-lo, gerando assim confiança em nosso entorno.

Nossa atividade profissional se baseia na confiança e, para gerar confiança, temos de acertar no que, isto é, em uma proposta de serviço que gere valor tangível para nossos clientes; e temos de acertar no como, isto é, executá-la sempre com excelência, de acordo com princípios e valores sólidos.

É por isso que nos esforçamos para projetar e implementar soluções inovadoras, construídas em ambientes cada vez mais colaborativos, que aproveitem a ruptura tecnológica para melhorar a experiência do cliente, tornar seus processos mais eficientes, controlar melhor os riscos e obter mais valor com as informações disponíveis.

Soluções que visam responder a desafios que afetam a sustentabilidade do crescimento global e que também têm um alto impacto social: como a gestão avançada dos impactos das mudanças climáticas; a ética no uso da inteligência artificial; ou a resposta à crise causada pela COVID-19, para citar apenas alguns exemplos.

Muitas empresas, líderes em seus respectivos mercados, confiam na Management Solutions para se adaptarem a uma nova realidade, transformando seus modelos de negócio para alcançar um crescimento sustentável.

Tudo isso nos força a manter nossa proposta de valor constantemente atualizada, em colaboração com o mundo universitário, concentrando-nos na pesquisa e no desenvolvimento do conhecimento; intensificando nossa presença internacional; aumentando nossa capacidade analítica, quantitativa e tecnológica; e especializando nosso conhecimento setorial.

Contamos com o talento, o esforço e a preparação contínua de uma extraordinária equipe profissional. Uma equipe com uma

cultura forte que gera confiança. Uma cultura de princípios e valores marcados que nos torna facilmente reconhecíveis: a vocação de serviço; a humildade, a generosidade e a solidariedade; a integridade e o senso crítico; a meritocracia e paixão por um trabalho bem feito; o espírito empreendedor e a perseverança na busca de nossos objetivos.

Uma equipe em constante busca da excelência, que coloca o cliente no centro de todas as suas ações e que não se preocupa apenas com o que faz, mas também com a forma como o faz. Em suma, uma equipe que gera confiança.

O ano de 2020 foi um ano muito positivo para a Management Solutions. Por mais um ano, e apesar das circunstâncias extraordinárias que enfrentamos, excedemos mais uma vez todos os nossos objetivos, em todas as geografias e setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos.

Hoje somos uma empresa líder em consultoria de negócios, atendendo a mais de 1.000 clientes globais e locais que são líderes em seus respectivos setores. Em 18 anos, crescemos mais de 30 vezes nosso tamanho. Sempre crescendo, e independentemente dos ciclos econômicos.

Temos uma equipe extraordinária de 2.400 profissionais com um forte perfil analítico e um profundo conhecimento dos setores para os quais trabalham; uma equipe jovem, bem treinada, coesa e multicultural (com mais de 40 nacionalidades), que atua em mais de quarenta países da Europa, Américas, Ásia e África, através de seus 31 escritórios.

Aumentamos significativamente nosso investimento em treinamento e pesquisa, ampliamos nossos vínculos com a Universidade, ampliamos nosso patrocínio cultural e educacional, e promovemos todas as nossas atividades beneficentes.

A responsabilidade social é um elemento estratégico na administração de nossa organização, um compromisso de



Comitê de Sócios da Management Solutions

longo prazo que assumimos com nossos clientes, profissionais e comunidades nos países em que atuamos.

Com a publicação da décima quarta edição de nosso Relatório de RSC, pretendemos refletir de maneira transparente e detalhada os progressos alcançados em 2020 em diferentes áreas e, em particular, nosso compromisso social, de acordo com as Metas de Desenvolvimento Sustentável e com o Pacto Global das Nações Unidas, ao qual aderimos em abril do ano passado.

Uma linha fundamental de nossa política de responsabilidade social tem sido sempre a ligação com a Universidade. Colaboramos com mais de 350 universidades, assinando acordos para estágios; ministrando mestrados, aulas e seminários especializados; cooperando em programas de pesquisa; participando de feiras de recrutamento; patrocinando e apoiando fundações e associações universitárias.

Incentivar o empreendedorismo e a inovação é outra linha de ação de nossa política de responsabilidade social. As iniciativas nesse campo foram estendidas ao campo da educação, apoiando projetos que buscam desenvolver valores, atitudes e habilidades empreendedoras e inovadoras através da educação nos estágios iniciais de treinamento para crianças e jovens.

Nosso compromisso social inclui também nossa presença em associações profissionais relacionadas com nossa atividade, em associações que apoiam o desenvolvimento e difusão da ciência, bem como em associações culturais por meio de políticas de patrocínio e mecenato.

Somos particularmente sensíveis a garantir, entre todos nós, o desenvolvimento sustentável e temos o cuidado de manter políticas que contribuam para a conservação do meio ambiente.

Continuamos a apoiar e encorajar entusiasticamente todas as atividades beneficentes realizadas por nossos profissionais através do Grupo de Ação Social da Management Solutions, do qual nos orgulhamos particularmente de sua dedicação desinteressada aos mais desfavorecidos.

Na Management Solutions encaramos o futuro com grande entusiasmo e confiança, a mesma confiança que buscamos de nossos clientes, de nossos profissionais e da sociedade como um todo.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente da Management Solutions

Relatório RSC

A Responsabilidade Social Corporativa é um elemento estratégico da gestão da Management Solutions

Conscientes de que o sucesso crescente de nossa organização deveria implicar uma maior responsabilidade em todos os âmbitos e grupos de interesse (clientes, funcionários, fornecedores, universidades e outras instituições), em 2006 a Management Solutions publicou o seu primeiro Relatório de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Desde então, a Firma publica anualmente o Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, com o objetivo de compartilhar com todos os nossos grupos de interesse nossa experiência e resultados, e detalhar as consequências mais relevantes do desenvolvimento de nossa atividade, assim como os compromissos assumidos para o futuro.

Para isso, a cada ano atualizamos os principais objetivos da Firma durante o exercício, tanto no âmbito de trabalho como no econômico, social e ambiental, em todos os países onde desenvolve as suas atividades, estabelecendo alguns objetivos

específicos que nos sirvam como linhas de atuação para o ano seguinte.

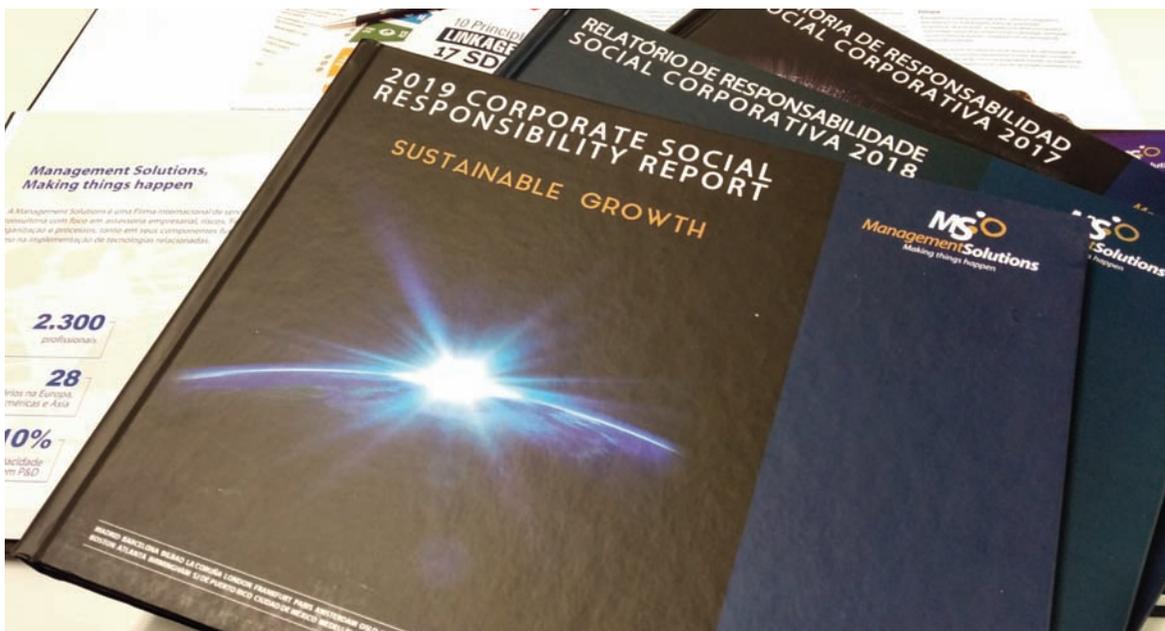
Assim, queremos traduzir nossa confiança neste modelo empresarial responsável, tornar público nosso compromisso e envolver nossos grupos de interesse que, embora sejam o foco de nossas ações, também podem nos ajudar a alcançar os nossos objetivos.

Neste Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, destacam-se as conquistas da Management Solutions para o período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2020 nos nossos escritórios da Europa (Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Países Baixos, Dinamarca, Noruega, Polónia, Suíça, Itália e Portugal), nas Américas (EUA, México, Porto Rico, Costa Rica, Colômbia, Ecuador, Brasil, Peru, Chile e Argentina) e na Ásia (China).

Processo de elaboração do Relatório

Para elaborar o Relatório de RSC e determinar seu conteúdo, identificamos os temas relevantes e realizamos uma análise de materialidade, considerando o impacto, tanto interno como externo, que esses aspectos podem ter nos nossos grupos de interesse.

O processo de elaboração de nossos relatórios segue desde 2008 as diretrizes e recomendações feitas por organizações internacionais de referência, como a Global Reporting Initiative (GRI), organização cuja missão é melhorar a qualidade, rigor e utilidade dos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa. Especificamente, este relatório foi elaborado de acordo com a opção Essencial dos Padrões GRI.



¹ Compreendendo a Management Solutions como GMS Management Solutions S.L. e subsidiárias, mais detalhes podem ser encontrados em www.managementsolutions.com/sociedades-grupo.

Materialidade

A fim de identificar e priorizar os aspectos mais relevantes que, se não forem considerados, podem colocar em perigo a sustentabilidade da Firma (devido ao seu possível impacto no negócio, no posicionamento no mercado, nos grupos de interesse ou na reputação da Firma), a Management Solutions realizou um estudo de materialidade levando em consideração três dimensões: i) econômica (diversificação, crescimento rentável, inovação, talento, cultura, organização, comunicação, controle interno, etc.), ii) social (gestão do capital humano, captação, diversidade e igualdade, formação, avaliação, promoção, segurança, ação social, etc.) e iii) ambiental (pesquisa, riscos climáticos, controle de impacto, eficiência energética, consumo responsável, etc.).

Grupos de interesse

Consideramos que nossos clientes, os profissionais que integram a Management Solutions e o ambiente inclui o mundo universitário e os candidatos para trabalhar na Management Solutions, como a sociedade como um todo), constituem os nossos principais grupos de interesse.

A satisfação destes grupos tem um lugar fundamental em nossa estratégia corporativa e é indispensável estabelecer um ótimo relacionamento com eles. Por isso, dedicamos uma seção a cada um destes grupos (Compromisso com o cliente, Compromisso com os nossos profissionais e Compromisso com o entorno), especificando a forma como, na Management Solutions, entendemos a nossa relação com eles.

Canais de comunicação com os grupos de interesse

Na Management Solutions, consideramos que os canais de comunicação estabelecidos com cada um dos grupos de interesse da Firma são uma ferramenta fundamental para identificar e entender as suas necessidades e poder, desta forma, responder de maneira adequada as suas demandas.

A informação obtida através destes canais de comunicação é a chave para entendermos melhor o ambiente no qual a Management Solutions desenvolve sua atividade e é um ativo importante que nos permite prever as necessidades de nossos grupos de interesse, detectar oportunidades de melhoria, identificar novas oportunidades, avaliar novas ideias e iniciativas e lançar novos projetos.



Plano Diretor RSC

A Management Solutions incorporou-se em abril de 2019 ao Pacto Mundial das Nações Unidas



O compromisso real que a Firma tem com as práticas responsáveis e sustentáveis não nos permite que nos limitemos a ser continuístas neste importante trabalho, nos obriga a continuar buscando constantemente as fórmulas mais adequadas para garantir a máxima eficiência.

A RSC da Firma se sustenta com base em sua filosofia empresarial, sua cultura e valores, através de seus princípios éticos de conduta. Os valores e princípios que se manifestam em três âmbitos fundamentais para a Firma: clientes, equipes e ambiente.

Esta filosofia empresarial representa a base ou ponto de partida de nosso compromisso, que quisemos completar com os padrões internacionais que proporcionem à Firma linhas diretrizes que orientem a nossa visão da RSC e que sirvam para direcionar os nossos esforços, trabalhando por um projeto comum com visão a longo prazo.

Por esta razão, em dezembro de 2010, a Management Solutions assumiu o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) das Nações Unidas e, finalizado o prazo

previsto pela referida iniciativa, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), iniciativa igualmente auspiciada pelas Nações Unidas que, assim como a anterior, pretende contribuir para a proteção do planeta e a prosperidade de todos os habitantes e, particularmente, das comunidades mais desfavorecidas. Os ODS estão articulados em torno de uma série de objetivos que sintetizam a nossa mentalidade enquanto organização em termos de RSC, em particular em âmbitos como o combate à pobreza e à fome, fomento da saúde e do bem-estar, luta contra todo o tipo de discriminação, proteção do ambiente, investimento em uma educação universal de qualidade e contribuição para o empreendedorismo e o trabalho de qualidade.

Além disso e como mostra do firme compromisso com a RSC, a Management Solutions assume como próprios os princípios reunidos no Pacto Mundial das Nações Unidas, iniciativa internacional que promove a responsabilidade social corporativa (RSC).

Como consequência disso, a Management Solutions se incorporará como parceiro na Rede Espanhola do Pacto Mundial (UN Global Compact), com o compromisso da integração em sua atividade dos princípios promovidos por esse Pacto:

- ▶ **Direitos humanos:** em termos de direitos humanos, a Management Solutions desenvolve numerosas atuações solidárias destinadas a esse fim (ver quadro da próxima página). A Firma tem também políticas de cumprimento obrigatório que regem a conduta de todos os profissionais e zelam pelo compromisso de todos com a sociedade.
- ▶ **Direitos trabalhistas:** a Management Solutions apoia a erradicação do trabalho infantil, assim como de toda forma de trabalho forçado ou sob coação. Além disso, a Firma tem um Plano de Igualdade e uma Política contra a discriminação. A Firma cumpre as normas trabalhistas aplicáveis em todos os países em que atua. Todos os profissionais estão cobertos pelas normas e acordos coletivos que amparam seus direitos.

▶ **Meio ambiente:** a Management Solutions tem um sistema de gestão ambiental, além de um guia de boas práticas ambientais que reúne o esforço da Firma para preservar o ambiente. De igual forma, os nossos profissionais se envolvem ativamente em diversas iniciativas em prol da conservação do ambiente.

▶ **Anticorrupção:** a Management Solutions mantém um firme compromisso com o rigoroso cumprimento da legislação aplicável, contando também com o Certificado em *Compliance Penal UNE19601* (sobre melhores práticas para prevenir delitos, reduzir o risco e fomentar uma cultura empresarial ética e de cumprimento da Lei) e submetendo todos os seus processos operacionais a contínuos exercícios de auditoria.

Estas duas iniciativas das Nações Unidas sustentam a nossa estratégia de RSC e marcarão as principais linhas estratégicas de atuação no assunto para os próximos exercícios.

Abordagem

A Management Solutions entende a RSC como um compromisso que adquire no desempenho diário de sua atividade empresarial. Deste modo, o respeito aos direitos humanos está sempre presente no exercício de sua atividade, orientando seu crescimento de maneira compatível com os princípios de desenvolvimento sustentável.

A Firma assume um compromisso de apoio às comunidades dos países nos quais está presente. Neste sentido, considera que seu





envolvimento com a sociedade deve exceder os aspectos de desenvolvimento econômico e de criação de emprego,

Objetivos

Há alguns anos assumimos compromissos gerais em termos de RSC. Estes objetivos, reflexo fiel da filosofia empresarial da Management Solutions, nos oferecem a possibilidade de articular e avançar em nossas atuações no âmbito da responsabilidade social corporativa.

Em primeiro lugar, o compromisso com a excelência e a qualidade que definem a Management Solutions em todas as suas atuações e que se obtém minimizando os impactos negativos que poderiam derivar-se do desenvolvimento da atividade empresarial.

Embora o impacto ambiental de nossa atividade seja muito limitado (aspectos próprios de um escritório), existe na Firma um cuidado especial com assunto.

Também é um objetivo fundamental continuar promovendo os valores sociais. Por isso, propomos continuar aumentando o número de iniciativas responsáveis que realizamos alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com os princípios do Pacto Global.

Por último, continuaremos trabalhando para aumentar o alcance global de nossas ações de RSC, consolidando as atividades de patrocínio e mecenato, a colaboração com o mundo universitário, Ação Social, etc., em todos os países onde estamos presentes.

Sistema de Gestão

Todos os anos tentamos aperfeiçoar o nosso sistema de gestão interno de responsabilidade social corporativa através do desenvolvimento e fortalecimento das funções correspondentes subordinadas diretamente ao Comitê Executivo da Firma, órgão gestor nesta matéria, que possui as seguintes funções:

1. Assegurar a integração da RSC na visão estratégica do negócio. Neste sentido, a RSC tem que ser uma área transversal que afete todas as linhas de negócio e que esteja presente em toda a cadeia de valor.
2. Fomentar programas que cumpram os ODS e os princípios do Pacto Global, tanto a partir do enfoque empresarial como do trabalho da Área de Meios e do Grupo de Ação Social.
3. Incentivar iniciativas que gerem valor aos diferentes grupos de interesse. Para isto é necessário integrar as expectativas, tanto dos clientes quanto dos profissionais e da sociedade na qual desenvolvemos nossa atividade.
4. Envolver todas as áreas e unidades da Firma no RSC, aplicando as atitudes e procedimentos que forem necessários.
5. Manter e avaliar os compromissos e obrigações assumidos voluntariamente em nosso Plano Diretor, comprovando em que grau foram cumpridos os objetivos estabelecidos e analisando as razões de possíveis desvios.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A Management Solutions reconhece a importância de exercer sua atividade de uma maneira responsável, comprometida e respeitosa, tanto com seus clientes como com seus profissionais e com as comunidades em que opera. Por essa razão, a Firma exerce um modelo de consultoria responsável, compatível com os ODS, com um duplo objetivo: gerar valor para todos os grupos de interesse da Firma e participar do desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

De acordo com esse duplo foco, detalha-se a seguir as atividades realizadas pela Firma durante 2020 com relação aos ODS nos quais a Management Solutions pode ter uma maior capacidade de influência, levando em consideração sua atividade e as possíveis preocupações com seus grupos de interesse.



Erradicação da pobreza e fome zero

O grupo de Ação Social da Management Solutions, criado graças à iniciativa dos profissionais da Firma e com seu pleno apoio, empenhou-se em dar resposta às necessidades sociais relacionadas com a pobreza e a fome por meio de atividades solidárias como:

- ▶ Organização de campanhas benéficas para a coleta de bens de primeira necessidade em situações de desastres naturais ou situações de emergência, como a crise sanitária causada pelo coronavírus (campanha solidária "Multiplique por 2 sua ajuda contra a COVID-19" em todas as unidades da Firma).
- ▶ Doação e coleta de alimentos e bens de primeira necessidade para colaborar com albergues e refeitórios sociais (Misioneras de la Caridad, Banco de Alimentos de Bizkaia e Banc dels Aliments de Barcelona na Espanha, Casa Hogar Amparo no México, Hogar San Ricardo no Chile).
- ▶ Impressão de cartões de Natal solidários em colaboração com diversas ONGs.
- ▶ Campanha de Natal Solidária com a coleta produtos básicos e presentes para centros infantis e albergues (Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Polônia, Itália, Portugal, Estados Unidos, México, Colômbia, Peru, Brasil, Chile e Argentina).
- ▶ Campanha do Dia das Crianças no Brasil com a doação de alimentos e produtos de higiene pessoal para os centros Casa Lar, Saica I e Saica II de São Paulo.
- ▶ Participação no The Big Walk, uma iniciativa organizada em Londres para ajudar pessoas desabrigadas ou em risco de perder seu trabalho e suas casa, especialmente durante a crise da COVID-19.
- ▶ Doação de equipamentos de informática para grupos desfavorecidos.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Saúde e bem-estar

A Management Solutions proporciona aos seus profissionais um ambiente de trabalho seguro, contando com um Serviço de Medicina do Trabalho e Prevenção de Riscos no Trabalho. Durante 2020 e devido ao impacto da COVID-19, a Firma criou um Comitê de Acompanhamento da COVID-19 que, de acordo com as recomendações das autoridades locais, implantou medidas com o principal objetivo de preservar a saúde dos seus profissionais e contribuir para conter a pandemia (desenvolvimento de aplicativos de trabalho remoto e telepresencial, assim como acompanhamento médico, fornecimento de meios de proteção individual, e treinamento específico sobre a COVID-19).

Além disso, a Management Solutions mantém sua política de fomento do esporte e de corporate wellness, organizando diversas atividades esportivas para os funcionários ao longo do ano e disponibilizando subsídios para academias de ginástica e outros centros esportivos. Adicionalmente, a Firma vem organizando ou participando de outras atividades de fomento do bem-estar e da saúde tais como:

- ▶ Doações de sangue nos diversos escritórios da Firma.
- ▶ Programas de Solidariedade na Firma, em colaboração com a AECC, para a difusão de mensagens de saúde e conscientização da importância da prevenção e a detecção precoce.
- ▶ Arrecadação de tampas solidárias para angariar fundos por meio da Fundação SEUR a fim de combater doenças da infância.
- ▶ Participação em diversas corridas solidárias para apoiar a luta contra doenças (“Cancer Research UK London Winter Run” em Londres,).



Educação de qualidade

Para a Management Solutions, a formação de seus profissionais é muito importante, dedicando aproximadamente 10% de sua capacidade para essa finalidade.

Mais de 250.000 horas de formação em 700 cursos.

- ▶ 200 estudantes por ano fazem estágios na Firma.
- ▶ Aulas em universidades em cursos de graduação e pós-graduação, bem como em escolas de negócios.
- ▶ Patrocínio de prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e desempenho acadêmico em diferentes universidades.
- ▶ Apoio, por meio de várias atividades, à Fundación Créate, cujo objetivo é fomentar a qualidade, o empreendedorismo e a inovação no âmbito da educação.
- ▶ Participação em atividades relacionadas com a aproximação da educação a grupos desfavorecidos com a Corrida “Corre por una causa, corre por la luz de las niñas”.
- ▶ Convênio de colaboração com a Fundação Tajamar para apoio do curso “SAS TAG”, a fim de colaborar na definição dos seus conteúdos e conceder uma bolsa de estudos a um dos alunos do curso.
- ▶ Colaboração com o projeto “Escolas digitais resilientes” do Ayuda en Acción, para ajudar as escolas a enfrentarem crises como a da COVID-19, garantindo o direito a uma educação de qualidade, inclusiva e com igualdade de oportunidades para todos os alunos



Treinamento no escritório de Madri, Espanha



Igualdade de gênero

A Management Solutions conta com uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem nenhum tipo de discriminação, como um dos seus princípios básicos. Por essa razão, desde a fundação, a Firma vem aplicando medidas para favorecer a igualdade, independentemente da ordem jurídica existente em cada um dos países em que está presente. Conta com um Plano de Igualdade para garantir que não ocorram situações de desigualdade entre mulheres e homens em algumas questões importantes como acesso a empregos, permanência ou políticas de retribuição. Entre outras atuações, destacamos:

- Desenvolvimento e acompanhamento de Planos de Igualdade (em todos os países onde a Management Solutions está presente).
- Participação na iniciativa “#UmDiaSemMulheres” (México) cujo objetivo é dar visibilidade à contribuição das mulheres em todos os âmbitos da sociedade.
- Participação no “Women in Consulting Dinner” (Espanha), organizado pelo IE Women in Business Club.
- Participação em eventos solidários organizados com o objetivo de colaborar com grupos de mulheres vulneráveis (“Corre por una causa, corre por la luz de las niñas” em Madri e Barcelona).



Trabalho decente e crescimento econômico

A Management Solutions tem um compromisso com a excelência no trabalho (um trabalho de qualidade que gere valor para nossos clientes e a sociedade como um todo). Todos os anos, a Firma mantém elevadas taxas de crescimento orgânico, o que garante um crescimento profissional para todos os integrantes da Firma e a necessidade de contratar novos profissionais (emprego jovem) para dar resposta à atividade crescente. Alguns dos aspectos de maior destaque desse compromisso são:

- Criação de empregos de qualidade (500 contratações).
- Convênios de colaboração com escolas, dando aos estudantes do ensino médio a oportunidade de ter uma primeira experiência em um ambiente de trabalho.
- Colaboração com universidades e associações de âmbito corporativo para organizar vários seminários e cursos sobre empreendedorismo.
- Participação no programa “E FP” da Fundação Créate, espaço para empreender, onde são oferecidas metodologias, recursos didáticos e prêmios para fomentar a inovação entre os jovens.
- Apoio à Fundação BBVA para as Microfinanças, que promove o acesso ao crédito e à atividade financeira das camadas mais desfavorecidas da sociedade.



Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Indústria; inovação e infraestrutura

A Firma aposta na Pesquisa e no Desenvolvimento como um elemento-chave de diferenciação da sua proposta de valor ao mercado. Por outro lado, a Management Solutions conta com uma forte especialização industrial que permite conhecer em profundidade os negócios operados pelos seus clientes. Alguns pontos-chave dessa aposta na inovação e especialização industrial são:

- ▶ Investimento de 10% da capacidade da Firma em P&D.
- ▶ Participação na disciplina iDanae em *Big Data e Analytics*, que foi criada graças à colaboração entre a Management Solutions e a Universidade Politécnica de Madrid (UPM).
- ▶ Criação da disciplina de Impacto Social junto com a Universidade Pontificia Comillas, Open Value Foundation e a Fundação Repsol.
- ▶ Patrocínio e colaboração com a Fundação Real Academia de Ciências da Espanha na difusão de conteúdos científicos.
- ▶ Mais de 1.800 projetos (70% novos), em grande parte, relacionados com questões da atualidade como a transformação digital ou o desenvolvimento da inteligência artificial.
- ▶ Credenciais obtidas por parte de supervisores e organismos supranacionais (ECB, BdE, FCA, PRA, BNH, BNG, BNS, BNM, SBIF, SBS, BCCR, SSN, EIOPA, MEDE/ESM, WB, BEI, etc.).
- ▶ Participação em atividades de divulgação e presença em fóruns especializados.
- ▶ Publicação de análises macroeconômicas, relatórios setoriais e outros estudos especializados.
- ▶ Organização de um *Datathon* (Desafio de Dados) relacionado com *Automated Machine Learning*.
- ▶ Patrocínio e apoio a associações setoriais: ENERCLUB, Club de Gestión de Riesgos, Grupo CERO, Instituto de Actuarios Españoles, Círculo de Empresarios, Consorcio Alastría na Espanha; UK Finance no Reino Unido; Bundesverband deutscher Banken na Alemanha; AIFIRME na Itália; Câmaras de Comércio, etc.



Redução das desigualdades

A Management Solutions conta com uma Política de Combate à Discriminação com o objetivo de evitar qualquer tipo de discriminação ou desigualdade por motivos de raça, gênero, identidade sexual, orientação sexual, idade, religião ou crença, deficiência, estado civil, gravidez ou maternidade, ou qualquer outra característica amparada pela lei. Com essa finalidade, a Firma promove:

- ▶ Acordos de colaboração com a Down Madri e Viajes 2000 a fim de facilitar e promover a inclusão social e profissional de pessoas com deficiência em ambientes comuns de trabalho.
- ▶ Participação no programa de Formação para a inclusão profissional de jovens com algum tipo de deficiência (Promotor), desenvolvido pela Fundação Prodis.
- ▶ Patrocínio e participação na corrida virtual “Seus quilômetros, minha inclusão” organizada pela Down Madrid para promover a inclusão de pessoas portadoras de deficiência intelectual através do esporte.
- ▶ Participação no Torneo Pro-Am organizado pela Fundación Deporte e Desafío para a integração social, por meio do esporte, de pessoas com deficiência.
- ▶ Participação na corrida solidária “*Knowledge Trail*” em Amsterdam (Países Baixos) em colaboração com a Het Gehandicapte Kind, fundação para crianças portadoras de deficiências que visa promover e apoiar iniciativas para contribuir com ações e economicamente para sua integração na sociedade.



Produção e consumo responsável e Ação pelo Clima

Embora o impacto ambiental da nossa atividade seja muito limitado (aspectos ambientais próprios de um escritório), existe na Firma um cuidado especial para esse assunto, com destaque para iniciativas como:

- ▶ Elaboração de *white papers* e organização de conferências e seminários que discutem a problemática relativa à mudança climática e as ações que as organizações devem implementar de acordo com o marco normativo atual.
- ▶ Apoio a entidades e instituições supranacionais como o Banco Mundial na análise de impactos, adequação das normas, revisão da gestão do risco climático ou a incorporação do risco climático na avaliação dos ativos financeiros.
- ▶ Criação da disciplina de Impacto Social com o objetivo de promover o conhecimento, pesquisa e inovação para a inversão do impacto, filantropia empresarial e suas métricas, e a relação entre o crescimento sustentável das empresas e sua crescente relação com o impacto social e ambiental.
- ▶ Redução do impacto das atividades da Firma no ambiente (implementando políticas de eficiência energética e redução do consumo de água e eletricidade, redução da pegada de carbono, reciclagem e redução do consumo de papel, eliminação de plásticos, etc.) em todos os países onde a Management Solutions está presente.
- ▶ Investimento em novas tecnologias com o objetivo de facilitar a comunicação entre profissionais e a relação com os clientes evitando deslocamentos.
- ▶ Atividades relacionadas com a proteção e a recuperação do meio ambiente, como a “Corrida Verde” de Bogotá para promover a recuperação das florestas locais.
- ▶ Colaboração com Auara, firma social que dedica os dividendos à promoção de projetos orientados ao abastecimento de água potável nas comunidades desfavorecidas através de eventos esportivos e reuniões de empresa.



Paz; justiça e instituições eficazes

A Management Solutions aposta no firme compromisso de cumprir não apenas a legislação e as normas em todos os momentos e países em que opera, mas também suas próprias normas internas, um mecanismo de controle para que os profissionais, diretores e membros dos órgãos de administração atuem lícita, ética e profissionalmente ao desempenharem suas funções, com destaque para as seguintes iniciativas:

- ▶ Formação sobre código de conduta, ética, conformidade e políticas corporativas para todos os profissionais da Firma.
- ▶ Tolerância zero em relação a qualquer tipo de ato criminoso ao desempenhar sua atividade, especialmente os relacionados com corrupção, lavagem de dinheiro, confidencialidade e proteção de dados pessoais.
- ▶ Sistema de Gestão de Conformidade Penal da firma de acordo com a norma UNE 19601 para as atividades de consultoria de negócios e tecnologias relacionadas.
- ▶ Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio de acordo com a norma UNE-EN ISO 22301:2015 para a Proteção e Segurança dos cidadãos, certificado pela AENOR.

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 contribuimos 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.

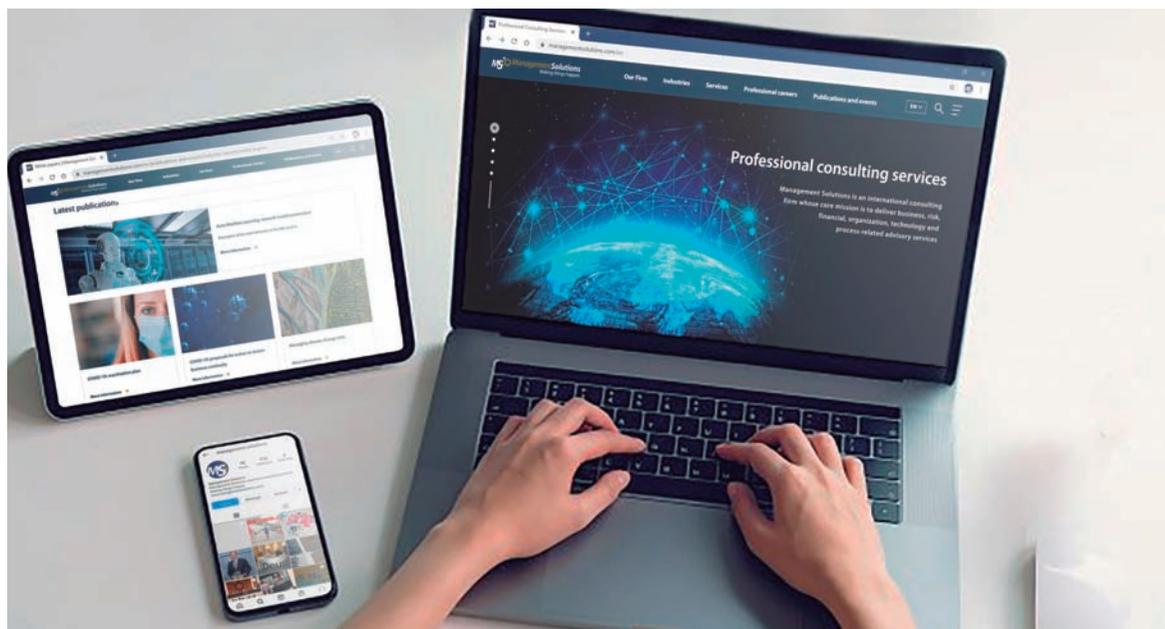
Portanto, todos os lugares em que a nossa marca está presente (patrocínios, anúncios publicitários, publicações, feiras e eventos, apresentações, páginas web, canais de redes sociais,

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) 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.

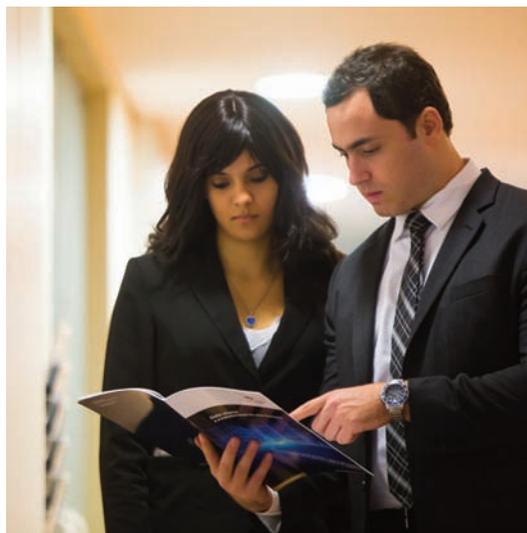
Além disso, a estratégia de comunicação digital da Firma foi reforçada nos últimos anos com a criação de dois canais corporativos no YouTube (em inglês e espanhol), e a utilização ativa dos perfis em redes sociais (LinkedIn, Facebook e Twitter), criados com o objetivo de valorizar os conteúdos especializados 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

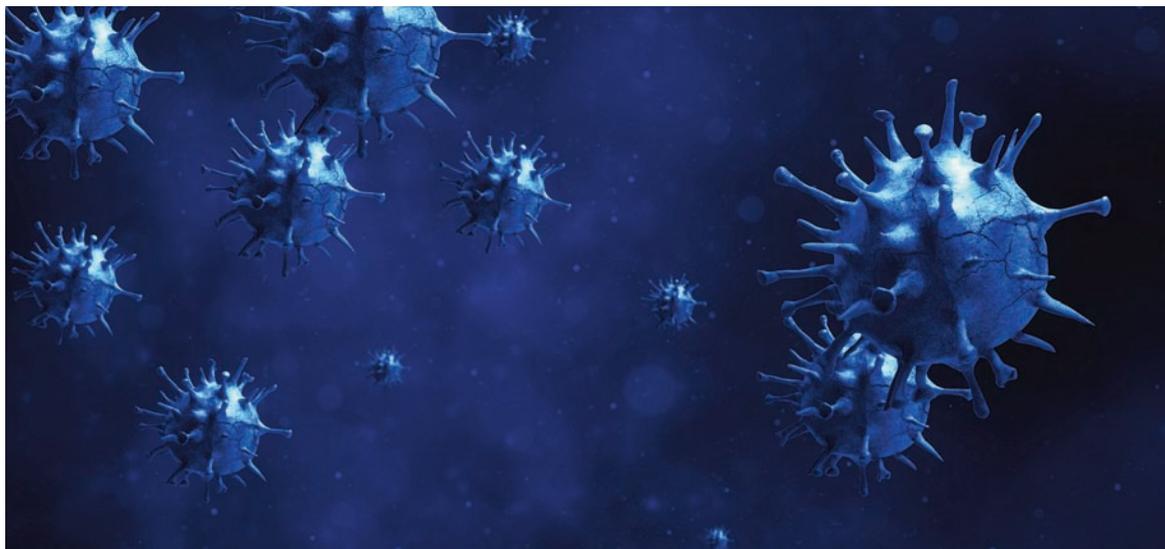
Américas

- 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 para 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

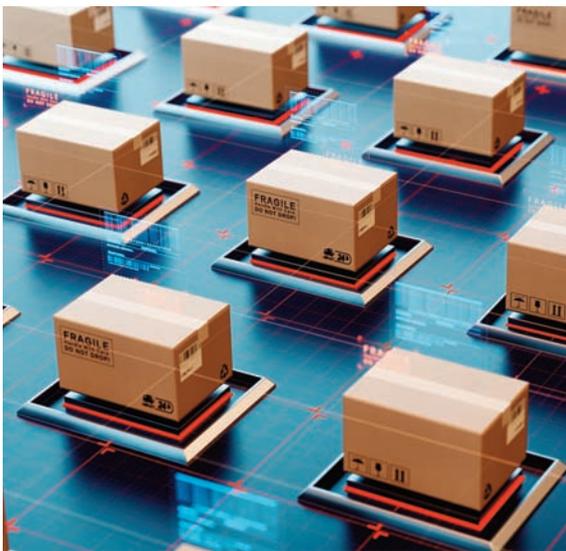
Após alguns anos de crescimento eficiente, a indústria volta a ser ameaçada pela recessão econômica. A indústria europeia está acusando o impacto das guerras comerciais entre os EUA e a China e as demais turbulências globais que desestabilizam o panorama econômico e político.

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, abarcando 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, Acadêmico 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 académicos 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.

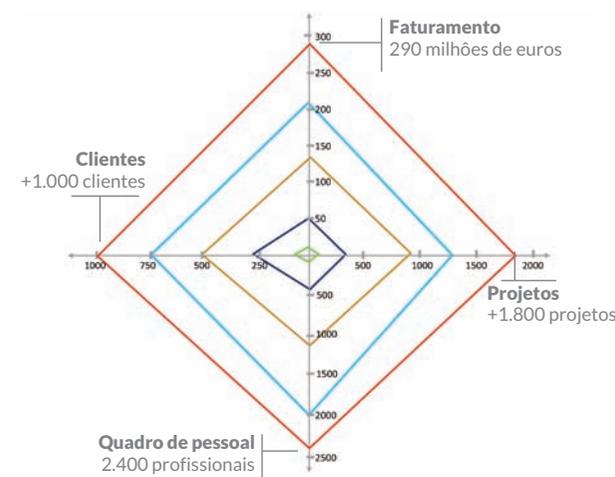
Um futuro igualmente promissor

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

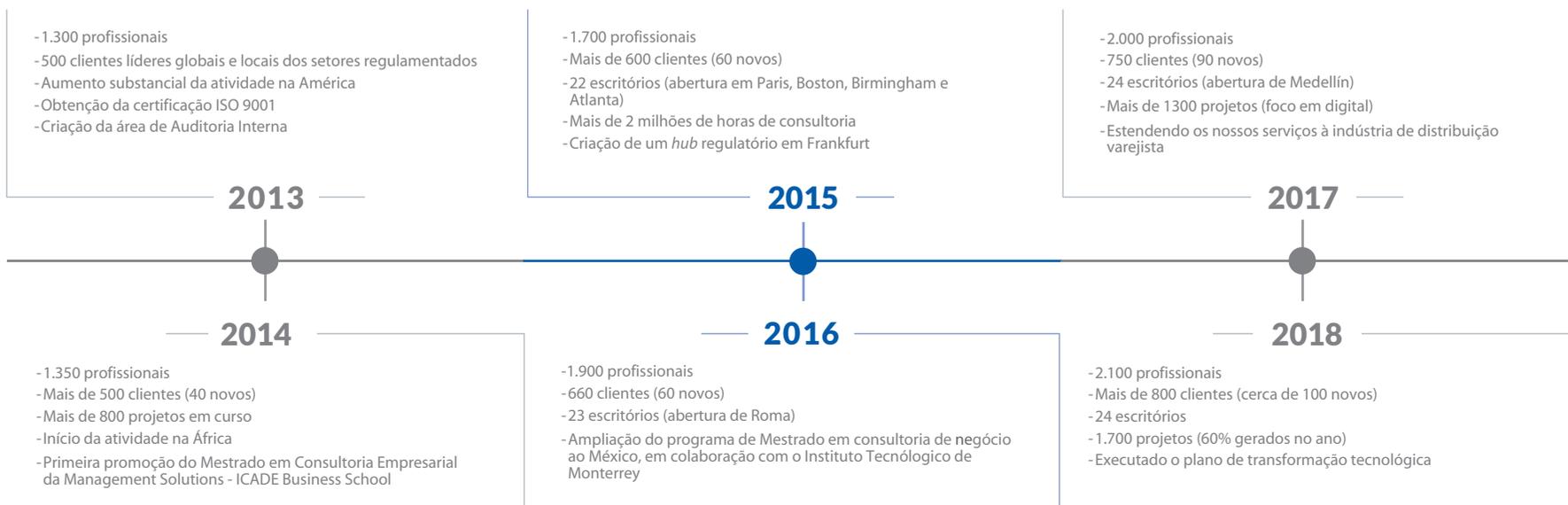
investimento em treinamento (crescimento de mais de 30% em relação a 2015) e o programa mestrado em consultoria de negócio foi ampliado ao México, em colaboração com o Instituto Tecnológico de Monterrey.

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).

Marcos de 2020

A Management Solutions mantém a linha de crescimento rentável, sendo cada vez mais internacional, mais diversificada -tanto setorial como geograficamente- e, sobretudo, com uma extraordinária carteira de clientes globais e locais líderes em seus respectivos setores.



8%
de crescimento



+1.800
projetos em
andamento



80%
dos quais originados
durante o exercício





Building Trust

A confiança como elemento central do que somos e fazemos



Sob o lema “*Building Trust*”, a Management Solutions realizou no mês de julho sua Convenção Anual, de forma virtual devido na qual, após analisar o contexto internacional, foram revistos os sucessos obtidos pela Firma e foram definidos os objetivos para o próximo exercício. Nesta seção, são resumidas algumas das ideias expostas na Convenção.

A crise sanitária causada pela Covid-19 se propagou por todo o planeta a uma velocidade desconhecida até o momento.

Entre os meses de abril e junho, 6,5 bilhões de pessoas, que representam cerca de 85% do PIB mundial, foram confinadas em suas casas para frear a propagação do vírus.

Esta parada da atividade econômica constituiu uma séria ameaça para a continuidade das operações das empresas, gerou fortes tensões de liquidez e afetou as cadeias de suprimentos de alguns setores.

Por outro lado, o confinamento domiciliar representou uma forte pressão sobre as infra-estruturas de comunicações para que pudessem gerenciar de forma massiva novas formas de trabalho remoto.

Em suma, fomos subitamente imersos em um ambiente de fragilidade e incerteza em que, mais do que nunca, é necessário gerar confiança.

A incerteza é superada através da geração de confiança. Quanto maior é o problema que enfrentamos, maior é a oportunidade que temos de ajudar em sua resolução, gerando assim confiança em nosso entorno.

Em um mundo em constante transformação, acelerada através da digitalização, é essencial gerar valor para aqueles que confiam em nós. Valor que por sua vez se traduz em crescimento sustentável.

Por esse motivo, nos esforçamos em desenhar e implementar soluções inovadoras, construídas em entornos cada vez mais colaborativos, que aproveitam a disrupção tecnológica para melhorar a experiência dos clientes, tornar seus processos mais eficientes, controlar melhor os riscos e extrair maior valor da informação disponível. Soluções que adicionalmente têm um alto impacto social: como a gestão avançada dos impactos decorrentes das mudanças climáticas, a gestão dos riscos reputacionais, aplicando técnicas de interpretação de linguagem natural, a ética no uso da inteligência artificial, ou como à própria resposta à crise provocada pela COVID19, através de propostas para garantir a continuidade das operações e, posteriormente, ajudar a planejar a retomada.

Isso tudo nos obriga a manter nossa proposta de valor permanentemente atualizada: apostando, em parceria com o mundo universitário, na pesquisa e no desenvolvimento do conhecimento; intensificando nossa presença internacional; fortalecendo nossas capacidades analíticas, quantitativas e

tecnológicas; e especializando nosso conhecimento setorial.

Para isso contamos com o talento, com o esforço e com a preparação contínua de uma equipe extraordinária de profissionais. Uma equipe que conta com uma forte cultura geradora de confiança. Uma cultura de fortes princípios e valores que nos tornam facilmente reconhecíveis: a vocação de serviço; a humildade, a generosidade e a solidariedade; a integridade e o pensamento crítico; a meritocracia e a paixão por um trabalho bem feito; o espírito empreendedor e a perseverança na busca de nossos objetivos. Em suma, uma equipe em permanente busca da excelência, que coloca o cliente no centro de todas as suas ações e que não se preocupa apenas com o que faz, mas também como o faz. Em resumo, uma equipe que gera confiança.

Em 2020 voltamos a ultrapassar os objetivos qualitativos e quantitativos que definimos há um ano atrás, crescendo acima do orçamento, aumentando novamente a participação de mercado, e fazendo-o de forma orgânica, diversificada e sustentada, sempre à margem dos ciclos econômicos, aplicando um modelo de gestão que maximiza o nosso potencial, garante a projeção dos nossos profissionais e projeta as bases de um crescimento sustentado para os próximos anos.

Seguimos ampliando o nosso raio de ação a novos mercados, além de consolidar a nossa presença nos países nos quais já atuávamos (já atuamos em mais de 40 países da Europa, Américas, Ásia e África). Todas as nossas linhas de serviço cresceram de forma equilibrada e também demos importantes passos no processo de diversificação setorial.

O resultado de tudo isso foi que aumentamos nossa presença

em grande parte das instituições com as quais já vínhamos colaborando, estendendo a nossa prestação de serviços a novas áreas e divisões de negócios, fomentando a diversificação setorial com o roll-out em novos setores, e continuamos aumentando nossa base de clientes. Uma carteira composta por mais de 1.000 clientes, grandes multinacionais, empresas e instituições líderes locais, à qual foram incorporados mais de 150 novos clientes, todos eles de importância estratégica em seus respectivos mercados. Além disso, ao decorrer do ano nós ampliamos nossos relacionamentos com os reguladores e supervisores dos mercados em que atuamos.

Esse crescimento da nossa atividade não teria sido possível sem a extraordinária equipe de 2.400 profissionais que formam parte da nossa Firma. Uma equipe de profissionais talentosos, comprometidos, dignos de uma forte cultura empresarial baseada em valores que fazem a diferença. Uma equipe que cresceu da base, global, multicultural, multidisciplinar e plenamente integrada. Uma equipe jovem, íntegra e responsável, capaz de contribuir com soluções diferenciadas para os desafios apresentados pelos nossos clientes.

Em suma, mais um ano voltamos a superar todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Enfrentamos o futuro com entusiasmo e confiança, com o firme propósito de ajudar nossos clientes a crescerem de forma sustentável.

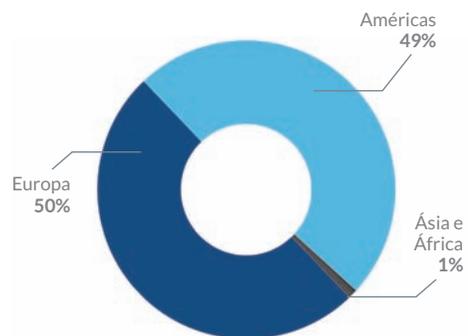
Diversificação

Durante o ano de 2020 continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

- ▶ Crescendo novamente de maneira consistente na América, Europa, Ásia e África.
- ▶ Intensificando a atividade em todas as indústrias reguladas, mantendo a liderança em Finanças, ganhando participação de mercado em Energia, e dinamizando a atividade em Telecomunicações e em Outros setores.
- ▶ Aumentando a nossa carteira de clientes.
- ▶ Atualizando nossa oferta de soluções:

- Estratégia
- Gestão comercial e marketing
- Informação gerencial e financeira
- Gerenciamento e controle de riscos
- Governança, organização e processos
- Novas tecnologias

Diversificação geográfica¹



América

- ▶ Os EUA mantém seu forte crescimento (+25%), reforçado com a abertura do escritório em Houston
- ▶ Crescimento sustentável de dois dígitos nas unidades da América Latina, com Brasil, México, Colômbia e Peru acima de 20%
- ▶ Presença em 10 países da América Central, com abertura do novo escritório de San José na Costa Rica

Europa

- ▶ Reforço da presença no mercado espanhol
- ▶ Os escritórios do Reino Unido, Alemanha e Portugal consolidam sua liderança
- ▶ Os escritórios da França, Itália, Polônia e Países Baixos decolam com crescimentos de +75%
- ▶ Reforço da presença nos Países Nórdicos, com a abertura de um novo escritório em Copenhague
- ▶ Crescimento sustentado no restante da Europa (com foco maior no Leste Europeu)

Ásia

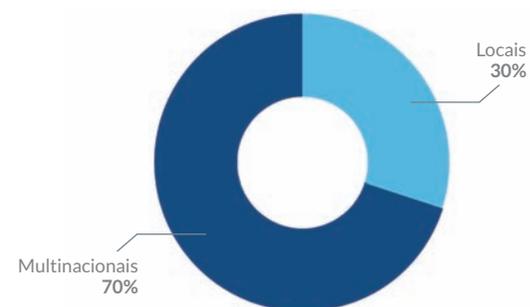
- ▶ Crescimento das operações na Ásia com forte impulso da atividade na Turquia e China

África

- ▶ Aumento da presença e atividade na África

¹medido em horas de consultoria

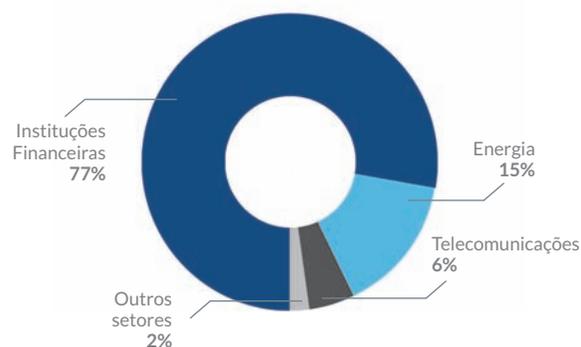
Diversificação de clientes²



- ▶ Mais de 1.000 clientes ativos
- ▶ Cerca de 150 novos clientes:
 - em todas as geografias
 - em todos os setores
- ▶ Reforço da presença em clientes:
 - líderes globais
 - líderes locais
- ▶ Aumento do relacionamento com Reguladores, Supervisores e Organismos Supranacionais
- ▶ Reforço do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

²medido em horas de consultoria

Diversificação setorial¹



Finanças

- ▶ Crescimento sustentado (+8%) baseado em:
 - Uma maior especialização por negócios
 - A liderança em adequação regulatória (BIS III, TRIM, IFRS 9, *Stress Test*, etc.)
 - Ser referência em transformação digital

Energia

- ▶ Forte crescimento (+15%) motivado por:
 - O aumento da base de cliente
 - A maior oferta de serviços (transformação digital, inteligência artificial, *agile*, etc.)
 - A implantação da prática em mais países (especialmente na América)

Telecomunicações

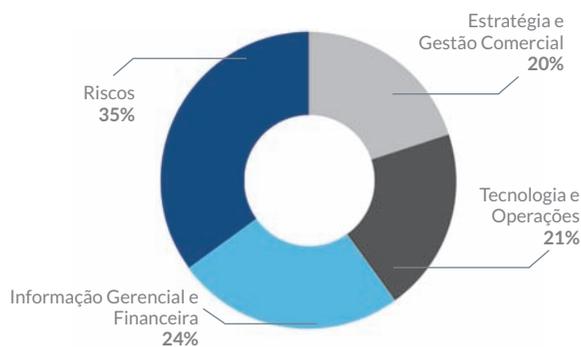
- ▶ Crescimento das operações (+6%) baseado em:
 - Inclusão de novos clientes
 - Ampliação da oferta em serviços
 - A extensão da prática a novas regiões

Outros setores

- ▶ Aumento da atividade em indústrias como distribuição, aeronáutica, empresas industriais e de serviços, ou educação

¹medido em horas de consultoria

Diversificação de soluções²



- ▶ Mais de 1.800 projetos (80% novos) em todas as nossas core competencies:
 - COVID-19 (continuidade das operações e plano de recuperação)
 - Rentabilidade e solidez financeira (otimização de RWA, Pricing)
 - Riscos não financeiros (Climático, Reputacional)
 - Organizações Agile
 - Digitalização de processos (experiência cliente, eficiência RPA)
 - Governança de dados e Modelos (MRM)
 - *Machine Learning* (IA)
 - Arquiteturas de *Big Data* e *Blockchain*
 - Cibersegurança

²medido em horas de consultoria



“A Management Solutions quer contribuir para gerar confiança para superar os atuais momentos de incerteza.”

A COVID-19 desencadeou uma grave crise sanitária e foi um duro golpe para a atividade econômica mundial.

Hoje, mais do que nunca, as empresas estão procurando soluções inovadoras que aproveitem a ruptura tecnológica para racionalizar seus processos, melhorar a experiência do cliente, controlar melhor seus riscos e extrair maior valor das informações disponíveis.

Na Management Solutions, buscamos ajudar nossos clientes a atingir todas estas metas. Isto nos obriga a entender profundamente as novas dinâmicas competitivas, identificar adequadamente os problemas que eles enfrentam, propor soluções de valor e colaborar de ativamente na gestão da mudança.

Tudo isso com o firme propósito de gerar confiança, uma confiança que por sua vez se traduza num crescimento sustentável para nossos clientes.

Inmaculada Barroso
Sócia da Management Solutions

Crescimento e Inovação

Crescimento rentável

Manutenção de elevadas taxas de crescimento orgânico, como garantia de um modelo de desenvolvimento profissional muito acima de nossos concorrentes.

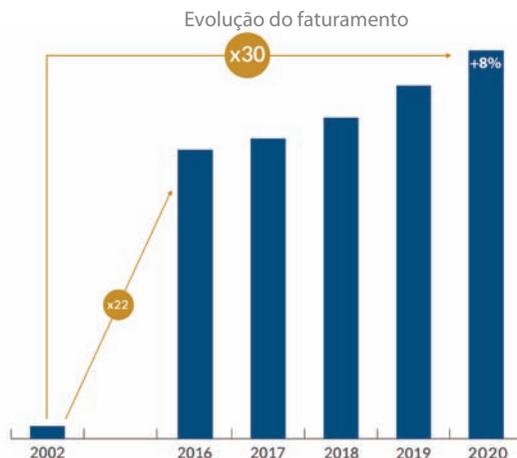
Inovação em P&D+i

Apostando na Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação e no treinamento como elementos-chave de diferenciação da nossa proposta de valor para o mercado.

Gestão de Recursos Humanos

Garantindo, através do nosso modelo de *partnership*, um desenvolvimento profissional que recompense o mérito de cada um dos nossos profissionais.

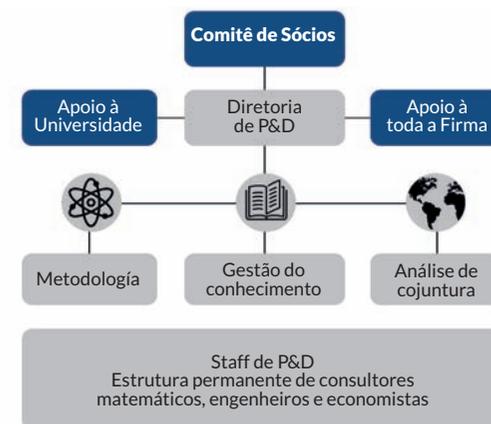
Crescimento rentável



- ▶ Crescimento de 8%*
- ▶ Mais de 3 milhões de horas de consultoria
- ▶ Ganhando participação em nossos principais mercados de referência
- ▶ Crescimento orgânico e diversificado:
 - Todos os tipos de clientes
 - Todos os países
 - Todas os setores
 - Todas as linhas de serviço
- ▶ Preservando rentabilidade versus volume
- ▶ Gerindo eficientemente inventários, faturamento e contas a receber
- ▶ Cumprindo os objetivos definidos em nosso plano estratégico Y20

*Superando a cifra de 290 milhões de euros de faturamento anual.

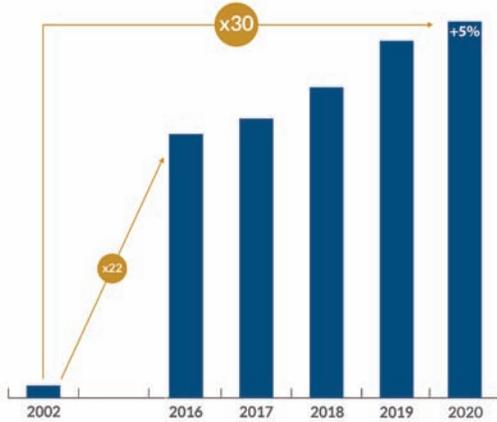
Inovação em P&D+i



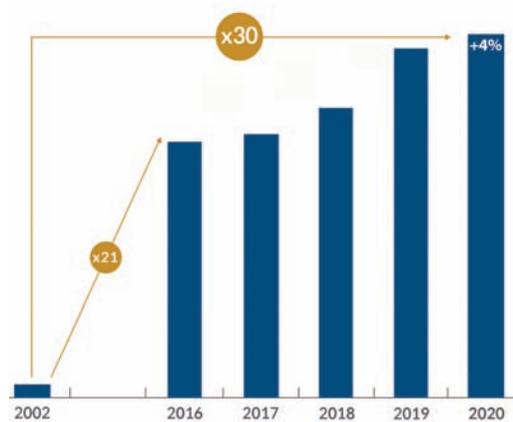
- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por equipes de:
 - Metodologia (Inovação)
 - Gestão do conhecimento (*core competences*, normas e regulações, *benchmarks*, publicações, treinamento, etc.)
 - Análise de conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço)
- ▶ *Hub* regulatório em Frankfurt, sede do ECB
- ▶ *Joint ventures* com universidades
- ▶ Execução do Plano Global de P&D (mais de 250 ações executadas):
 - Metodologia:
 - Desenvolvimento da disciplina iDanae em *Big Data* e *Analytics* (UPM)
 - Criação da disciplina de Impacto Social (U.P. Comillas) da ESG
 - Soluções de *Machine Learning* (ModelCraft – *Machine Learning* – e Gestão do Risco Reputacional)
 - Colaborações em propostas de valor de Inteligência Artificial (NLP, Anomaly, Speech, etc.)
 - Gestão do conhecimento:
 - Aperfeiçoamento de propostas de valor
 - Atualização do plano de formação (com especialização em *Big Data* e *Data Science*)
 - Serviço de alertas normativos (por meio de três canais: App, Web e Redes Sociais)
 - Mais de 100 publicações especializadas (internas e externas)
 - Análise de conjuntura para 19 países

Gestão de recursos humanos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



- ▶ Crescendo desde a base, com mais de 500 contratações e 250 bolsas durante o exercício
- ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide:
 - Reforço da primeira linha diretiva (12 novos sócios e 17 novos diretores)
 - Maior capacidade diretiva (85 novos gerentes e supervisores)
 - Crescimento orgânico da camada sénior
- ▶ Gestão global da pirâmide ("one team")
- ▶ Excelência na inclusão de talento (mais de 200.000 candidatos analisados)
- ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
 - Presentes em mais de 300 faculdades da Europa, Américas e Ásia
 - Mais de 200 acordos de colaboração
 - Mais de 10 prêmios de Conclusão de Curso/ Master e patrocínios
 - Ministrando treinamento em várias das universidades de maior prestígio da Europa e Américas
- ▶ Processos de avaliação contínua primando o talento (com reforço dos programas de avaliação de diretivos)
- ▶ Programa semestral de tutorias (procurando alinhar as

necessidades dos profissionais com as oportunidades que a Firma oferece)

- ▶ Ênfase no treinamento:
 - Mais de 240.000 horas investidas em treinamento
 - Mais de 700 cursos ministrados (120 novos)
 - Melhoria contínua do plano de treinamento:
 - Sétima promoção do mestrado em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School na Espanha
 - Quarta promoção do Diploma no Tecnológico de Monterrey em México
 - Programa avançado de formação em colaboração com o INSPER no Brasil
 - Desenvolvimento e learning (Moodle) na educação formal / voluntária
 - Complemento externo: com foco na equipe de direção (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, Cloud ,etc.)



Em 2020 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos

Comunicação e flexibilidade organizacional

Comunicação

- ▶ Promovendo a marca Management Solutions em nossos grupos de interesse.
- ▶ Divulgando conteúdos de valor (publicações especializadas, análises regulatórias, informes de conjuntura, etc.).
- ▶ Mantendo uma presença em fóruns e instituições de reconhecido prestígio em cada um dos nossos setores de atividade.
- ▶ Apoiando o mundo acadêmico através de convênios, bolsas e cursos especializados.
- ▶ Desenvolvendo um trabalho de patrocínio e mecenato em favor da cultura, das artes e do esporte.
- ▶ Envolvendo-nos com os mais necessitados por meio de ações solidárias dentro do nosso âmbito de atuação.

Flexibilidade organizacional

Mantendo uma estrutura organizacional ágil e em permanente adaptação para dar uma resposta adequada às nossas elevadas taxas de crescimento e orientando a organização para a geração de valor.

Comunicação



- ▶ Canais de comunicação digital:
 - Novos conteúdos e serviços na intranet (ênfase especial na COVID-19)
 - Melhoria do site corporativo
 - Reforço da presença nas redes sociais (canal de Instagram)
- ▶ Mais publicações especializadas:
 - Publicação de 4 white papers:
 - Auto *Machine Learning*, hacia la automatización de los modelos
 - La gestión de riesgos asociados al cambio climático
 - COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones
 - COVID-19: plan de reactivación
 - Informes trimestrais de conjuntura (64 informes)
 - Notas Técnicas e Novidades Regulatórias
- ▶ Maior presença em fóruns profissionais e de Supervisores
- ▶ Mais Ação Social, patrocínio e mecenato:
 - Mais de 50 atividades beneficentes organizadas pela Management Solutions: Multiplica x2 sua contribuição contra o COVID-19, Natal Solidário, doações de sangue, doações de equipamentos de informática, voluntariados corporativos, participação em eventos esportivos solidários, etc.
- ▶ Colaborações com ONGs e fundações
- ▶ Adesão ao Pacto Mundial das Nações Unidas
- ▶ Maior apoio ao Clube Esportivo em todos os escritórios da Firma:
 - Participação em torneios esportivos
 - Implantação de aplicativos corporativos de corporate wellness

Flexibilidade organizacional



- ▶ Reforço das áreas e funções de Meios:
 - Reforço da estrutura e integração de funções (Legal e Fiscal)
 - Execução do plano de transformação tecnológica:
 - Digitalização de processos (App de tickets)
 - Novas aplicações (trabalho remoto, serviço médico, etc.)
 - Melhorias no MIS de RH e Finanças
 - Exploração das informações em *Big Data* (credenciais)
 - Abertura dos novos escritórios da Copenhagen, Houston e San José, e remodelação do escritório de Buenos Aires
- ▶ Função global de controle (Auditoria Interna, Qualidade e Conformidade):
 - Relatórios de Auditoria Interna e QA (anuais, semestrais, trimestrais e mensais)
 - Auditoria externa de demonstrativos financeiros (consolidados e individuais)
 - Certificação externa de processos (ISO 9001)
 - Certificação externa em Segurança Digital (ISO 27001)
 - Certificação externa em Conformidade Penal sobre prevenção de delitos (UNE19601)
 - Certificação externa do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (ISO22301)
 - Formação contínua de todos os profissionais sobre políticas corporativas



“Apesar do difícil contexto em que nos encontramos desde março, voltamos a superar todas as metas que definimos para o exercício.”

Procuramos fazer bem o que sabemos fazer melhor: servir nossos clientes com excelência. Outro ano mais, e num contexto realmente complexo e exigente, o resultado foi excelente, obtendo um crescimento superior a 8%.

O mérito desse sucesso se radica, sem dúvida, na extraordinária equipe de profissionais que compõem a Management Solutions.

Uma equipe de talento, com um forte perfil analítico combinado com um profundo conhecimento do negócio das indústrias para as quais trabalha, uma equipe multicultural (que agrupa mais de 40 nacionalidades); uma equipe jovem e bem formada; uma equipe ética, responsável e comprometida.

Como diz o nosso lema, outro ano mais conseguimos fazer acontecer! E conseguimos fazer isso, gerando confiança.

Ignacio Layo
Sócio da Management Solutions



Compromisso com o cliente

Ampliar nossa posição de liderança no setor de consultoria empresarial exige superar sempre as expectativas de nossos clientes.



+1.000
clientes
globais e locais



150
dos quais novos



+100
publicações
especializadas



Orientação ao cliente

O cliente é a nossa razão de ser e o principal eixo de gestão da Firma



A Management Solutions se diferencia por sua clara orientação ao cliente, com quem trabalha estreitamente procurando exceder suas expectativas para tentar se tornar seu parceiro de confiança. A Firma desenvolve um modelo de relacionamento com o cliente que lhe permite conhecer suas necessidades específicas, podendo oferecer a cada um deles uma proposta de valor diferenciada.

A Management Solutions fornece serviços de valor agregado que se destacam pela durabilidade dos resultados e praticidade na execução.

Diversificação de clientes

A Management Solutions defende um crescimento sustentado, apoiado na diversificação de clientes, buscando um equilíbrio entre grandes multinacionais e líderes nacionais.

No final do ano, a Management Solutions contava com mais de 1.000 clientes ativos (150 novos clientes no ano), agrupados em três grandes segmentos: multinacionais com origem americana

ou europeia, confederações locais e nacionais ou regionais, todas elas instituições líderes em seus respectivos mercados.

Além disso, a Management Solutions reforçou ainda mais seu modelo de relacionamento com os reguladores (bancos centrais, agências internacionais, reguladores nacionais, etc.) dos principais setores em que desenvolve suas atividades.

Modelo Global

A Management Solutions tem uma forte presença em mercados locais, mas sempre sob a orientação de políticas corporativas globais. A pirâmide é única e responde a um modelo global, não é uma associação de empresas locais sob uma única marca.

Atuar como uma equipe e sentir-se parte de uma equipe, compartilhando a missão, os objetivos, a cultura e os valores da Firma, é um pré-requisito indispensável para cumprir com êxito os processos de transformação e os desafios estratégicos de nossos clientes, onde quer que estes se apresentem.

Nossa missão como firma de serviços profissionais nos obriga a desenvolver soluções que ajudem os nossos clientes a alcançar seus objetivos com a máxima eficácia possível. Estamos firmemente comprometidos com a oferta de um serviço da máxima qualidade possível, sendo este um objetivo básico de todas as nossas ações e o motor que tem impulsionado nosso crescimento.

Por este motivo, todos os nossos processos internos são orientados por rigorosas normas de qualidade. Este nível de qualidade baseia-se na alta capacitação de nossos profissionais, para os quais existem constantes planos de treinamento e atualização, e na participação direta e ativa das pessoas com maior nível de experiência em todos os projetos.

Metodologia de controle de qualidade

O objetivo principal de nosso sistema de qualidade é garantir que todo trabalho cumpra os critérios de qualidade, valor e serviço esperados pelo cliente. Isso implica garantir, no mínimo, que:

- ▶ Existe entre o trabalho que deve ser realizado e o produto final uma coerência e concordância recíprocas, ambos claramente documentados.
- ▶ Foram aplicados os conhecimentos e a experiência necessários.
- ▶ Os trabalhos especificados foram realizados com competência e documentados corretamente.
- ▶ Os produtos finais cumprem os requisitos especificados e foram entregues em conformidade com o cronograma definido.

O enfoque metodológico aplicado parte de desdobrar cada projeto em suas distintas fases ou grupos de atividade.

Além disso, para cada uma das fases, detalhamos as atividades a realizar, as técnicas para abordá-las e sua ordem de execução;

e para cada atividade, os produtos ou entregas que devem gerar e os participantes, com seu grau de responsabilidade.

Desenvolvemos a tarefa de controle de qualidade desde o início do projeto até sua finalização, e sua missão é garantir os níveis de qualidade, tanto externos (serviços prestados a clientes) como internos.

A Management Solutions conta com uma Área de Qualidade e Auditoria Interna que tem como objetivo fortalecer o *framework* de controle da Firma, assim como dar resposta aos requisitos regulatórios (certificações, auditorias, etc.).

O escopo dessa área é global e abrange tanto funções de negócio como de suporte aos profissionais em todas as unidades da Firma, responsabilizando-se pelas seguintes competências:

- ▶ Políticas empresariais.
- ▶ Qualidade (certificações de agências de qualidade, processo *Quality Assurance*, etc.).
- ▶ Gestão de Riscos Penais e cláusulas de propostas.
- ▶ Auditoria Interna.

Certificado de qualidade ISO 9001

A Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR) reconhece a conformidade do sistema de gestão da Management Solutions com a norma ISO 9001 para as suas atividades de consultoria empresarial e suas tecnologias relacionadas.

Certificação na UNE-EN ISO 9001 mostra que o sistema de gestão implantado na Firma atende aos mais altos padrões de qualidade, garantindo a disponibilidade de recursos, controle de processos e melhoria contínua na prestação de serviços.

Oferecer um serviço de máxima qualidade é um pilar básico de nossas atuações

Metodologia de controle de qualidade

Atividades

- ▶ Revisão do escopo do projeto
- ▶ Definição de pontos de revisão
- ▶ Revisões de projeto
- ▶ Revisões intermediárias
- ▶ Revisão final
- ▶ Arquivo do projeto

Entregáveis

- ▶ Plano de revisões
- ▶ Relatórios de revisões
- ▶ Relatórios de revisões de projeto/intermediárias (de uso interno)
- ▶ Análise de encerramento
- ▶ Relatório de encerramento
 - Proposta aceita pelo controle de qualidade
 - Documento de aceitação do cliente
 - Documentos de controle de qualidade em conformidade
 - Planejamento financeiro e de faturamento
 - Planejamento do projeto e responsáveis pelas tarefas
 - Lista de entregáveis
 - Pesquisa de satisfação do cliente

Compromisso com o setor

Disseminamos o conhecimento especializado gerado pela Firma

A Firma mantém um calendário permanente de atividades de divulgação externa, destacando nossas publicações especializadas e nossa presença em fóruns profissionais, assim como a realização de eventos específicos sobre assuntos que são relevantes e de interesse, em qualquer um dos setores onde atuamos.

Neste capítulo destacamos as principais atividades desenvolvidas em termos de divulgação especializada durante o exercício.

Publicação de estudos e relatórios do setor

Durante 2020 Management Solutions publicou quatro whitepapers relacionados à gestão de riscos associados à mudança climática, automação de modelos (AutoML) e à gestão da pandemia COVID-19 (abordando tanto a continuidade dos negócios quanto os planos de recuperação de negócios). A seguir, encontra-se o resumo do conteúdo

destes documentos, que estão disponíveis para consulta na seção "Publicações e eventos" do nosso website corporativo.

Gestão dos riscos associados à mudança climática

Nas últimas duas décadas, a preocupação com a degradação ambiental e as mudanças climáticas aumentou gradualmente e, conseqüentemente, essa preocupação vem ocupando um lugar de destaque na agenda política global.

Estudos científicos realizados até o momento têm se concentrado em demonstrar a origem antropogênica dessa mudança, argumentando que a emissão contínua de gases de efeito estufa (GEI o GHG por suas siglas em inglês) está causando um aumento na temperatura média da Terra, que terá sérias conseqüências sociais e econômicas no médio prazo.

Inicialmente, o foco estava na consideração do impacto da atividade econômica no meio ambiente e, como resultado, no necessário fomento de práticas mais respeitadoras do meio ambiente, como evidenciado pela ampla adoção de normas internacionais como GRI Sustainability Reporting Standards. No entanto, nos últimos anos, numerosos agentes do setor público e privado surgiram fortemente em nível internacional, enfatizando as conseqüências às quais países, empresas, sistema financeiro e economia global estão expostos. Tudo isso prioriza a compreensão dos riscos associados ao aquecimento global e a necessária transformação do atual modelo de produção.

Os impactos ambientais derivados das mudanças climáticas
Juntamente com o aumento do nível do mar causado pelo derretimento das áreas do Ártico e pela acidificação dos oceanos, várias fontes apontam como uma das principais conseqüências das mudanças climáticas o aumento da frequência e severidade de eventos extremos, como furacões ou inundações. Esses fenômenos podem causar sérios danos à economia mundial. De acordo com o mais recente estudo da renomada Carbon Disclosure Project, as 215 maiores empresas



do mundo estimam que sua perda potencial em valor de ativos devido a impactos climáticos adversos seria de cerca de 170 bilhões de dólares, o que representa cerca de 1% de sua capitalização de mercado.

Um exemplo disso é o caso da empresa PG&E, o principal fornecedor de eletricidade do estado da Califórnia, considerado por muitos como o primeiro caso de falência causado diretamente pelos efeitos das mudanças climáticas. Após os incêndios devastadores que devastaram a Califórnia no outono de 2018, a empresa de energia elétrica teve que declarar oficialmente a falência, como resultado do terrível dano sofrido em sua infraestrutura e das obrigações milionárias pelo papel desempenhado por seu sistema elétrico como a causa dos incêndios. De acordo com o consenso geral, condições extremas de seca e calor foram determinantes na origem, expansão e severidade dos incêndios. Outro caso semelhante é o do setor de seguros, indicado como um dos mais expostos a riscos físicos decorrentes das mudanças climáticas. As perdas anuais seguradas em todo o mundo multiplicaram-se por 20 desde a década de 1970, para uma média de US\$ 65 bilhões durante esta década. Somente em 2018, esse número atingiu 85 bilhões de dólares.

Certas regiões do mundo e setores econômicos estarão particularmente expostos aos riscos de um clima cada vez mais instável e do aumento dos níveis de água. No entanto, em uma economia globalizada, as mudanças climáticas afetarão todos os países e setores industriais em maior ou menor grau e representarão um desafio significativo à estabilidade do sistema financeiro global.

Por fim, surgirão desafios importantes para as empresas derivadas da adaptação a uma maior consciência social, do surgimento de novas regulamentações e do impacto nos mercados financeiros.

O contexto social

A preocupação com as mudanças climáticas tomou um lugar de liderança na consciência coletiva global. Existem inúmeros estudos que indicam que grande parte dos consumidores mudaria seus hábitos para reduzir seu impacto no meio ambiente e que expressam seu desejo de que as empresas os ajudem a viver de maneira mais sustentável. No mercado dos EUA, os dados refletem que, no período 2014-2017, houve um crescimento nas vendas de produtos classificados como “sustentáveis” do que nos produtos convencionais.

Essa tendência está levando ao surgimento de novas oportunidades e modelos de negócios baseados no respeito ao meio ambiente, no compartilhamento de recursos ou apoiados em critérios de sustentabilidade. Ao mesmo tempo, também gera riscos como os decorrentes da mudança na percepção social do impacto negativo de certos setores, alinhados às mobilizações sociais de que governos e empresas exigem medidas drásticas para combater o aquecimento global.

Como consequência do exposto, testemunhamos nos últimos anos uma onda de processos judiciais que criaram um novo precedente, introduzindo os conceitos de “responsabilidade e direitos climáticos”. Esse fenômeno está ganhando força especial nos Estados Unidos e não surpreende que as empresas de combustíveis fósseis sejam as mais afetadas. De acordo com Michael Gerrard, Fundador do Centro Sabin de Direito da Mudança Climática da Universidade de Columbia, mais de 1.000 processos climáticos foram iniciados nos EUA.

Um dos casos recentes mais controversos foi a ação dos estados de Nova York (processo em que recentemente foi declarado inocente) e Massachusetts contra a gigante petrolífera Exxon Mobil, acusada de confundir seus acionistas quanto aos custos e riscos reais das mudanças climáticas na empresa. A Total é outra empresa petrolífera que também foi processada por várias cidades e ONGs, acusada de não fazer esforços suficientes para mitigar as mudanças climáticas. Outro caso é o das mais de dez cidades americanas, de Nova York a São Francisco, que processaram grandes empresas de combustíveis

fósseis pelos danos sofridos devido ao aquecimento global. Além disso, em 2018, um grupo de pescadores da Califórnia e Oregon processou 30 grandes empresas de combustíveis fósseis por seu papel nas mudanças climáticas e pelos danos causados à sua atividade. Por fim, e adicionando a todo esse contexto judicial, deve-se notar que uma comissão filipina de direitos humanos abriu uma audiência judicial em Nova York para estudar se as grandes empresas de petróleo estão violando os direitos humanos por serem causas diretas das mudanças climáticas.

O setor público não foi incólume ao longo deste processo de judicialização decorrente das mudanças climáticas. Nos últimos anos, cidadãos dos Estados Unidos, Canadá, Holanda, Irlanda e Paquistão, processaram seus governos por não agirem com determinação suficiente para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e conduzir a transição para uma economia sustentável.

Esse aumento nos processos climáticos judiciais envolve um grande risco que as empresas devem considerar, especialmente aquelas pertencentes a setores industriais que originam um maior volume de emissões de GEE.

Iniciativas multilaterais e movimentos regulatórios

O Acordo de Paris estabelece objetivos em nível internacional, a fim de “manter o aumento médio da temperatura global bem abaixo de 2 ° C em relação aos níveis pré-industriais e continuar os esforços para limitar esse aumento de temperatura a 1,5 ° C”. Esse compromisso implica que os países signatários devem estabelecer medidas para reduzir rapidamente suas emissões de gases de efeito estufa e favorecer a transição para um sistema econômico descarbonizado, o que requer uma transformação drástica da economia em todos os setores produtivos.

No entanto, uma transição desordenada para uma economia de baixa emissão pode causar grandes distúrbios na economia global. É por isso que, nos últimos anos, várias agências

Compromisso com o setor

reguladoras e instituições supranacionais, principalmente do setor financeiro, se voltaram inicialmente para o desenvolvimento de recomendações e, posteriormente, para regulamentá-las para favorecer a consideração e o gerenciamento de riscos decorrentes das mudanças climáticas. Seu objetivo é duplo: por um lado, entender melhor quais são os riscos climáticos aos quais a economia está exposta, a fim de poder gerenciá-los e, por outro lado, favorecer a transição para uma economia de baixas emissões de GEE por meio do reconhecimento desses riscos. Das recomendações do TCFD, adotadas pelas organizações mais relevantes nos setores público e privado, até a recente regulamentação europeia e do Banco da Inglaterra, as normas e regulamentações sobre riscos climáticos não deixaram de avançar, com expectativa de maior impulso nos próximos anos.

A adaptação dos mercados financeiros

A crise de 2008 refletiu a importância de reconhecer todos os tipos de riscos aos quais as empresas estão expostas. Nesse sentido, a solicitação de empresas por investidores institucionais e companhias de seguros para promover transparência sobre o impacto e estratégias para enfrentar os riscos decorrentes das mudanças climáticas - especialmente para os setores mais vulneráveis - tem crescido em últimos anos. Um dos exemplos mais relevantes é o recente anúncio da BlackRock, que indicou que deixará de investir em empresas que não são suficientemente transparentes no ASG.

Investimentos sustentáveis por região

Por outro lado, a crescente demanda por produtos financeiros “verdes” por parte dos investidores, juntamente com normas pouco claras sobre o que é considerado um produto financeiro sustentável (incluindo diferenças metodológicas relevantes nas classificações das agências de classificação especializadas nos critérios ISR) resultou no crescimento do chamado efeito

“greenwashing”. Nesse sentido, os reguladores dos mercados de valores mobiliários de diferentes geografias (por exemplo, o Plano de Finanças Sustentáveis da Comissão Europeia, revisado pela FCA britânica do setor de “investimentos éticos”) adotaram medidas diferentes para oferecer maior transparência e homogeneidade na aplicação de critérios.

Um contexto de novas oportunidades

Apesar dos riscos inerentes, as mudanças climáticas também trazem novas oportunidades de negócios, principalmente naquelas áreas que são concebidas como soluções para o problema. É o caso de produtos e serviços gerados com baixas emissões, transportes que não envolvem uso intensivo de combustíveis fósseis (ferroviários, veículos elétricos etc.), geração de eletricidade e alternativas de transporte por meio de energia renovável ou menos poluente, engenharia para projeto e construção de usinas nas quais essas energias alternativas são geradas, etc. Além disso, o foco na sustentabilidade é percebido como uma oportunidade para as empresas favorecerem seu posicionamento, melhorando sua reputação.

Um exemplo de tudo isso são as fortes reavaliações experimentadas no mercado de ações pelas empresas que optaram pela energia verde, mesmo com medo de que a possibilidade de avaliações muito altas cause a geração de uma “bolha verde”.

Neste contexto de novos investimentos, a Presidente da Comissão Europeia (Úrsula Von der Leyen) anunciou em seu discurso de abertura na COP25 em Madri que a UE publicará um Plano Europeu de Investimento Sustentável, como parte do Novo Pacto Verde, que incluirá o investimento de um trilhão de euros em dez anos. Nesse discurso, ele também definiu esse plano como a “nova estratégia de crescimento na Europa”. Além disso, durante a celebração da COP25, o governador do Banco da Inglaterra (BoE), Mark Carney, também falou sobre o assunto, estimando que será necessário um investimento de cerca de 90 trilhões de dólares em investimentos em infraestrutura entre 2015 e 2030, o que isso significará grandes oportunidades em diferentes setores (por exemplo, energia, transporte ou alimentos).

“2020 Climate Risk Report” de Risk.net



A revista Risk.net, uma publicação líder no setor de risco, contou com a Management Solutions para participar da sua edição especial sobre riscos climáticos. La Firma patrocinou a publicação especial “Relatório de risco climático 2020” da revista Risk.net, que inclui um artigo produzido pela Firma no qual, sob o título “Climate risk management – A self-assessment of progress”, são analisadas algumas ideias-chave que podem permitir que as empresas realizem uma auto-avaliação de sua maturidade em relação à gestão de riscos climáticos.

O documento também inclui a participação de Soledad Díaz-Noriega, sócia da Firma, em seu painel de discussão “A sea change – Driving awareness to confront climate risk”, na qual diferentes especialistas abordam tópicos de interesse no campo da mensuração, elaboração de relatórios, organização e gestão de riscos derivados das mudanças climáticas.

A canalização do financiamento para essas oportunidades se manifesta no setor financeiro em expansão no fornecimento de produtos financeiros específicos, entre os quais títulos verdes (produtos de renda fixa destinados a financiar projetos que atendem a determinados critérios ambientais, atividades identificadas) sustentáveis ou projetos cujo objetivo esteja relacionado à mitigação das mudanças climáticas.

Além disso, outros produtos foram desenvolvidos no setor financeiro que podem reduzir o impacto necessário do investimento de capital nas mudanças climáticas. Alguns desses novos produtos são empréstimos e depósitos verdes, planos de financiamento de eficiência energética, apoio a *startups* inovadoras, vinculando taxas de juros a desempenho sustentável ou financiamento à conservação.

Conclusões

A adaptação dos agentes econômicos ao novo contexto social, à aceleração das mudanças regulatórias emergentes e à demanda de investidores derivados das mudanças climáticas, não deixa de ter desafios significativos. O ponto de partida é o reconhecimento desse risco como um risco transversal emergente sobre o qual as empresas devem se aprofundar para garantir uma compreensão de sua natureza, uma avaliação adequada de seu impacto e sua integração em seus modelos de gerenciamento de riscos. Paralelamente, eles devem revisar suas estratégias e empreender planos para transformar seus modelos de negócios.

Nesse contexto, o estudo tem como objetivo oferecer uma perspectiva sobre o presente e o futuro dos riscos associados às mudanças climáticas para as organizações. Para isso, o documento está estruturado nas seguintes seções que tem como objetivo:

- ▶ Aprofundar a natureza dos riscos associados às mudanças climáticas, juntamente com uma visão da estrutura regulatória associada.



- ▶ Revisão dos princípios de gerenciamento desses riscos em seus diferentes aspectos: mapa de riscos, governança, metodologias de avaliação, integração na gestão e geração de relatórios.
- ▶ Aprofundar as metodologias para avaliar esses riscos no setor financeiro e seus diferentes usos regulatórios e gerenciais.
- ▶ Análise da incorporação dos riscos de mudanças climáticas na avaliação de ativos financeiros.

Auto Machine Learning, rumo à automação dos modelos

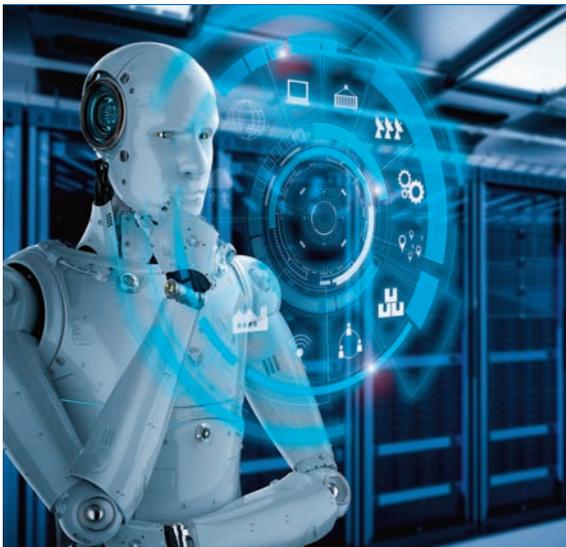
Um modelo matemático é, de certa forma, uma simplificação da realidade que tira proveito das informações disponíveis para sistematizar a tomada de decisões. Essa simplificação permite que hipóteses sobre o comportamento de variáveis e sistemas sejam avaliadas através de sua representação sumária sob um conjunto de postulados, geralmente com base em dados e

aplicando critérios de inferência. Seu principal objetivo é explicar, analisar ou prever o comportamento de uma variável.

A revolução nas técnicas de modelagem, combinada com maior poder computacional, maior acessibilidade e maior capacidade de armazenamento de dados, mudou radicalmente a forma como os modelos são construídos nos últimos anos. Essa revolução foi um fator-chave que estimulou não apenas o uso dessas novas técnicas nos processos de tomada de decisão, onde as abordagens tradicionais eram usadas, mas também em áreas onde o uso de modelos não era tão comum. Por fim, em alguns setores, como o setor financeiro, o uso de modelos também foi impulsionado pela regulamentação. Normas como IFRS 9 e 13 ou Basileia II promoveram o uso de modelos internos com o objetivo de aumentar a sensibilidade e melhorar a sofisticação do cálculo de deterioração contábil ou determinação de riscos financeiros.

Embora possa parecer o contrário, as técnicas de modelagem mais comuns aplicadas no campo de negócios não têm uma origem recente. Especificamente, as regressões lineares e

Compromisso com o setor



logísticas datam do século XIX. No entanto, há algum tempo, há um desenvolvimento significativo de novos algoritmos, cujo objetivo é refinar a maneira como os padrões são encontrados nos dados, mas também apresenta novos desafios, como melhorar as técnicas de interpretabilidade. A aplicação desses novos modelos matemáticos à computação é uma disciplina científica conhecida como aprendizado automático ou *Machine Learning*, pois permite que os sistemas aprendam e encontrem padrões sem serem explicitamente programados para isso.

Existem várias definições de *Machine Learning*. Entre elas, as duas mais ilustrativas são as de Samuel e Mitchell. Para Arthur Samuel, o *Machine Learning* é "o campo de estudo que dá aos computadores a capacidade de aprender sem serem explicitamente programados", enquanto para Tom Mitchell é definido como "um programa que aprende com a experiência E com relação a alguma classe de tarefas T e com base em uma medida de desempenho P, se esse desempenho nas tarefas em T, de acordo com a medida de P, melhorar com a experiência E".

Essas duas definições geralmente estão relacionadas a aprendizado não supervisionado e aprendizado supervisionado, respectivamente.

Como consequência, o apetite para entender e tirar conclusões dos dados aumentou dramaticamente. Mas, paralelamente, a implementação desses métodos exigiu modificações em múltiplos aspectos nas organizações, e é, por sua vez, o foco de possíveis riscos decorrentes de erros em seu desenvolvimento ou implementação, ou seu uso inadequado.

A modelagem avançada melhora os processos comerciais e operacionais, ou até facilita o surgimento de novos modelos de negócios. Um exemplo pode ser encontrado no setor financeiro, onde novas metodologias, no contexto da digitalização, estão modificando a proposta de valor atual, mas também adicionando novos serviços. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Banco da Inglaterra e pela Autoridade de Conduta Financeira de quase 300 empresas do setor financeiro e de seguros, dois terços dos participantes usam o *Machine Learning* em seus processos. As técnicas de *Machine Learning* são frequentemente usadas em tarefas de controle típicas, como prevenção à lavagem de dinheiro (AML), análise de ameaças relacionadas à cibersegurança ou detecção de fraude, bem como em processos de negócios, como a classificação de clientes, sistemas de recomendação ou atendimento ao cliente através do uso de *chatbots*. Também são utilizados no gerenciamento de risco de crédito, precificação, na execução de operações ou na subscrição de seguros.

Um grau semelhante de desenvolvimento pode ser observado em outros setores. O uso de modelos de *Machine Learning* é comum em setores como manufatura, transporte, medicina, justiça ou nos setores de varejo e bens de consumo. Isso fez com que o investimento em empresas dedicadas à inteligência artificial aumentasse de US \$ 1,3 bilhão em 2010 para US \$ 40,4 bilhões em 2018 no mundo. O retorno esperado justifica esse investimento: 63% das empresas que adotaram o uso de modelos de *Machine Learning* em suas unidades de negócios

relatam um aumento na receita, sendo mais de 6% para aproximadamente metade delas. Da mesma forma, 44% das empresas relatam economia de custos, sendo mais de 10% para aproximadamente metade delas.

Das diferentes mudanças registradas nas organizações para se adaptar a esse novo paradigma, o recrutamento e a retenção de talentos ainda são dos elementos centrais. Em um primeiro momento, foi necessário um aumento nas equipes de especialistas em *Machine Learning*. A demanda por profissionais nesse campo aumentou 728% entre 2010 e 2019 nos Estados Unidos, também registrando uma mudança qualitativa na demanda por habilidades e conhecimentos dos cientistas de dados.

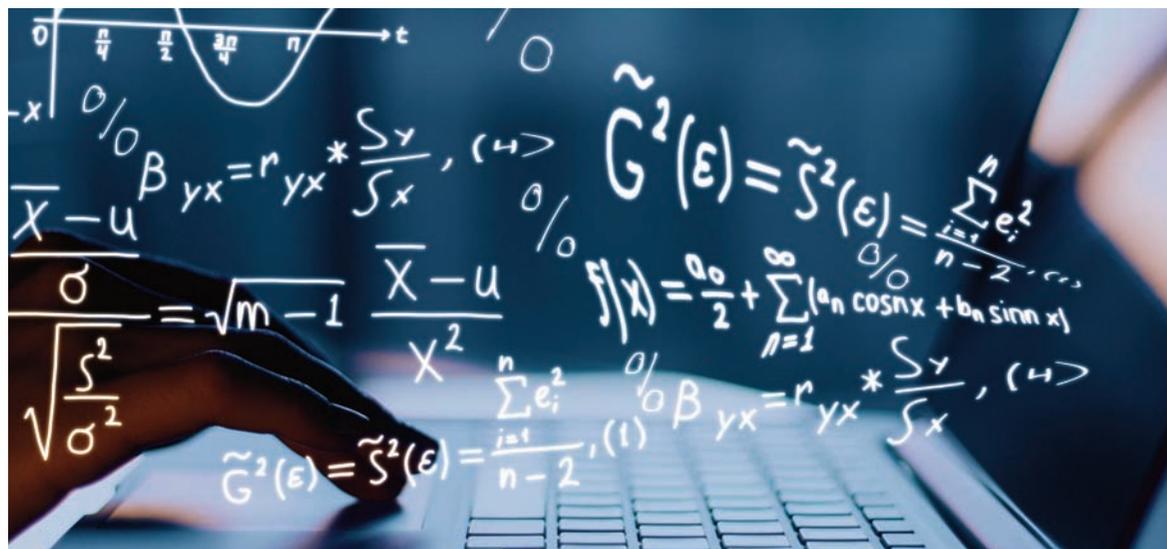
Mas essa demanda não é genérica: com a intenção de explorar a quantidade crescente de dados disponíveis por meio de ferramentas cada vez mais sofisticadas, os requisitos se tornaram mais específicos (incluindo o conhecimento de diferentes linguagens de programação, como Python, R, Scala ou Ruby, capacidade de tratamento de bancos de dados em arquiteturas de *Big Data*, conhecimento em computação em nuvem, conhecimento avançado em matemática e estatística, posse de cursos de pós-graduação especializados, etc.), com grande diversidade de posições, com requisitos muito específicos e, portanto, difíceis de atender. Além disso, o grande aumento no volume de geração de dados pelas empresas significa que, mesmo com um suprimento estável de cientistas de dados, a solução atual de recrutamento de recursos não é escalável.

Mas não é apenas necessário estabelecer equipes especializadas, mas também o uso de novos procedimentos de desenvolvimento, a revisão dos métodos de validação, revisão e avaliação dos modelos nas áreas de validação e auditoria, além de uma mudança cultural importante nas outras áreas para alcançar uma implementação eficaz. A inclusão desses novos processos gera uma reação em cadeia que afeta todo o ciclo de vida dos modelos, destacando entre eles a identificação e o gerenciamento de riscos do modelo, bem como sua

governança. Muitos desses modelos exigem adicionalmente a aprovação dos órgãos de supervisão, como ocorre no setor financeiro (por exemplo, nos modelos de capital ou de provisão) ou na indústria farmacêutica, o que acrescenta desafios adicionais aos já existentes, como é necessário garantir a interpretabilidade dos modelos utilizados, bem como desenvolver os demais elementos de confiança dos modelos.

Outro aspecto notável do investimento em métodos de *Machine Learning* é que ele tem um desenvolvimento desigual: a obrigação de passar nos processos de validação, auditoria e aprovação, de acordo com a regulamentação estabelecida ou a exigência de manter padrões específicos de documentação, está gerando diferenças na implantação de modelos internos das empresas. De acordo com o relatório sobre *Big Data e Analytics* da EBA, as instituições financeiras estão adotando programas de transformação digital ou promovendo o uso de técnicas de *Machine Learning* em aspectos como mitigação de riscos (incluindo pontuação automática, gerenciamento de riscos operacionais ou fraude) e nos processos de *Know Your Client*. No entanto, “embora a aplicação do *Machine Learning* possa representar uma oportunidade para otimizar capital, da perspectiva de uma estrutura prudencial, é prematuro considerar o uso de técnicas de *Machine Learning* apropriadas para determinar os requisitos de capital”.

Também existem riscos operacionais difíceis de detectar, como os de natureza humana durante o processo de implementação de um modelo ou os relacionados à segurança do armazenamento de dados, que devem ser convenientemente gerenciados para garantir o uso desses sistemas em um ambiente adequado. Isso adquire relevância significativa para empresas que operam em ambientes considerados de alto risco. Um exemplo disso é o framework estabelecido pela Comissão Europeia nestes casos e que engloba diferentes aspectos do processo de modelagem. Por fim, e também devido a critérios regulatórios e de gestão, os modelos devem funcionar de forma confiável e devem ser usados de forma ética, para que o usuário possa confiar neles para uso nos processos de tomada de decisão. Nesta linha, é de especial



interesse a proposta da EBA baseada em sete pilares de confiança: ética, interpretabilidade, eliminação da discriminação, rastreabilidade, proteção e qualidade dos dados, segurança e proteção do consumidor. Essas questões foram identificadas como elementos-chave em universidades como também por empresas.

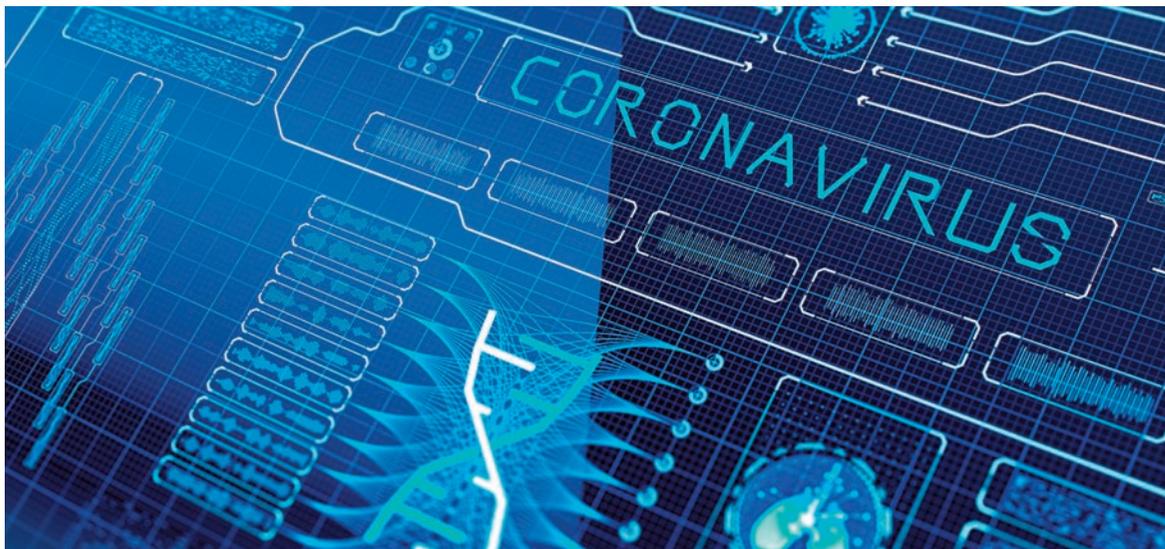
Nesse contexto, as tarefas de desenvolvimento de modelos exigem tempos muito desiguais: as tarefas anteriores e complementares à análise também exigem uma grande quantidade de tempo e recursos destinados à preparação, limpeza e tratamento geral dos dados; 60% do tempo de um cientista de dados é gasto limpando dados e organizando informações, enquanto 9% e 4% se concentram em tarefas de descoberta de conhecimento e refinamento de algoritmos, respectivamente. Tudo isso leva à necessidade de mudar a maneira de abordar o desenvolvimento, a validação e a implementação de modelos, para que sejam exploradas as vantagens de novas técnicas, mas resolvendo as dificuldades

associadas ao seu uso, além de mitigar seus possíveis riscos.

Em decorrência das razões acima mencionadas, há uma clara tendência em direção à automação de processos relacionados à aplicação de técnicas avançadas de análise, que tem sido geralmente chamada de aprendizado automático de máquina (AutoML ou *automated Machine Learning*, de forma intercambiável), cujo objetivo não é apenas automatizar as tarefas em que os processos heurísticos são limitados e facilmente automatizáveis, mas também permitir a geração de processos e algoritmos de pesquisa de padrões mais automáticos, ordenados e rastreáveis. De acordo o Gartner, mais de 50% das tarefas de ciência de dados serão automatizadas até 2025.

Essa tendência para a automação é explicada não apenas pelas questões levantadas acima, mas também pelas oportunidades oferecidas pela arquitetura dos sistemas utilizados, em termos

Compromisso com o setor



de design de fluxo de trabalho, inventário de modelo ou validação de componentes. Os sistemas de AutoML integram várias ferramentas para desenvolver modelos, reduzindo também custos, tempo de desenvolvimento e erros na implementação de tais sistemas.

Os sistemas e métodos de AutoML buscam, entre outras coisas:

- ▶ Reduzir o tempo gasto pelos cientistas de dados no desenvolvimento de modelos por meio de técnicas de *Machine Learning* e até mesmo permitir o desenvolvimento de algoritmos de *Machine Learning* e por equipes não especializadas em ciência de dados.
- ▶ Melhorar o desempenho dos modelos desenvolvidos, bem como a rastreabilidade e comparabilidade dos modelos obtidos com as técnicas de busca manual por hiperparâmetros.

- ▶ Permitir questionar os modelos desenvolvidos por outras abordagens.
- ▶ Reutilizar o investimento feito em tempo e recursos para desenvolvimento de códigos, melhorar e refinar os componentes incluídos nos sistemas de forma eficiente e com maior rastreabilidade.
- ▶ Simplificar a validação dos modelos e facilitar seu planejamento.

Neste contexto, o documento tem como objetivo descrever os principais elementos sobre os sistemas de AutoML. Para isso, foi estruturado em três seções, que por sua vez correspondem a três objetivos:

1. No primeiro bloco, a evolução na automação dos processos de *Machine Learning* é analisada, assim como os motivos subjacentes no desenvolvimento de sistemas de AutoML.

2. O segundo bloco fornece uma visão descritiva das principais estruturas do AutoML e explica quais abordagens estão sendo seguidas, tanto academicamente quanto em experiências práticas destinadas a automatizar processos de modelagem por meio de técnicas de *Machine Learning*.
3. Por fim, o terceiro bloco tem como objetivo ilustrar os resultados do desenvolvimento de sistemas de AutoML, apresentando como estudo de caso um campeonato organizado pela Management Solutions no início de 2020, dirigido aos profissionais da firma e cujo objetivo foi o desenho de um modelo de *Automated Machine Learning*.

COVID-19: propostas para assegurar a continuidade das operações

Em 31 de Dezembro de 2019, o escritório chinês da Organização Mundial de Saúde (OMS) foi informado da detecção de uma pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, na província de Hubei. Depois de relacionar este novo coronavírus a outros já conhecidos como o SARS e o MERS, este novo vírus foi denominado SARS-CoV-2 e à doença que provoca o COVID-19. Em 30 de Janeiro, tendo detectado o surto do vírus em outros países fora da China, a OMS declarou uma Emergência de Saúde Pública Internacional.

Em 11 de março de 2020, depois que 118.000 casos foram relatados em 114 países, o coronavírus foi declarado pandêmico para que os governos do mundo inteiro pudessem tomar as medidas necessárias para conter sua propagação. Apenas duas semanas depois, a escala do impacto dessa pandemia já era de mais de 400.000 casos confirmados de infecção pelo SARS-CoV-2, mais de 18.000 mortes em um total de 196 países. Desde então, o SARS-CoV-2 continuou a cruzar fronteiras a um ritmo exponencial de crescimento, duplicando o número de pessoas infectadas a cada poucos dias em muitos países.

A fim de mitigar os efeitos relacionados com a propagação da pandemia, os governos foram forçados a agir rapidamente desenvolvendo medidas urgentes para conter o vírus, tais como restrições à liberdade de circulação dos cidadãos ou o controle e fechamento de fronteiras. Algumas das medidas mais restritivas aplicadas até o momento foram adotadas pelos governos europeus da Itália, Espanha e França.

Tudo isso, além de ser uma grave crise sanitária, está causando duras conseqüências para a economia mundial. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), a quantificação do impacto econômico da atual situação pandêmica devido ao novo coronavírus é complexa, resultando em grande incerteza sobre as perspectivas econômicas e os riscos de perda associados. Isso pode comprometer tanto o crescimento econômico quanto a estabilidade financeira.

Como alerta o FMI, além de políticas econômicas e medidas fiscais específicas, a implementação de políticas de estabilidade monetária e financeira adequadas será vital para ajudar a sustentar a economia mundial. Por conseguinte, os governos, bem como várias autoridades supranacionais (por exemplo, BCE, ABE ou AEVMM) e nacionais (por exemplo, BoE e Fed), estão adotando medidas para reduzir o impacto sobre a economia real, tais como a suspensão dos pagamentos hipotecários, diferimentos fiscais flexíveis para as PMEs e para os trabalhadores autônomos, ou a flexibilização de certos requisitos de supervisão, entre outros. Este tipo de medidas estão sendo adotadas através de diferentes intensidades na Europa, nos EUA e na América Latina.

Finalmente, tanto a ameaça para a saúde representada pela propagação do novo vírus como as medidas de contenção adotadas pelas autoridades representam uma séria ameaça para a continuidade das operações comerciais.

O declínio drástico na procura dos seus produtos e serviços devido às restrições à livre circulação de pessoas e ao encerramento de lojas está acarretando em fortes pressões de liquidez sobre as empresas. Em alguns setores, as cadeias de

abastecimento também estão sendo seriamente afetadas. Por outro lado, o cumprimento das medidas de confinamento domiciliar pressiona fortemente as suas infra-estruturas de comunicações, o que aumenta o desafio de gerir massivamente novas formas de trabalho remoto (teletrabalho), ao mesmo tempo em que se estabelecem e monitoram medidas para mitigar as ameaças à saúde dos colaboradores.

Para enfrentar este cenário adverso e garantir a continuidade de suas operações, as empresas devem realizar planos de choque em múltiplas frentes (Organização e Recursos Humanos, Tecnologia, Instalações, Fornecedores e Comunicação) de forma coordenada, sob um modelo de governança que gere a crise.

O documento fornece uma visão geral das medidas adotadas pelas instituições, centrando-se na Europa e nas Américas, bem como algumas das principais implicações que terão as mesmas nos diferentes setores da economia e, especificamente, no setor financeiro. Após esta revisão geral, o principal objetivo do documento é oferecer propostas de ação concretas destinadas às empresas para facilitar a gestão da crise e assegurar a continuidade das suas operações.

COVID-19: plano de retomada

Ao longo do último mês de maio, como resultado da estabilização e remissão da pandemia em algumas regiões, vários países desenvolveram ou estão em processo de elaboração de planos de ação para reduzir gradualmente as restrições à liberdade de movimento que permitem a retomada da atividade de forma prudente e gradual.

Os referidos planos devem contemplar a possibilidade de novas ondas na expansão do vírus, cuja intensidade dependerá, entre outros fatores, da quantidade de população previamente imunizada.

Em termos gerais, as recomendações da OMS, com nuances geográficas, aumentam a necessidade de que certas condições

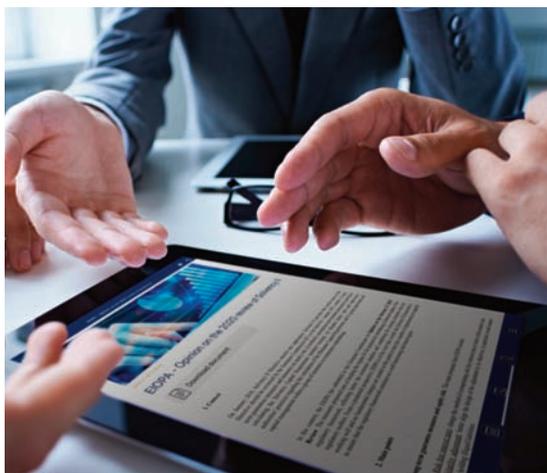


prévias sejam atendidas para o início da fase de retorno, como a diminuição contínua de novos casos, a recuperação do sistema de saúde para dar assistência adequada e a capacidade dos países de testar, rastrear e isolar rapidamente infecções. Da mesma forma, recomenda-se garantir a informação adequada e a manutenção do comportamento responsável por parte da população.

Paralelamente ao lançamento dos planos de retomada pelos governos, as empresas também estão na fase de definir seus próprios planos de retomada, adaptados de acordo com a geografia, os setores de atividade e sua capacidade de implementar as condições de segurança sanitárias estabelecidas pelos governos. Por sua vez, e tendo em vista o potencial reaparecimento de possíveis surtos, o plano de retomada das empresas também deve ser adaptável e sequencial, permitindo que as medidas sejam reavaliadas em cada fase.

Compromisso com o setor

FinRegAlerts, a app de alertas regulatórios financeiros da Management Solutions



Desde 2018, o serviço de alertas regulatórios financeiros da Management Solutions conta com o FinRegAlerts, app para dispositivos móveis desenvolvido pela Management Solutions, que facilita o acompanhamento de alertas regulatórios financeiros publicados por reguladores de âmbito internacional, europeu e local (EUA, Reino Unido ou Espanha).

FinRegAlerts inclui atualmente o acesso aos seguintes conteúdos:

- ▶ **Alertas de publicação:** resumos de documentos publicados por reguladores de âmbito internacional (BCBS, FSB, etc.) e de âmbito europeu (Comissão Europeia, ECB, EBA, etc.), assim como de algumas publicações relevantes de âmbito local (Espanha, EUA e Reino Unido).
- ▶ **Relatórios trimestrais e anual de normas:** relatório que compila os alertas de publicação anteriores e as principais previsões regulatórias.
- ▶ **Notas técnicas:** resumos que contêm o pormenor das normas com maior repercussão ou que suscitem maior interesse no setor financeiro.

O App está disponível para download gratuito a partir das principais lojas de aplicativos.

Finalmente, o ambiente econômico e social que o setor de negócios enfrentará será muito diferente daquele existente antes da crise.

- ▶ Do ponto de vista econômico e político, os agentes econômicos enfrentarão um ambiente de queda do PIB e um aumento sem precedentes no desemprego, queda de preços, volatilidade nos mercados e uma possível onda de fusões. Em certos casos, os governos podem atuar através da intervenção de preços em alguns setores ou propor um reforço da produção local quando considerados estratégicos para enfrentar autonomamente novos cenários de crise (por exemplo, saúde, autonomia em alimentos e energia).
- ▶ Do ponto de vista social, as empresas devem fazer uma reflexão para distinguir quais mudanças no mercado, no comportamento do cliente e no modelo de relacionamento com elas serão permanentes, a fim de adaptar sua estratégia e proposta de valor.

- ▶ Além disso, elas devem fortalecer a gestão de riscos para se adaptar a um novo ambiente de crescentes inadimplências, tensões de liquidez e moratórias em setores vulneráveis.

O documento se concentra em oferecer uma visão do contexto geral em que a estratégia de retomada ocorrerá e em oferecer propostas concretas de ação para que ocorra de maneira ordenada e segura, considerando os fatores que influenciam a estratégia e os fatores determinantes nos termos de recursos (humanos, tecnológicos e físicos) e a logística a eles associada.

Informe de conjuntura econômica

A Management Solutions realiza um monitoramento permanente da evolução dos principais indicadores macroeconômicos das economias em que tem maior presença, extraíndo conclusões sobre previsões futuras.

Este monitoramento é apresentado trimestralmente em nosso “Informe de conjuntura econômica”, documento que também

revê a evolução de indicadores que afetam os setores de Instituições Financeiras (Bancos e Seguradoras), Energia e Telecomunicações.

Notas regulatórias

Como Firma de serviços profissionais de consultoria em setores regulamentados, a Management Solutions faz um monitoramento especial do âmbito regulatório que afeta os setores em que atua. A Firma compila (semanal e trimestralmente) as principais novidades regulatórias dos setores em que atua e elabora notas técnicas sobre as novidades regulatórias de maior repercussão para esses setores, que pretendem sintetizar a norma, situar o seu contexto e expor alguns dos seus potenciais impactos.

Especificamente, durante 2020 a Management Solutions elaborou mais de 8 notas técnicas sobre as normas mais relevantes publicadas por instituições de referência.

Organização e participação em eventos e seminários especializados

Management Solutions participa como palestrante convidado no plenário do Grupo CERO, evento virtual

A Firma apresentou as novidades apresentadas nas últimas publicações do Comitê da Basileia sobre os Princípios para uma gestão adequada do Risco Operacional (PSMOR) e os princípios de Resiliência Operacional.

O Grupo CERO é um fórum de troca de experiências em gestão de Risco Operacional, do qual participam as principais instituições financeiras espanholas.

Webinar "A governança dos modelos analíticos: o novo desafio dos CDOs", evento virtual

A Firma participa como palestrante e moderadora em el webinar "A governança dos modelos analíticos: o novo desafio dos CDOs" organizado pelo Clube de CDOs da Espanha. O Clube de CDOs da Espanha é um fórum no qual participam mais de 80 CDOs e responsáveis de dados de empresas espanholas das indústrias financeira, de seguros, energia, telecomunicações, construção, turismo, varejo e outras indústrias.

Durante o seminário, que contou com a presença de mais de 60 CDOs, Management Solutions apresentou os resultados de uma pesquisa intersetorial realizada aos membros do Clube de CDOs para conhecer o status, tendências e melhores práticas na governança dos modelos, e moderou um debate sobre o assunto.

"Segurança e autoatendimento: novos desafios na era da democratização dos dados", Clube de CDOs, Espanha

Management Solutions participando novamente como palestrante em um dos eventos organizados pelo clube, demonstrando sua vasta experiência no campo da governança e qualidade dos dados e seu conhecimento das melhores práticas de mercado.

Durante o evento intitulado "Segurança e autoatendimento: novos desafios na era da democratização dos dados", a Firma detalhou sua extensa experiência e conhecimento no autoconsumo dos dados, apresentando uma referência inter setorial e moderando um debate.

Webinar "Achatando a curva de risco climático", evento virtual

Management Solutions participou no evento "Achatando a curva de risco climático" organizado pela IFC - International Finance Corporation-GBAC, do Grupo Banco Mundial, como parte de série de webinars que, sob o título "Ctrl + Alt + Delete: GREEN REBUILD", têm o objetivo de que líderes de opinião, de diferentes áreas, possam compartilhar sua visão sobre a oportunidade de reconstruir um mundo mais sustentável.

Durante o seminário, José María Roldán, Presidente da AEB, o Giorgio Trettenero, Secretário Geral da FELABAN, e a Soledad Díaz-Noriega, sócia da Management Solutions, discutiram os desafios existentes ao abordar a gestão de riscos climáticos, concentrando-se em como estes devem ser incorporados na estratégia e estruturas de gestão de riscos dos bancos.

Model Risk Management Masterclass organizadas pela Risk.net, evento virtual

Management Solutions participou como palestrante em sessões de treinamento on-line sobre *Model Risk Management* (MRM), organizadas pela Risk.net, e destinadas a representantes de instituições financeiras locais de vários países e organizações internacionais

Palestrantes da AEGON, Royal Bank do Canadá, Lloyds Banking Group, Yields.io, entre outros, participaram da Masterclass de Risco do Modelo, entre outros, e tiveram a oportunidade de discutir questões importantes para o setor, como requisitos regulatórios sobre MRM, como construir uma estrutura de modelo de gestão de riscos, as últimas tendências em validação de modelo interno ou risco de modelo aplicado a modelos de *Machine Learning*, entre outros.

Mantemos um permanente calendário de atividades informativas e presença em fóruns especializados



Compromisso com o setor

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Construindo uma Estrutura de Gestão de Risco de Modelo" e revisou as normativas de MRM e sua evolução futura e discutiu em detalhes os componentes de uma estrutura de gestão de risco de modelo: organização, governança, políticas e procedimentos, inventário, dados e ferramentas de MRM.

Risk Nordics 2020, evento virtual

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions realizou uma apresentação no Risk Nordics, um dos eventos industriais mais relevantes dos países nórdicos, que contou com a presença de mais de 100 líderes em gestão de risco das principais entidades da região, e reguladores europeus e locais

O evento, que teve como objetivo abordar as principais questões de risco para as instituições da região nórdica, reuniu

durante dois dias as principais entidades do setor financeiro e de seguros dos países nórdicos e bálticos, bem como reguladores europeus como a EBA e o BCE.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Respondendo às Expectativas Crescentes de Dados de Risco para Qualidade, Granularidade, Governança e Controle" e contou com uma revisão dos principais requerimentos regulatórios e melhores práticas de granularidade, controle e qualidade de dados no âmbito do setor financeiro.

113º Encontro Anual de Gerenciamento de Risco de Crédito Bancário, Áustria

Management Solutions patrocinou e participou como orador no 13º Encontro Anual de Gerenciamento de Risco de Crédito Bancário, realizada em Viena (Áustria) e com a participação de representantes das instituições financeiras locais e internacionais presentes no país.

Durante a conferência, teve a participação de representantes de organizações como Unicredit, ING, Credit Suisse, Nordea, etc., os participantes tiveram a oportunidade de discutir questões-chave para a indústria e os desafios e implicações na gestão do risco de crédito, IFRS 9, o novo modelo de regulação AIRB, como definir e desenvolver uma adequada estrutura de apetite de risco, os principais desafios no teste de estresse ou grandes inovações derivadas da digitalização da gestão do risco de crédito.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Model risk management – an industry review", e procedeu a uma revisão das últimas tendências em modelo de gestão de risco, indo além das melhores práticas em bancos Europeus e americanos e propondo um debate sobre aspectos ainda não resolvidos nessa área, como a gestão de risco de modelos de inteligência artificial ou a quantificação de risco de modelo, entre outros.

Webinar sobre Cibersegurança no setor de seguros, evento virtual

Management Solutions organizou um webinar para compartilhar com o setor de seguros latino-americano os principais riscos e tendências do setor no campo da segurança cibernética, que contou com a presença de alguns membros do CNSF, AMIS, Superintendencia Financiera Colômbia, Fasecolda e mais de 30 entidades seguradoras

Durante o seminário, Management Solutions partilhou a sua experiência na gestão de riscos tecnológicos, com especial enfoque nas principais ameaças e impactos no setor segurador derivados da evolução tecnológica, as preocupações e exigências dos reguladores, as melhores práticas de mercado e os elementos que definem uma Estrutura Abrangente de Controle de Risco Tecnológico.

54ª Assembleia Anual da FELABAN, evento virtual

Management Solutions participou de um fórum sobre as oportunidades derivadas de uma recuperação sustentável para o setor bancário latino-americano, organizado no âmbito da 54ª Assembleia Anual da FELABAN (Federação Latino-Americana de Bancos), o evento mais importante organizado por esta instituição e no qual participaram os principais líderes do setor financeiro latino-americano.

A FELABAN organizou mais uma vez seu Encontro Anual, desta vez virtualmente, no qual profissionais do setor financeiro latino-americano se reuniram durante três dias para se aprofundar nas principais tendências do setor financeiro.

A Firma participou de um painel moderado pela International Finance Corporation (IFC) do Grupo Banco Mundial, que discutiu as últimas tendências em finanças sustentáveis, o impacto dos riscos da mudança climática no setor bancário, bem como o potencial oportunidades derivadas de uma reconstrução verde para o setor bancário latino-americano, que contou com a presença de mais de 500 profissionais do setor financeiro.



Junto com Soledad Díaz-Noriega (Sócia da Management Solutions), participaram dessa apresentação Alzbeta Klein (Chefe Global de Negócios Climáticos do IFC World Bank Group), Aniceto Huertas (Sócio e Co-CEO da Beel Infrastructure Partners), Gracia Barahona (Diretora de Ecobanking) e Carlos Serrano (Senior Operations Officer Climate Business no IFC), e foi moderado por Marcela Ponce (Climate Finance Lead no IFC) e Luis Maldonado (Program Manager na IFC Green Banking Academy).

Congresso de Tesouraria da Asobancaria, Colômbia

A Management Solutions participou no 22º Congresso de Tesouraria “Transformação, desafios e oportunidades dos mercados”, organizado pela Asobancaria, Associação de Bancos da Colômbia, em Cartagena das Índias.

A palestra da Management Solutions abordou a Transformação Digital e as oportunidades e desafios que representam para a gestão da tesouraria tecnologias como *Blockchain, Big Data, Machine Learning, Cloud* e APIs.

Webinar “Evolução dos modelos de pricing no setor de seguros”, evento virtual

A Management Solutions organizou um webinar junto com a Addactis para compartilhar com o setor de seguros latino americano as implicações e experiências na modelização do pricing dos produtos de Seguros Gerais, que contou com mais de 350 participantes.

Durante o seminário, especialistas da Management Solutions e da Addactis explicaram as tendências na sofisticação dos modelos e as novas técnicas utilizadas no pricing dos seguros Não Vida (automóveis, residencial, saúde, etc.), complementado com um caso prático de sucesso numa companhia seguradora latino americana através da ferramenta Addactis® Pricing.

Webinar “Salesforce em seguros - mais vendas e melhor experiência do cliente”, evento virtual

A Management Solutions organizou, em conjunto com a Salesforce, o webinar “Salesforce em seguros - mais vendas e melhor experiência do cliente”, no qual participaram instituições do México, Peru, Colômbia, Chile, Argentina, Panamá e Brasil e que contou com a parceria da Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Durante a sessão, especialistas da Management Solutions e Salesforce apresentaram o contexto atual e a importância de contarem com ferramentas que ajudem a impulsionar as vendas e melhorar a experiência do cliente, apresentando as diferentes nuvens oferecidas pela Salesforce e demonstrando toda a cadeia de valor de um seguro, desde a compra da apólice até o gestão do sinistro.

Webinar “Implementação e evolução do Data Office no setor de seguros”, evento virtual

Management Solutions realizou um webinar para o setor de seguros da América Latina sobre a implementação e evolução do Data Office, que contou com a participação de 180 pessoas de mais de 10 países e mais de 50 entidades de seguros

Durante a sessão, que desta vez foi direcionada a Governança e à Qualidade dos Dados, Management Solutions apresentou uma visão geral da situação da indústria em termos de desenvolvimento e implementação de *Data Offices*, o escopo das atividades executados por esses escritórios e os modelos que estão implementando.

Webinar “Gestão de Riscos Climáticos no setor de seguros”, evento virtual

Management Solutions organizou um webinar para compartilhar com o setor de seguros da América Latina os fatores chave para a gestão dos riscos decorrentes das mudanças climáticas e que contou com a participação do Banco Mundial - IFC.



Durante a sessão, realizada virtualmente diante da atual situação global causada pelo COVID-19 e para a qual 160 pessoas de mais de 10 países e mais de 50 entidades seguradoras se registraram, Management Solutions compartilhou com os participantes o contexto regulatório e as principais iniciativas a nível internacional, bem como os principais avanços metodológicos na mensuração e melhores práticas na gestão de Riscos Climáticos.

O webinar também contou com a participação de Marcela Ponce, líder de financiamento climático para a América Latina do Caribe na International Financial Corporation (IFC) - entidade do Grupo Banco Mundial e com a qual a Management Solutions colabora como Firma aliada na entrega de cursos de treinamento em Finanças sustentáveis e riscos associados às mudanças climáticas.

Compromisso com o setor



"10º Congresso Internacional de Gestão de Riscos", evento virtual

"IFRS 17 em Ação na América Latina - Implementação prática da medição de contratos pelo método geral (BBA)", evento virtual

Management Solutions organizou, em conjunto com a Moody's Analytics, o webinar "IFRS 17 em Ação na América Latina - Implementação prática da medição de contratos pelo método geral (BBA)", que contou com a presença de mais de 150 profissionais do setor, desde mais de 10 países latino-americanos.

Durante a sessão foi apresentado um caso prático, percorrendo o processo completo da IFRS 17 para contratos avaliados pelo método geral (BBA), com enfoque nos seguintes aspectos:

- ▶ Descrição do processo geral de cálculo pelo método geral (BBA).
- ▶ Classificação dos contratos por unidade de conta.

- ▶ Avaliação do PVFCF, RA e CSM iniciais e posterior reavaliação.
- ▶ A evolução dos passivos ao longo de vários períodos de reporte sucessivos e como acompanhar a rentabilidade das unidades de conta.
- ▶ Registro nas demonstrações financeiras, análise do P&L e geração de lançamentos contábeis com débito e crédito.

Webinar "Implicações da adaptação ao IFRS 17, América Central", evento virtual

Management Solutions organizou um webinar para compartilhar as últimas atualizações e aspectos de discussão dos padrões do IFRS 17, como o setor de seguros do Panamá, El Salvador e Costa Rica no qual participaram representantes de 40 entidades de seguros.

A Firma compartilhou o impacto das últimas alterações publicadas pela AISB, os principais aspectos metodológicos de

debate e as lições aprendidas com os processos avançados de implementação que podem ajudar as empresas que estão em uma fase inicial de implementação dessa normativa.

Webinar com o Clube de Gestão de Riscos da República Dominicana, evento virtual

Management Solutions participou de uma sessão informativa realizada virtualmente devido ao COVID-19, organizada pelo Risk Management Club da República Dominicana, e que incluiu a participação de representantes das principais instituições financeiras do país.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Desafios na gestão de riscos no contexto de COVID-19" e compartilhou as questões regulatórias mais relevantes no contexto atual, os exercícios e os cenários associados ao teste de estresse, bem como as questões relacionadas à estrutura de apetite ao risco.

Webinar "Transposição das normas de capital BIS III para as corretoras", evento virtual

Management Solutions participa do webinar "Transposição das normas de capital BIS III para as corretoras" dirigido a todas as entidades membros da Associação Mexicana de Instituições do Mercado de Capitais (AMIB), e que tinha como objetivo apresentar as principais implicações econômicas e operacionais da possível modificação das regras de capital das corretoras (atualmente em Basileia I) aos regulamentos Basel III.

Durante a sessão, foram revisadas as diferentes metodologias de cálculo para a obtenção de ativos ponderados pelo risco e as principais dificuldades enfrentadas pelas entidades financeiras mexicanas durante 2016, nas quais as regras de capital evoluíram de Basileia II para Basileia III, com as particularidades da regulamentação mexicana.

Seminário virtual sobre riscos climáticos e planos de continuidade de negócios na ABM, evento virtual

Management Solutions ministrou o seminário "Riscos climáticos nos planos de continuidade de negócios", que contou com a presença de 300 pessoas, todas pertencentes a áreas de gestão de riscos no México.

O seminário, dirigido a todas as entidades membros da Associação Bancária Mexicana (ABM), expôs a importância de considerar o risco climático nos planos de continuidade de negócios das entidades, com especial enfoque nessa novo subtipo de risco a ser considerado, na taxonomia de ativos afetados, na metodologia de cenários e na mensuração de impactos. Adicionalmente, foi destacada a importância da transferência destes cenários para os processos de originação, análise e acompanhamento das aplicações de crédito, como elemento de mitigação de perdas e identificação de novos cenários e oportunidades de negócio.

"10º Congresso Internacional de Gestão de Riscos", evento virtual

Management Solutions participou do "10º Congresso Internacional de Gestão de Riscos" organizado pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) com o objetivo de compartilhar a opinião de reguladores, instituições financeiras e empresas de serviços profissionais sobre aspectos relacionados às últimas tendências e desafios na gestão de risco para instituições financeiras.

Além de patrocinadora, Management Solutions participou a apresentação "Gestão de Riscos Climáticos" realizada por Soledad Díaz-Noriega, em que foram abordados os principais desafios e as melhores práticas existentes em Riscos Climáticos com base na experiência internacional da Firma. Também participaram como palestrantes Anup Jagwani (Gerente de Política e Finanças Climáticas do IFC - International Finance Corporation / Banco Mundial) e Kathleen Krause (Adjunta do

Departamento de Regulação Prudencial e Cambial do BACEN), consolidando mais uma vez o posicionamento nacional e internacional que a Management Solutions tem como consultor de referência na área de gestão de riscos.

O Congresso, é mais importante evento de Gestão de Riscos que se organiza no Brasil e nesta ocasião o encontro foi virtual devido às circunstâncias decorrentes da pandemia COVID-19 e contou com a presença de representantes do regulador e de algumas das principais entidades financeiras do Brasil e do mundo

Webinar "Avaliação do cenário de riscos COVID19", evento virtual

A Management Solutions participou como palestrante em um webinar organizado pela ABBC (Associação Brasileira de Bancos) durante o qual compartilhou as mais recentes novidades regulatórias do setor, tanto nacionais como internacionais, bem como sua visão para a gestão e controle de risco de crédito, a mitigação de impactos em inadimplências, provisões e capital e a realização de projeções de cenários derivados da atual situação global (COVID-19).

Essa iniciativa faz parte de uma série de eventos que a ABBC, que com o apoio da Management Solutions, organiza com o objetivo de lidar com diferentes questões atuais e nacionais para o setor bancário.

"1ª Datathon de Finanzas de Santander Brasil", evento virtual

A Management Solutions participou como palestrante de um Datathon organizado pelo Santander no Brasil, da qual participaram todas as equipes de Finanças da unidade, inclusive sua Alta Administração.

O evento focalizou a solução de problemas reais de banco de dados, focalizando a qualidade dos dados, e incluiu apresentações de especialistas na área. A apresentação da

Management Solutions foi intitulada "Qualidade de Dados" e compartilhou a experiência da Management Solutions em Governança e Qualidade de Dados com os participantes do Datathon, apoiando equipes e oferecendo soluções para os desafios propostos.

Conferência sobre riscos, organizada pela Associação Brasileira de Bancos, Brasil.

A Management Solutions participou como palestrante convidado de uma conferência de risco organizada pela Associação Brasileira de Bancos (ABBC) em São Paulo, que contou com a presença de representantes de instituições financeiras locais e internacionais.

O objetivo do evento era compartilhar com os associados as dificuldades de implementar o IFRS 9 e os desafios de integrá-lo na gestão de riscos. A apresentação da Management Solutions compartilhou a experiência da Firma na implementação da IFRS 9, tanto local quanto internacionalmente, com particular ênfase nos desafios que ela pode implicar do ponto de vista da integração na administração.

Webinar Model Risk Management: Melhores decisões com base em modelos analíticos, evento virtual

A Management Solutions participou como palestrante convidado do webinar organizado pela GARP (Global Association of Risk Professionals) no Peru, que contou com a presença de 150 profissionais de risco da região.

A apresentação da Management Solutions analisou a regulação internacional existente no campo da MRM e sua evolução futura, abordando em detalhes os elementos-chave para a definição e implementação de uma estrutura abrangente para esse risco na região, juntamente com o desafio de adaptá-la às mais recentes técnicas de *Machine Learning* e de IA.

Após a apresentação, a Management Solutions teve a oportunidade de participar de uma mesa redonda com

Compromisso com o setor



representantes da Asociación de Bancos, da Superintendencia de Banca Seguros y AFP e do Scotiabank Peru.

Seminário sobre a gestão de ativos e passivos, evento virtual

A Superintendência de Bancos, Seguros e Administradoras Privadas de Fundos de Pensão do Peru convidou a Management Solutions para dar um seminário sobre a gestão de ativos e passivos para seus funcionários. Durante o seminário, com uma duração de 20 horas e realizado de forma virtual, foram abordados os fundamentos teóricos da gestão de ativos e passivos nas companhias de seguros, complementados com casos práticos com alto grau de complexidade.

Convenção Internacional de Seguros 2020 da Fasescolda, evento virtual

Management Solutions colaborou como patrocinadora no evento do setor de Seguros da Federação das Seguradoras Colombianas (Fasescolda), que contou com a presença de representantes de todo o setor segurador colombiano.

O evento contou com a participação de diversos palestrantes convidados e especialistas do setor de seguros como Miguel Gómez (Presidente da Fasescolda), Javier Suárez (Presidente do Conselho de Administração da Fasescolda e Seguros Bolívar), Jorge Castaño (Superintendente da Financiera da Colômbia), Alberto Carrasquilla (Ministro da Fazenda e Crédito Público), bem como do Presidente da República da Colômbia, Iván Duque, o qual realizou o encerramento do evento.

Durante os três dias que durou a convenção, foram abordados temas como a situação atual e as perspectivas de recuperação econômica frente à pandemia, os processos eleitorais iminentes nos Estados Unidos e na América Latina, bem como os principais desafios e tendências de supervisão a serem enfrentados pela indústria de seguros no futuro.

Webinar “Convergência da norma IFRS 17 na Colômbia”, evento virtual

A Management Solutions participou como palestrante convidado no seminário virtual “Convergência da norma IFRS 17 na Colômbia”, organizado pela SAS para o setor de seguros colombiano.

Durante o evento foram analisadas as principais metodologias e operações da implementação da nova regulamentação IFRS 17 no mercado colombiano de seguros.

Congresso de Tesouraria da Asobancaria, Colômbia

A Management Solutions participou no 22º Congresso de Tesouraria “Transformação, desafios e oportunidades dos mercados”, organizado pela Asobancaria, Associação de Bancos da Colômbia, em Cartagena das Índias.

A palestra da Management Solutions abordou a Transformação Digital e as oportunidades e desafios que representam para a gestão da tesouraria tecnologias como *Blockchain*, *Big Data*, *Machine Learning*, *Cloud* e APIs.

Webinar sobre IFRS 17 no Chile, evento virtual

Management Solutions organizou um café da manhã virtual para compartilhar as últimas atualizações e aspectos de discussão dos padrões IFRS 17 com o setor de seguros chileno, no qual participaram representantes de 20 entidades seguradoras.

A Firma compartilhou o impacto das últimas alterações publicadas pelo AISB, dos principais aspectos metodológicos do debate e as lições aprendidas nos processos de implementação avançado que podem ajudar as companhias que se encontram em uma fase inicial de implementação dessa normativa.

Webinar “Basileia III no Chile – O caminho para o cumprimento regulatório”, evento virtual

A Management Solutions participou como palestrante no webinar “Basileia III no Chile – O caminho para o cumprimento regulatório”, um evento dirigido a representantes de instituições financeiras locais e internacionais, que contou também com a participação de palestrantes da Associação de Bancos do Chile (ABIF) e da Moody’s *Analytics*, e durante o qual foram debatidos os desafios da indústria no processo de adaptação a Basileia.

A palestra da Management Solutions teve como título “Basileia III, aspectos-chave e entregáveis” e analisou os desafios da implantação do Basileia III na indústria.

“Model Risk Management in Banking”, Reino Unido

Management Solutions participou na conferência de *“Model Risk Management in Banking”* em Londres, com o objetivo de compartilhar as principais tendências sobre risco de modelo e avaliar a eficácia que tanto a Inteligência Artificial quanto o *Machine Learning* podem contribuir na gestão de modelos.

O evento, no qual a Management Solutions foi a principal patrocinadora, contou com a presença de representantes de entidades como o Banco da Inglaterra, o Santander, o Société Générale, o Bank of America, o HSBC, o UBS, o Barclays, entre outros.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada “Risco de Modelo: *Myths debunked and burning trends*” e compartilhou com os participantes a experiência da Firma em MRM (objeto de estudo em um *whitepaper* publicado pela Management Solutions) e as tendências atuais na gestão de risco de modelo.

“Risques de Modèle, Mythes et tendances”, França

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante na conferência *“Risques de Modèle, Mythes et tendances”*, do Revue Banque em Paris, na qual participaram representantes das principais entidades financeiras internacionais.

O evento, organizado com o objetivo de compartilhar as principais tendências de risco de modelo e avaliar a eficácia que tanto a Inteligência Artificial quanto o *Machine Learning* podem trazer à gestão do modelo, foi moderado pela Management Solutions e contou com a presença de representantes de instituições como o Banque de France, Société Générale, BNP Paribas e ABN Amro.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada “Risco de Modelo: *Mitos debunked and burning trends*” e compartilhou com os participantes a experiência da Firma em MRM (objeto de estudo em um *whitepaper* publicado pela Management Solutions) e a tendências atuais na gestão de risco de modelo.

“Governing Big Data: Challenges and Key Factors to Success”, EUA

Management Solutions organiza um fórum de discussão para CDOs em Nova York, com a participação de inúmeros profissionais de entidades financeiras de primeiro nível.

Sob o título *“Governando Big Data: Desafios e Fatores Chave ao Sucesso”*, os participantes puderam discutir os desafios e as chaves para o sucesso na implementação de estratégias de Governança de Dados em ambientes de *Big Data*, um problema crítico para o setor devido ao crescimento exponencial das fontes, natureza, volume e exploração das informações que as entidades financeiras utilizam para o seu desenvolvimento estratégico.

A evolução dos entornos de *Big Data* desde uma abordagem por projetos (“silo”) para uma integração de *Data Lakes*, incluindo a criação de uma visão holística e harmonizada da lógica de modelo de dados para garantir a compreensão e a manutenção da informação, permitindo maximizar sua posterior exploração, foi o tema central do fórum, que também tratou de questões relacionadas à hospedagem dos *Data Lakes*, as melhores abordagens para instalar camadas de relatórios nos *Data Lakes*, e alternativas para apoiar casos de negócios que permitam às áreas de CDO obter os importantes investimentos necessários para a construção do modelo de governança de dados nesses ambientes.



“Nosso profundo conhecimento setorial contribui no desenvolvimento de propostas de valor diferenciadas para nossos clientes”

Graças à nossa especialização industrial, antecipamos respostas claras aos principais desafios das diferentes indústrias nas quais trabalhamos.

Além disso, estamos firmemente comprometidos com a disseminação do conhecimento setorial. Por isso apostamos por uma presença seletiva nos principais fóruns setoriais dos países em que operamos, assim como a organização de *webinars* sobre tendências setoriais e publicação de estudos especializados sobre aspectos relevantes para cada setor.

Da mesma forma, tentamos adotar melhores práticas entre indústrias, identificando aquelas questões melhor resolvidas em um setor do que em outro. Tudo isso é possível porque trabalhamos para as instituições líderes de seus respectivos setores e geografias.

Rafael Guerra
Sócio da Management Solutions

Compromisso com nossos profissionais

O elemento humano é fundamental para a Management Solutions. Buscar a satisfação de nossos profissionais é um objetivo primordial. Por esta razão, nos esforçamos para oferecer o melhor ambiente de trabalho para que possam desenvolver seu talento.



+200.000

currículos recebidos



+500

novas contratações



+250.000

horas de treinamento

MSO
Management Solutions
Making things happen



One team

Tentamos oferecer aos nossos profissionais o melhor meio para o desenvolvimento de seu talento

Estamos convencidos de que a Management Solutions oferece a todos os seus funcionários tudo o que é necessário para seu máximo desenvolvimento profissional, como, por exemplo, trabalhar:

- ▶ Em projetos de consultoria mais relevantes do setor,
- ▶ para as maiores empresas, líderes em seus respectivos mercados,
- ▶ com o *top management* empresarial, diante de seus desafios nacionais e internacionais,
- ▶ junto a uma extraordinária equipe de profissionais, cujos valores e cultura corporativa são uma referência no setor,
- ▶ e tudo isso, seguindo um plano de carreira claramente definido e um treinamento contínuo.

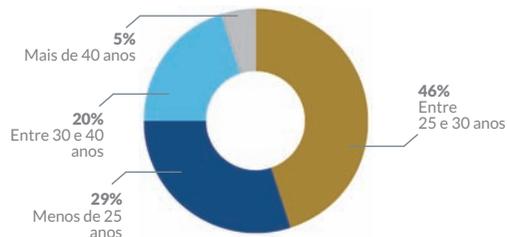
Somos conscientes de que um ótimo desenvolvimento profissional e a excelência em nossos projetos exigem esforço e sacrifício; duas palavras que, sem dúvida, são parte de nossa cultura corporativa. Nós também temos a experiência de que esses esforços são recompensados pelo reconhecimento de nossos clientes e pelo alcance de conquistas significativas por parte de nossos profissionais, que estão moldando a sua carreira profissional.

Independentemente desta recompensa no próprio campo profissional, a Firma presta uma atenção especial em promover o melhor ambiente de trabalho, apoiando seus profissionais em todo o possível: treinamento, recursos tecnológicos, apoio documental, comunicação interna, políticas de Recursos Humanos (benefícios sociais, programa de tutorias, viagens internacionais, avaliações), serviço médico, etc.

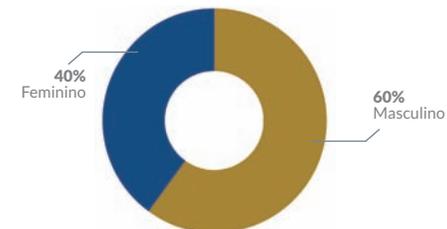


Distribuição do headcount de pessoal

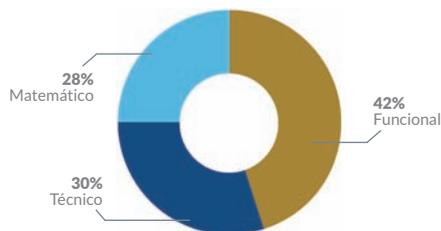
— Por idade —



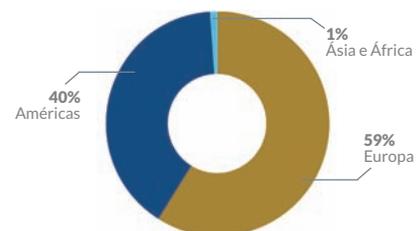
— Por gênero —



— Por perfil —



— Por nacionalidade —



Recrutamento e seleção

A incorporação de novos profissionais e, portanto, a criação de emprego para os jovens, é um dos nossos objetivos. Captar o melhor talento é um dos nossos grandes desafios e, para isso, nossa equipe de Recursos Humanos busca permanentemente profissionais que compartilhem os valores corporativos da Firma e que correspondam ao perfil adequado, pessoas com uma sólida trajetória acadêmica, dinamismo, vontade de superação, capacidade de trabalho, maturidade, responsabilidade e facilidade para integrar-se em equipes multidisciplinares.

A captação é realizada fundamentalmente por meio dos seguintes canais: apresentações e seminários em universidades, feiras de recrutamento, nosso *site* corporativo de internet, contatos com os setores de estágios das principais universidades e escolas de negócios europeias e americanas, e portais de emprego.

Nossa equipe de Recursos Humanos garante que o processo de seleção seja transparente e equitativo, baseando-se na igualdade de oportunidades, objetividade e confidencialidade do candidato.

Durante o processo, os candidatos têm a oportunidade de descobrir nossos valores, avaliar as metodologias de trabalho e conhecer os conteúdos específicos de nossos projetos.

Programa de tutorias: a figura do tutor

O programa de tutorias, orientado para todos os profissionais da Firma até à categoria de *Experienced Senior*, foi criado com o objetivo de escutar e orientar nossos profissionais e procurar alinhar as inquietações de cada um deles com as necessidades da Firma.

As tutorias são realizadas por Sócios, Diretores, Gerentes e Supervisores, e sua principal função é identificar as preocupações dos profissionais, aconselhá-los e envolver-se ao máximo em seu plano de carreira.

O escopo do programa de tutorias foi expandido há alguns anos para futuros funcionários da Firma (os candidatos que foram aprovados no processo de seleção e receberam uma carta de oferta). A todos eles é atribuído um tutor (Sênior ou Sênior Experiente), cuja missão é orientar, responder a perguntas que possam surgir, oferecer conselhos sobre nossos tipos de projetos e cultura corporativa e, assim, a criar um sentimento de pertencimento, facilitando sua futura incorporação.

Mais de 2.000 pessoas participaram no programa de tutorias em 2020. Cerca de 400 dirigentes exerceram suas funções de tutores de mais de 1.600 profissionais do primeiro ao sexto ano, colaborando em seu desenvolvimento profissional dentro da Firma.

O programa de tutorias é parte de nossa política corporativa e, portanto, se aplica em escala global e de forma homogênea em todas as unidades da Management Solutions.

Promoção interna

O desenvolvimento da carreira dentro da Firma é um dos pilares da Management Solutions. Desta maneira, um recém-graduado pode progredir rapidamente para se tornar um profissional qualificado em âmbitos muito sofisticados da gestão.

Isto é possível, principalmente, graças a dois fatores: a carreira profissional e a estrutura hierárquica da organização. A Management Solutions garante um plano de carreira bem definido, onde a evolução de nossos profissionais depende apenas de seus próprios méritos e resultados comprovados. O sistema de avaliação, no qual são identificadas as competências profissionais e possíveis áreas de melhoria, também contribui com este desenvolvimento.

O processo de avaliação na Management Solutions baseia-se no reconhecimento do mérito de cada pessoa ao desempenhar suas responsabilidades profissionais. Portanto, esse processo passa ser uma peça-chave para avaliar o desempenho ao longo

Durante 2020, foram recebidos mais de 200 mil currículos



Feira de recrutamento Amsterdam, Países Baixos

Políticas de Recursos Humanos

do período e para identificar as habilidades profissionais e as possíveis áreas de melhoria de cada consultor.

A avaliação para os perfis diretivos difere da dos não diretivos devido à natureza de seu trabalho e às responsabilidades adquiridas. Consequentemente, a avaliação é feita em alguns objetivos definidos e validados em conjunto com seu sócio responsável no início de cada exercício.

O processo de avaliação é realizado em duas fases ao longo do exercício anual: a primeira, para assegurar o correto entendimento dos objetivos estabelecidos; e a segunda, para avaliar o desempenho no exercício como um todo e determinar os componentes variáveis e a promoção em função do nível de cumprimento obtido.

A avaliação é uma excelente oportunidade para melhorar e trocar comentários e pontos de vista entre avaliado e avaliador e dar a orientação correta para o trabalho a ser executado.

A Management Solutions é um *partnership*, oferecendo a cada profissional da Firma o objetivo de fazer parte do grupo de sócios.

Benefícios aos funcionários

Os funcionários da Management Solutions têm uma série de benefícios sociais, em complemento ao seu salário, que são diferentes em função da regulamentação de cada país, sendo os mais habituais:

- ▶ Seguro saúde.
- ▶ Seguro de acidentes.
- ▶ Seguro de vida.
- ▶ Vale refeição.
- ▶ Auxílio creche.
- ▶ Políticas especiais com instituições financeiras.
- ▶ Programas esportivos e de *Corporate Wellness*.
- ▶ Acordos corporativos relacionados com saúde, lazer, tempo livre, etc.

Viagens internacionais

A atividade multinacional da Management Solutions é cada vez maior. Este crescimento implica na necessidade de deslocamentos entre escritórios e, em alguns casos, expatriações. Estes deslocamentos tornam-se uma oportunidade para os profissionais da Firma, pela experiência internacional adquirida e a possibilidade de trabalhar em equipes não somente multidisciplinares, como também multinacionais.

De qualquer forma, embora de maneira especial nos casos de longa duração, o departamento de Recursos Humanos tem o objetivo de facilitar ao máximo o deslocamento dos funcionários:

- ▶ Preferências dos profissionais.
- ▶ Compensação e benefícios (subsistência, adicional de expatriação, hospedagem, seguros e outros benefícios para facilitar ao máximo o deslocamento).
- ▶ Suporte logístico no traslado.
- ▶ Assessoria e tramitações nos âmbitos trabalhista e tributário.

Plano de carreira

A Management Solutions garante um plano de carreira claramente definido, onde a evolução de nossos profissionais depende apenas de seus próprios méritos, sem limites para o crescimento profissional.

Desde que entram para a Firma, todos os consultores começam uma carreira profissional que irá escalar em categorias na nossa hierarquia de acordo com seus méritos, assumindo novas responsabilidades e deixando suas respectivas responsabilidades para a próxima promoção de consultores.

Este sistema de promoção anual garante o constante desenvolvimento e possibilita que cada profissional possa, ao longo do tempo e em função dos seus sucessos, se tornar, se for o caso, um sócio da Firma.



Política de retribuição

A política de retribuição reflete, em nível global, a distribuição de compensação fixa e variável dos profissionais, bem como os diferentes benefícios sociais oferecidos.

Todos os profissionais têm um componente fixo de acordo com seu perfil e avaliação. Em determinados perfis, o componente fixo é complementado com um variável. A obtenção do variável de cada profissional dependerá, de qualquer forma, de sua avaliação, permanência na Firma até o final do exercício fiscal e da participação da consecução dos objetivos da Firma.

Plano de igualdade e política de antidiscriminação

A Management Solutions tem uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem nenhum tipo de

discriminação, como um de seus princípios básicos. Por este motivo, a Firma, desde suas origens, vem aplicando medidas para favorecer a igualdade, independentemente do ordenamento jurídico existente em cada um dos países onde está presente.

Com o objetivo de articular todas as medidas implementadas e garantir seu rigoroso cumprimento, a Management Solutions conta com um Plano de Igualdade que reúne as políticas da Firma em matéria de igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres, destinadas a impedir qualquer situação de discriminação profissional, direta ou indireta, especialmente por razão de gênero, no sistema de acesso ao emprego, classificação profissional, treinamento profissional, promoção, remuneração e ordenação do tempo de trabalho, assim como para conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

Em 2016 foi aprovada uma Política de Antidiscriminação, que formaliza os princípios que a Management Solutions já vinha aplicando para evitar qualquer tipo de discriminação na Firma.

Além disso, a Management Solutions, consciente da importância de compatibilizar a carreira profissional com as necessidades pessoais, vem estabelecendo diversas medidas para que todos os profissionais tenham uma carreira profissional plena e, assim, evitar que a conciliação da vida familiar e no trabalho seja um obstáculo tanto no acesso das mulheres a um posto de trabalho como para sua posterior promoção profissional.

Entre as medidas destinadas a facilitar a conciliação da vida familiar e profissional de seus funcionários, estão as reduções de jornada, licenças, dispensas, flexibilidade de horários, jornada intensiva em determinadas épocas do ano, etc.

A Firma, com seu compromisso com a igualdade, continuará e reforçará suas políticas nesse âmbito. Especificamente, por meio das seguintes ações:

- ▶ Continuar com a divulgação e informação sobre as medidas existentes na política de conciliação da Firma.
- ▶ Continuar fomentando a utilização de novas tecnologias das quais a firma dispõe para realizar reuniões: videoconferência, teleconferência, *wireless*, etc.

Finalmente, a política de retribuição da Management Solutions não faz distinção entre homens e mulheres. As faixas salariais de cada categoria profissional são exatamente iguais independentemente do sexo, em função da categoria e da consecução dos objetivos estabelecidos.

Acessibilidade universal das pessoas com deficiência

A Management Solutions tem um compromisso contínuo com a luta contra qualquer tipo de discriminação que, além de cumprir as normas aplicáveis em cada país (p. ex., na Espanha, a

lei de integração de pessoas com deficiência), é articulada por meio de uma série de atuações:

- ▶ Acordos de colaboração com organizações (como a Down Madri e a Viajes 2000) a fim de facilitar e promover a inserção social e profissional de pessoas com deficiência em ambientes comuns de trabalho.
- ▶ Participação no programa de Formação para a inclusão profissional de jovens com algum tipo de deficiência (Promotor), desenvolvido pela Fundação Prodis.
- ▶ Participação em eventos promovidos por terceiros com o objetivo de alcançar a integração de pessoas com diferentes deficiências.



Foto: recrutamento da Universidade do Alabama, Estados Unidos

Treinamento

A Management Solutions coloca especial ênfase no treinamento de seus profissionais, investindo em 2020 mais de 250 mil horas



Diplomado en Consultoría de Negocio ofrecido por el Tecnológico de Monterrey. Promoción 2018, México

A Management Solutions dá uma importância especial para o treinamento de seus profissionais, dedicando a isto mais de 10% de sua capacidade.

Nossos consultores se incorporam à Firma com uma grande variedade de perfis acadêmicos. Por este motivo, a vida profissional na Management Solutions começa com um plano de treinamento que visa garantir uma sólida base comum de conhecimento que garanta a adequada preparação diante dos novos desafios e responsabilidades a serem assumidas de forma imediata.

O treinamento dos dois primeiros anos em vários escritórios está instrumentado em formato de pós-graduação, devendo, todos os profissionais contratados pela Management Solutions nesses escritórios, frequentar a pós-graduação em Consultoria de Negócio oferecido pela Universidade Pontifícia Comillas/Instituto Tecnológico de Monterrey e pela

Management Solutions; no caso do mestrado, de dois anos de duração e um total de aproximadamente 600 horas de treinamento.

A pós-graduação tem por objetivo a aquisição dos conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento de um trabalho de excelência na área de consultoria empresarial. Este objetivo se concretiza nos seguintes âmbitos:

- ▶ Dominar as matérias básicas essenciais para o desenvolvimento em consultoria, incluindo economia, contabilidade, matemática aplicada e estatística.
- ▶ Conhecer o *framework* regulatório, as tendências do mercado e a atual conjuntura do setor financeiro, energético e de telecomunicações.

- ▶ Adquirir conhecimentos específicos avançados sobre o setor financeiro, seus produtos e a gestão de seus riscos e processos.
- ▶ Dominar as ferramentas tecnológicas necessárias para o desenvolvimento da atividade profissional de consultoria, incluindo informática, *software* estatístico e desenho de bases de dados.
- ▶ Aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos em diferentes contextos e usá-los para a resolução de uma ampla gama de problemas.

Além disso, desde 2016 o Master em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School tem uma especialização em *Data Science* orientada para perfis técnicos e

metodológicos, que fornece as ferramentas necessárias para a análise de dados focado na proposta de valor da Firma.

Desde 2019 também se ministra um Programa de Formação em Negócios para os profissionais sênior do escritório do Brasil em parceria com o instituto Insper, uma das instituições de ensino superior mais prestigiadas da América Latina.

Os conteúdos do programa abrangem desde a formação com conteúdos relacionados com a gestão comercial e o marketing aplicado aos serviços financeiros, transformação digital e resolução de problemas.

Além do plano de treinamento inicial, os consultores da Management Solutions dispõem de amplas oportunidades de treinamento ao longo de sua carreira, com uma média de 600 horas dedicadas a treinamento nos dois primeiros anos, mais

de 100 horas anuais nos níveis Sênior e Sênior Experiente e 40 a partir de Supervisor.

Temos como objetivo de oferecer as melhores oportunidades de treinamento para ampliar o conhecimento e desenvolver habilidades através dos nossos cursos de treinamento, programas específicos para cada categoria profissional e sessões específicas de desenvolvimento de determinadas capacidades.

Com o objetivo de incentivar o conhecimento das áreas de maior interesse em cada região e contribuir, portanto, para o crescimento do negócio em cada área, ministramos cursos regionais, caracterizados por um plano de treinamento integrado composto por cursos locais, globais e regionais.

Graduação da VII Turma do Master em Consultoria de Negócios



Graduação da VII Turma do Master em Consultoria de Negócios, Espanha

Aula Magna do ICADE acolheu a Cerimônia de Graduação da VII Turma do Master em Consultoria de Negócios Management Solutions - ICADE Business School, composta por 190 profissionais da Management Solutions e que contou com a paraninfa Pilar López, presidente da Microsoft Espanha

O ato acadêmico foi realizado na Aula Magna do ICADE e, devido às restrições derivadas da pandemia COVID-19, contou com uma reduzida representação de alunos da turma VII do máster na Aula Magna enquanto aqueles que não puderam comparecer presencialmente puderam acompanhar o ato transmitindo por streaming. O evento foi presidido por Antonio Obregón (Vice-Reitor de Planejamento Acadêmico e Corpo Docente da Pontificia Universidade Comillas), Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions) e Pilar López (Presidente da Microsoft Espanha).

Antes da entrega dos títulos, apresentaram-se Francisco Javier Taguas, representando os alunos; Pilar López, como paraninfa da turma; e Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions neste evento.

Após a entrega dos títulos, com destaque para as três melhores performances obtidas por Francisco Javier Taguas, Laura de Cáceres e Roberto Ruipérez, o evento foi encerrado por Antonio Obregón

Treinamento

- ▶ Cursos locais, oferecidos aos profissionais de um mesmo escritório ou unidade, em todos os casos com o apoio de Recursos Humanos.
- ▶ Cursos regionais, oferecidos a todos os profissionais de uma região específica.
- ▶ Cursos globais, oferecidos a todos os profissionais de uma ou várias categorias, de todos os escritórios da Management Solutions.

Cursos de conhecimentos

Cursos presenciais e com prova de avaliação, oferecidos por Sócios, Diretores, Gerentes e Supervisores durante os primeiros anos de vida profissional dos profissionais.

Cursos de especialização externos

Cursos ou seminários de especialização cujos objetivos são a atualização de conhecimentos, a obtenção de certificações e a formação especializada para uma área, um projeto específico ou P&D+i.

Cursos técnicos

Cursos que buscam o desenvolvimento das habilidades necessárias para o exercício profissional (gestão de equipe, liderança, desenvolvimento de modelos de relacionamento duradouro com o cliente, etc.), ensinados em maior parte pelas principais empresas estrangeiras líderes no mercado, dirigidos a profissionais de todos os escritórios que alcançaram a categoria Sênior ou alguma categoria superior.

Cursos de idiomas

Dependendo das necessidades dos profissionais em cada uma das unidades, são dados cursos de idiomas (inglês, português, italiano, alemão, francês, espanhol, etc.). Estes cursos podem ser coletivos (para todos os profissionais) ou aulas particulares *one-to-one* (a partir da categoria de Supervisor).

Plataforma de treinamento online

A Management Solutions conta com um portal de treinamento *e-learning* que complementa a seção de formação *online* disponível na *Intranet* corporativa. O portal facilita aos profissionais da Firma a realização e acompanhamento do plano de formação da Management Solutions, dando a possibilidade de acesso a materiais de treinamento específicos (documentação, elementos de apoio multimídia, exercícios e casos práticos) de modo *online*.

Jornada de Formação para Executivos

Management Solutions
Making things happen

Alfonso Serrano-Suñer
Management Solutions

Marcelino Castrillo
Royal Bank of Scotland

Chris Bannocks
Danone

Ricardo Laiseca
BBVA

Juana Francisca Llanos
Suramericana

Xavier Martínez
Management Solutions

Soledad Díaz-Noriega
Management Solutions

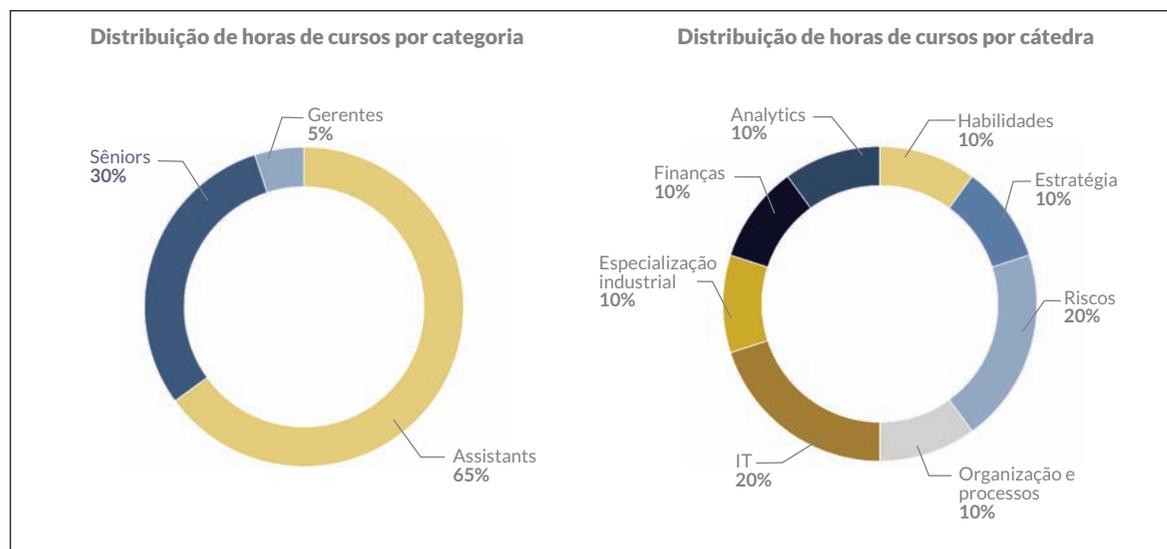
Manuel Ángel Guzmán
Management Solutions

JORNADA DE FORMAÇÃO
PARA EXECUTIVOS

No dia 10 de junho foi realizado o Seminário de Formação para Diretivos de Management Solutions que contou com a participação de palestrantes de destaque do mundo empresarial

O seminário foi realizado pela primeira vez em formato virtual, com a transmissão das apresentações por streaming, e, depois da abertura realizada por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, foram realizadas as seguintes palestras:

- ▶ “An accelerated path to the future of banking”, Marcelino Castrillo (Managing Director - Personal and Premier Distribution, Royal Bank of Scotland).
- ▶ “Building a data enabled organization”, Chris Bannocks (Chief Data Officer, Danone).
- ▶ “Sustainable Finance”, Ricardo Laiseca (Managing Director - Head of Global Sustainability Office, Grupo BBVA).
- ▶ Gestão de tendências e riscos no setor assegurado, Juana Francisca Llanos (Presidenta, Suramericana).
- ▶ “COVID-19 Action Plan”, Xavier Martínez (Sócio, Management Solutions).
- ▶ “Managing climate change risks”, Soledad Díaz-Noriega (Sócia, Management Solutions).
- ▶ “Auto Machine Learning”, Manuel Ángel Guzmán (Sócio de P&D, Management Solutions).



Novidades no plano de treinamento

Todos os anos é realizada uma revisão e atualização do Plano de Treinamento Global da Firma, ampliando-o e incorporando novos cursos para fornecer maior homogeneidade e consistência entre os diferentes países, melhorando os conteúdos, e adaptando-os aos novos ambientes.

Entre as inovações introduzidas no Plano de Treinamento para o FY21 destacam-se a atualização de conteúdos, a homogeneidade nas unidades e a melhoria dos métodos de aprendizagem.

Como todos os anos, o plano de formação foi revisto, de forma a garantir a cobertura de todas as áreas do conhecimento em todas as geografias, definindo um plano equilibrado por categorias com maior peso na base da pirâmide, com conteúdos atualizados e focados para sua aplicação em projetos:

Atualização de conteúdos

- ▶ Foco em treinamento especializado (nuvem, *Machine Learning*, intensificação do treinamento atuarial, etc.).
- ▶ QA de conteúdo, garantindo a cobertura de tópicos de tendências e novidades regulatórias.
- ▶ Criação da Disciplina de Consumo.
- ▶ Reforço do plano de certificações internacionais (FRM, ERP, CFA, CISA, CCA, PMP, PSM, PMI, etc.), assim como as certificações relativas às principais soluções *cloud* (AWS, Azure, Google Cloud).

Padronização de conteúdos

- ▶ Mantém-se a estrutura do plano de treinamento FY20, único para todas as geografias, com modificações para melhorá-lo.

- ▶ Organização dos cursos para evitar possíveis duplicidades.

- ▶ Aumento das horas de treinamento em geografias.

Melhoria dos métodos de ensino

- ▶ Reforço a utilização da ferramenta Moodle para a formação, como suporte para o desenvolvimento de conteúdos online.
- ▶ O foco foi colocado na acessibilidade de materiais de cursos não ministrados em todas as geografias através do Moodle e da intranet.
- ▶ O conjunto de conteúdos voluntários foi ampliado para complementar o treinamento sob demanda.

Treinamento

Plano de Treinamento: Management Solutions

Atualmente, os cursos do Plano de Treinamento são estruturados em torno a 21 disciplinas, alinhadas com os eixos de gestão da Firma.

Estratégia e gestão comercial	Estratégia corporativa e desafios de negócio, gestão comercial, <i>marketing</i> digital, etc.	Risco operacional e controle interno	Risco operacional, SIRO, metodologia de controle interno, etc.	Telecomunicações	Fundamentos do setor de telecomunicações, regulamentação, etc.
Finanças: contabilidade	Contabilidade, análise de demonstrações financeiras, reportamento financeiro, IFRSs, circuitos contábeis, etc.	Riscos - Reporting	<i>Reporting</i> regulatório e de capital, MIR e atualização regulatória.	Curso de serviços profissionais na Administração Pública	Serviços profissionais na Administração Pública.
Finanças: controle gerencial	Controle gerencial, sistemas de informação, taxas de transferências e custos, etc.	Outros riscos	<i>Conduct, compliance</i> , AML, Paladín, MRM e Gamma, etc.	Tecnologia	Criação de Bancos de Dados, Arquiteturas, <i>Big Data</i> , novas tecnologias, Digitalização, Assessment Riscos Tecnológicos, <i>Cloud</i> , <i>Blockchain</i> , etc.
Data Science	Matemática aplicada, modelização financeira, ferramentas (SAS, R, Python), modelos estatísticos e sessões de <i>Machine Learning</i> .	Skills	<i>Interpersonal skills</i> , código de conduta, ética, treinamento para executivos, treinamento para treinadores, Moodle, etc.	Organização e processos	Organização e gestão, transformação de processos, métodos <i>agile</i> , gestão de projetos, <i>governance</i> , <i>backoffice</i> atacado/varejo, etc.
Negócios de Atacado	Mercados financeiros, tesouraria, renda fixa e variável, derivativos, project finance, etc.	Bancos	Sistema financeiro, análise de conjuntura, negócio bancário, etc.	AM e Private Banking	<i>Asset management e private banking</i> .
Risco de crédito	Regulamentação, capital e RORAC, gestão de riscos, provisões, ICAAP/ILAAP, teste de estresse, <i>pricing</i> , apetite ao risco, etc.	Energia	Gestão de riscos no setor de Energia, regulamentação, <i>commodities</i> , etc.	Servicing	<i>Servicing</i> imobiliário e de dívida.
Riscos de mercado e ALM	Risco de mercado, risco de contraparte, risco de liquidez, ALM, riscos estruturais, etc.	Seguros	Setor de seguros, sua regulamentação, motores de prêmios (Prophet e AFM), etc.	Banking transacional	Regulamentação associada (SEPA, PSD2, etc.), liquidação e custódia, produtos transacionais, etc.
		Consumo	Curso de especialização do setor de consumo.		

Além disso, existem outros componentes de formação que complementam os conteúdos técnicos: certificações, idiomas e cursos de habilidades:

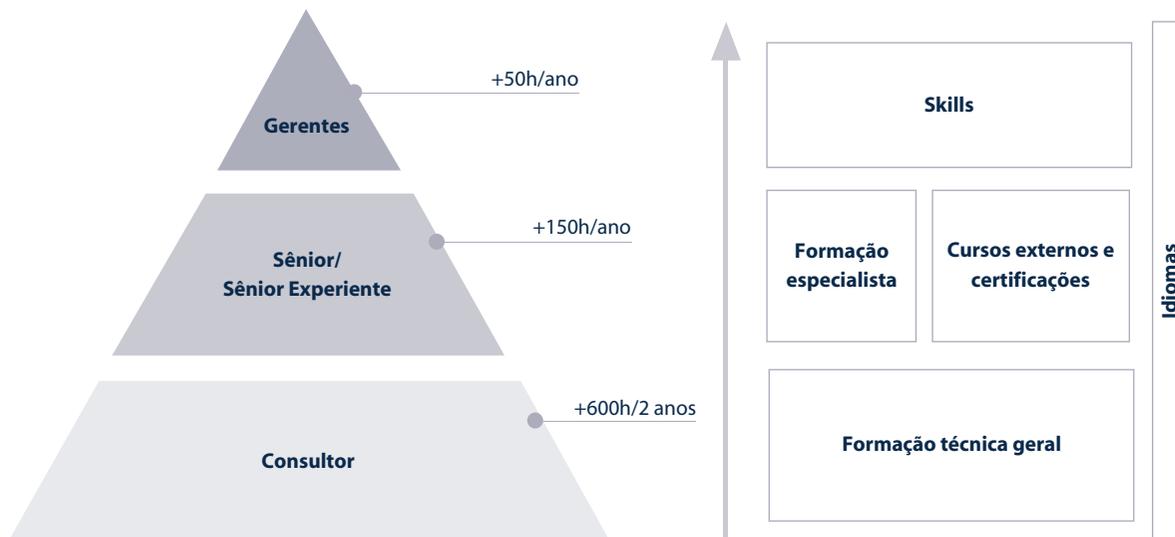
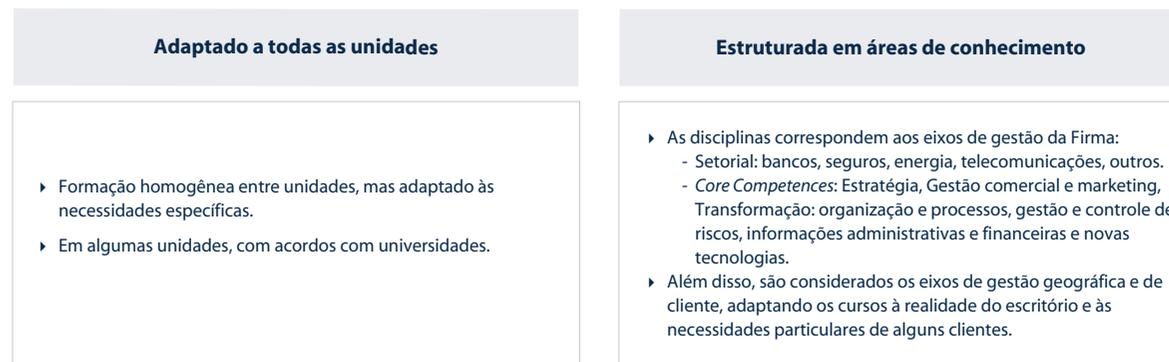
Certificações	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Riscos a avaliação: FRM, ERP, CFA ▶ Auditoria de sistemas: CISA ▶ <i>Big Data</i>: CCA ▶ IA: Azure, AWS, Google <i>Cloud</i> ▶ Arquitetura SOA ▶ Soluções: SOA, Prophet, Tableau ▶ Gestão de projetos: PMP ▶ <i>Agile</i>: PSM, PMI
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inglês, Alemão, Português, Italiano, Francês, Espanhol, etc.
E-learning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades: Código de Conduta e políticas corporativas, política de confidencialidade, prevenção de delitos, proteção de dados pessoais, prevenção de riscos ocupacionais, treinamento de instrutores. ▶ <i>Data Science</i>: Métodos matemáticos, cursos de modelagem (técnicas não supervisionadas de <i>Machine Learning</i>, séries temporais), reforço de R e Python, técnicas específicas de programação. ▶ Tecnologia: Desenho de sistemas de informação, DevOps, QlickView.

Estrutura do Plano de Treinamento

O Plano de Treinamento conta com uma estrutura, conteúdos e horas ligados à carreira profissional, com mais de 250.000 horas para toda a Firma, à adaptado às necessidades locais e baseia-se nas áreas de conhecimento.

Os conteúdos estão associados às necessidades dos consultores de acordo com sua evolução na carreira profissional, incluindo formação técnica, habilidades e idiomas.

O plano de treinamento é estruturado de acordo com as áreas de conhecimento, associadas aos eixos de gestão da Firma:



“Buscamos proporcionar aos nossos profissionais o melhor ambiente para eles possam desenvolver seu talento.”

A Firma aplica um rigoroso processo de seleção que combina a exigência de brilhantes processos acadêmicos com sólidas aptidões pessoais.

Oferecemos um plano de carreira baseado no mérito e apoiado por um crescimento orgânico e sustentado. Para isso, acompanhamos de perto a carreira de todos os funcionários (através de um rigoroso sistema de avaliação contínua e um sistemático processo de mentoring) com o objetivo de potencializar o talento, o conhecimento e as aptidões necessárias para exercer a profissão com êxito.

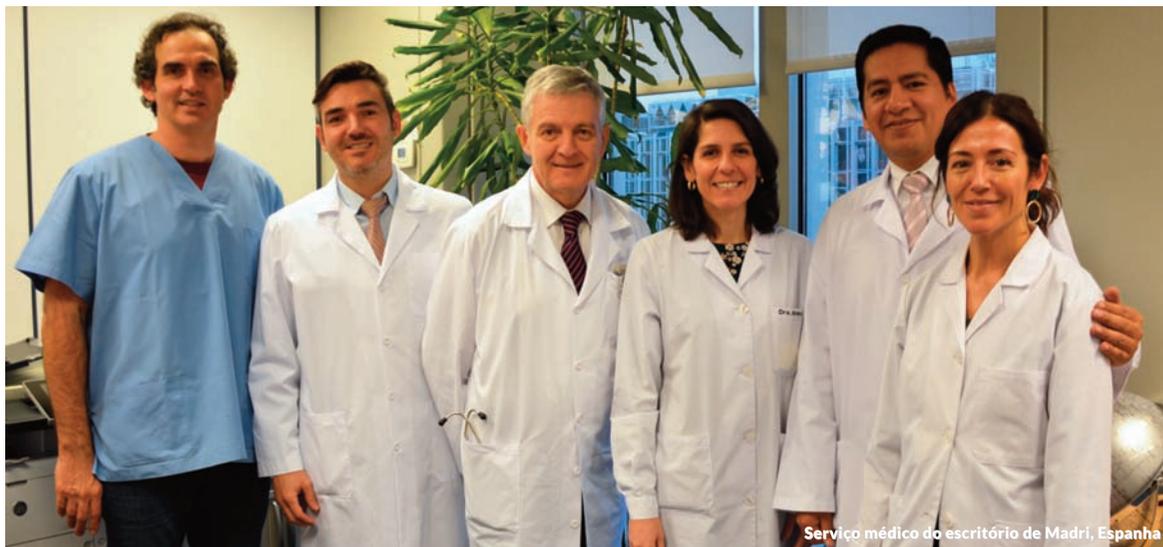
Lançamos também um plano de treinamento que conta com o máximo reconhecimento no mercado pela qualidade e diversidade dos conteúdos.

Com tudo isso, temos orgulho de poder afirmar que os profissionais da Firma são absolutamente diferenciais.

Cristina López
Sócia da Management Solutions

Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico

A Management Solutions tem um excelente serviço médico que tem desempenhado um papel fundamental na gestão da pandemia da COVID-19.



A Management Solutions conta com políticas de prevenção de riscos ocupacionais e de serviço médico que respondem à legislação em vigor nos países em que a Firma tem escritórios. Além disso, os profissionais da Firma podem aderir a serviços de assistência médica privada opcional e acessar outros serviços dependendo do país em que estejam. A seguir, a título de exemplo, são descritos os serviços e políticas de aplicação na sede principal da Management Solutions na Espanha.

O Serviço de Medicina do Trabalho e Prevenção de Riscos Ocupacionais da Firma abrange quatro disciplinas preventivas:

- ▶ Medicina do Trabalho
- ▶ Segurança no Trabalho
- ▶ Higiene Industrial
- ▶ Ergonomia e psicossociologia aplicada

O Serviço de Medicina do Trabalho atua em quatro áreas: preventiva, assistencial e de aconselhamento, bem como medicina preventiva. A Management Solutions é uma das primeiras empresas na Espanha a aplicar a farmacogenômica e a genética na personalização da prevenção médica e dos tratamentos em doenças graves.

A prevenção é efetuada sobre o ambiente de trabalho e sobre os próprios funcionários.

Meio ambiente

Sobre o meio ambiente foram realizados estudos de higiene ambiental e do nível de ruído. Além disso, foi realizada uma avaliação de riscos e um plano de prevenção, que se atualizam periodicamente, juntamente com guias preventivos, acessíveis

para todos os funcionários por meio da *Intranet* corporativa. Adicionalmente, são realizados os seguintes controles periódicos:

- ▶ Alimentos fornecidos nas máquinas de *vending*.
- ▶ Mapas termo-higrométricos dos escritórios, avaliando temperatura, umidade relativa e iluminação, assim como qualidade do ar.
- ▶ Níveis de iluminação nas áreas de trabalho.
- ▶ Velocidade média do ar no sistema de climatização.
- ▶ Classificação da qualidade de ar interior (método IDA) em função das concentrações de CO₂ interior e exterior nos escritórios.
- ▶ Qualidade do ar interior, determinando a concentração de bactérias e fungos no ambiente e analisando os níveis de CO e CO₂.

Funcionários

Para todos os profissionais da Management Solutions, oferecemos um *check-up* médico completo no momento de sua incorporação à Firma e, de forma voluntária, com uma periodicidade anual.

A assistência médica abrange o acidente de trabalho e a doença profissional, assim como a patologia por doença comum ou acidente não laboral. Existe também um procedimento perante viagens internacionais, independentemente de serem por motivos profissionais, por voluntariado em programas de Ação Social ou pessoais, que consiste em informação higiênico-sanitária do país de destino e indicação das vacinas necessárias ou profilaxias perante doenças como a malária.

O serviço médico dispõe de um serviço de fisioterapia em suas próprias instalações, disponível para todos os funcionários da Management Solutions que tenham necessidade.



Plano de saúde

Adicionalmente, os profissionais da Management Solutions contam com um serviço de assistência médica privado. Este serviço inclui, além de toda a sua rede de atendimento, a modalidade de reembolso de despesas. Além disso, os profissionais contam com plano de cobertura odontológica e assistência em viagens.

Informação sobre a saúde

O serviço oferecido pela Management Solutions supera em muito o exigido pelos órgãos e instituições públicas sobre a saúde e segurança no trabalho. A *Intranet* estabelece um sistema de comunicação com os funcionários que garante aos profissionais uma informação bastante completa referente à saúde, assim como guias de prevenção de riscos e notícias de interesse.

Seguro médico

Além disso, os profissionais da Management Solutions contam com um serviço assistência médica privada, parcialmente subsidiado pela Firma. Este serviço inclui, além de seu abrangente diretório médico, reembolso de despesas, cobertura dentária com franquias especiais e assistência em viagem.

Campanhas específicas

Vacinação antigripal. Prevenção dos processos gripais no início do outono.

Plano de prevenção cardiovascular. Prevenção contínua de doença cardiovascular (infartos, AVCs, etc.), através dos check-ups de admissão e periódicos, seguindo protocolos do *National Cholesterol Education Program, Adult Treatment Panel III*.

Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico

Prevenção oncológica.

- ▶ Nos *check-ups* médicos de rotina, é feita uma estratificação do risco de câncer colorretal e são realizadas as recomendações personalizadas em função dos resultados do *check-up* e dos antecedentes pessoais e familiares, seguindo orientações da Associação Espanhola de Gastroenterologia.
- ▶ As mulheres com mais de 35 são submetidas a um cálculo do risco de câncer de mama dos próximos 5 anos e estimativa de vida, seguindo os modelos da Associação Americana de Câncer. Para os homens, a partir de determinada idade, são analisados marcadores tumorais de câncer de próstata.
- ▶ Plano de prevenção do câncer cervical. Em função das características pessoais de cada paciente, são realizadas indicações de determinação do HPV no colo uterino.

Tratamentos antitabagismo. São campanhas contínuas em função de necessidades dos pacientes.

Luta contra a hipertensão arterial. Dentro dos estudos médicos necessários para o adequado diagnóstico, registros Holter de pressão arterial são registrados no próprio serviço médico.

Conselhos gerais e vacinações em viagens internacionais. Proteção frente a doenças em viagens a países com altas taxas de incidência e prevalência destas doenças. Estas campanhas são realizadas de forma contínua.

Campanha de prevenção à trombose venosa profunda e ao tromboembolismo pulmonar. Em mulheres que precisam tomar determinados medicamentos (por exemplo, em casos de ovários policísticos) que incrementam o risco de trombose venosa, existe um procedimento para o estudo de variáveis genéticas que as tornam mais suscetíveis a apresentar um processo trombótico, possibilitando a sua prevenção antes que ocorra.



Luta contra a COVID-19

Desde o princípio da pandemia a Firma implementou um plano específico de prevenção do SARS CoV 2 incluindo:

- ▶ Criação de um comitê de acompanhamento diário do impacto da COVID-19 na Firma.
- ▶ Medidas preventivas ambientais:
 - Sistemas de climatização.
 - Procedimentos de limpeza.
- ▶ Medidas preventivas coletivas:
 - Ordenação do espaço de trabalho de acordo com a distância segura.
 - Reorganização do trabalho (pelo departamento de Recursos Humanos).
 - Coordenação de atividades empresariais.
 - Informações sobre a pandemia e as normas de proteção.
 - Fornecimento de equipamentos de proteção e testes.
- ▶ Medidas preventivas individuais.
- ▶ Acompanhamento do estado de saúde em relação à COVID-19 através:
 - Desenvolvimento de uma plataforma específica com monitoramento contínuo da saúde de todos os nossos profissionais.
 - Proteção dos vulneráveis.



Contamos com robustas políticas de prevenção de riscos ocupacionais

- Acompanhamento dos casos confirmados.
- Acompanhamento dos contatos.
- Consultoria e informações para os profissionais.

▶ Reforço da comunicação e coordenação:

- Comunicação permanente com os profissionais através de comunicados e da intranet corporativa.
- Coordenação com clientes e fornecedores.
- Coordenação com os edifícios sede dos escritórios corporativos.

Prevenção de riscos ocupacionais

Revisões anuais. Um técnico superior em prevenção de riscos laborais supervisiona periodicamente as instalações, inclusive com a elaboração ou atualização de um plano de segurança, um estudo básico de segurança e uma avaliação de riscos.

Estudos ergonômicos. Em função da solicitação de um profissional, ou por requerimento do serviço médico, são realizados estudos ergonômicos por um técnico superior em prevenção de riscos de trabalho para uma correta adaptação do posto de trabalho à pessoa.

Treinamento em prevenção de riscos de trabalho. Todos os profissionais realizam um curso básico de prevenção de riscos trabalhistas desenvolvidos por nossos técnicos de prevenção.

Documentação. Na área de Serviço Médico da Intranet está disponível outra série de documentos orientados à prevenção de riscos ocupacionais de muita utilidade:

- ▶ Diretório de riscos e medidas preventivas. Compilação das possíveis situações que podem originar riscos, assim como das medidas preventivas úteis para evitá-los.

- ▶ Normas básicas de prevenção de incêndio e manejo de extintores. A prevenção é o aspecto mais importante da segurança contra incêndios.
- ▶ Normas básicas gerais de evacuação. Normas que devem ser seguidas em caso de ativação do sinal de evacuação dos edifícios.
- ▶ Segurança em instalações fora do horário de trabalho. Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em qualquer instalação, fora do horário de escritório.
- ▶ Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em instalações de clientes. Um plano de segurança rodoviária foi preparado e dentro das ações anuais iniciou-se um estudo para analisar o nível de sonolência e a repercussão que o mesmo pode ter nos acidentes de trabalho na estrada, aplicando a escala de Epworth.

Meios de apoio ao funcionário

A área de Meios tem como objetivo principal a geração de valor para a Firma



Áreas de suporte

A área de Meios tem como objetivo fundamental a geração de valor para a Firma. Esta geração de valor, em muitos casos, se concentra na prestação de serviços administrativos e de apoio a todos os profissionais de forma eficiente. Alguns deles já foram descritos nos tópicos anteriores, embora se estendam a outras áreas, como Tecnologia, Documentação e Serviços Gerais.

Num ano marcado pela pandemia a área de Meios liderou a aplicação do Plano de Continuidade de Negócios, que foi implementado com rapidez em todas as suas fases, sendo capaz de garantir 100% dos processos necessários para o correto funcionamento remoto da Firma.

Tecnologia

A missão desta área é prover a Firma com a tecnologia (aplicativos, sistemas e comunicações) necessária para o desenvolvimento e o suporte do negócio, sob quatro princípios fundamentais: segurança, funcionalidade, mobilidade e conectividade; e tudo isso sob o critério de máxima eficiência.

Os profissionais da Firma dispõem de ferramentas que lhes permitem trabalhar e acessar a informação com rapidez e segurança em diferentes ambientes: em escritórios da Management Solutions, em escritórios de clientes, em casa ou em lugares de trânsito (aeroportos, hotéis, etc.). Contar com esta tecnologia foi de especial importância durante 2020 já que a pandemia obrigou, com a entrada em vigor das primeiras restrições de mobilidade, uma grande parte dos profissionais da Firma a trabalhar de forma remota (100% durante o *lockdown* imposto durante o mês de abril aos países nos quais a Management Solutions tem escritório).

Além disso, durante este ano, foram implementados novos aplicativos relacionados com o trabalho remoto e o serviço médico, que vieram reforçar a plataforma tecnológica da Firma.

Documentação

Na Management Solutions damos muita importância à difusão do conhecimento. Proporcionar o acesso à informação é um elemento fundamental do apoio aos nossos profissionais para a execução correta dos projetos. O serviço de documentação organiza a informação gerada distinguindo entre a documentação interna e externa:

- ▶ Documentação própria: documentos de normas e regulação, treinamento, apresentações, publicações próprias, análise de conjuntura macroeconômica, etc., acessíveis por meio da *Intranet* corporativa.
- ▶ Documentação de terceiros: livros, publicações e fontes de informação externas especializadas, acessíveis por meio de pedido à Biblioteca da Firma.

Infraestruturas e Serviços Gerais

Gestão de infraestruturas e logística, concepção gráfica, tradução, etc., são serviços que completam todo o anterior e que procuram facilitar o trabalho realizado pelos profissionais da Management Solutions.

O trabalho da equipe de infraestruturas é necessário para gerir de forma eficiente a abertura e colocação em funcionamento de novos escritórios ou a ampliação dos já existentes. Neste sentido, em 2020 foram inaugurados os escritórios da Copenhague, Houston e San José, e foram concluídas as obras de ampliação do escritório de Buenos Aires.

Acordos corporativos

Todos os profissionais da Firma contam com algumas condições preferenciais pelo fato de pertencer à comunidade da Management Solutions.

Divulgação de Informações de Segurança Cibernética

A segurança tecnológica da Firma começa por seus profissionais. A fim de melhorá-la, a formação e divulgação em matéria de segurança e continuidade de negócios é uma prioridade.

Por isso foi definido um plano de divulgação que inclui vídeos sobre aspectos fundamentais como o DVR, atualizações e correções, Lei de Propriedade Intelectual, roaming e dispositivos móveis ou gestão de identidades.



Acesso a ofertas bancárias para grupos profissionais

A Firma coloca à disposição de seus profissionais as melhores ofertas bancárias para grupos, incluindo condições vantajosas para acessar produtos como conta salário, cartões, empréstimos, empréstimo para habitação, escritórios virtuais, etc.

Cartões de crédito

Dispomos de acordos que permitem aos profissionais da Management Solutions acesso a cartões de crédito totalmente gratuitos e com condições de pagamento, limites de crédito, seguros e outros benefícios.

Agência de viagens

Os profissionais da Management Solutions podem beneficiar-se de uma série de vantagens e preços exclusivos, tanto em suas viagens de negócios como em suas viagens particulares e de

férias. Este serviço é administrado na *Intranet* e na página que o fornecedor a personalizou para a Management Solutions.

Corporate wellness

Os profissionais da Management Solutions podem se beneficiar de um programa que permite o acesso a academias de ginástica e outras instalações de corporate wellness com condições vantajosas.

Outras ofertas

Além dos acordos corporativos, a Management Solutions recebe frequentemente ofertas dirigidas a seus funcionários de instituições financeiras, concessionárias de automóveis, academias de ginástica, instituições culturais, etc.

Comunicação interna

A comunicação interna constitui um elemento de integração para todos os profissionais da Firma

A comunicação interna não se refere exclusivamente à transmissão de mensagens corporativas, mas constitui um elemento de coesão e integração entre os diversos departamentos e áreas da Firma.

Intranet corporativa

O principal canal de comunicação interna, além do *e-mail*, é a Intranet corporativa. Sua atualização, manutenção e melhoria contínua é de responsabilidade do departamento de Marketing e Comunicação.

Graças à conexão VPN e à incorporação do MDM para dispositivos móveis BYOD, todos os profissionais da Management Solutions podem acessar este recurso a partir de qualquer lugar do mundo, sem ter que estar fisicamente em nossos escritórios.

Os conteúdos da Intranet, traduzidos em três idiomas (espanhol, inglês e português) são muito amplos, mas pode-se destacar os seguintes:

- ▶ Notícias da atualidade, tanto da Firma (projetos em destaque, novos clientes, relacionamento com universidades, eventos, etc.) como dos setores e áreas de atividade em que atuamos (selecionadas e resumidas pela área de P&D).
- ▶ Informação financeira e macroeconômica dos principais países nos quais operamos: cotações diárias dos principais índices de ações, taxas de juros, taxas de câmbio, PIB, inflação, etc.
- ▶ Serviços Gerais: biblioteca, serviço de reprodução e viagens.
- ▶ Documentação: documentos de normas e regulamentos, material de treinamento, apresentações, publicações próprias e relatórios, etc., classificados dentro da *Knowledge Area*.
- ▶ Acesso aos aplicativos da Firma.
- ▶ Acesso à informação pessoal: alocação em projetos, salários, conta pessoal, etc.

- ▶ Informação relativa às áreas de Meios (Recursos Humanos, Marketing, Serviços Gerais, Tecnologia, etc.)
- ▶ Informação sobre P&D: informações relativas às iniciativas em curso, desenvolvidas pela Área de I+D, acesso direto às publicações, relatórios sobre a conjuntura e outras anotações regulatórias publicadas pela área, assim como uma nova seção sobre hot topics em matéria de inovação e regulação.
- ▶ Informação, conteúdos, fotografias, etc. sobre atividades organizadas pela Ação Social ou o Clube Esportivo.

Durante 2020 foram introduzidas novidades a fim de facilitar aos profissionais da Firma o acesso a informações e/ou trâmites de interesse, e melhorar a organização das informações e documentos corporativos.

Entre as principais novidades destaca-se a criação de um microsite específico para informações e trâmites relacionados com a COVID 19, o novo desenho dos sites de I+D, Marketing, e de Políticas e Procedimentos.

Yearly Meeting Global

O evento de comunicação interna mais importante realizado pela Management Solutions é o *Yearly Meeting*: convenção anual, internacional, que reúne grande parte dos profissionais da Firma e que se realiza no final do mês de julho, em Madri, marcando o final do ano fiscal.

Neste encontro anual, os sócios expõem aos profissionais da Management Solutions um resumo dos resultados e realizações alcançados durante o ano, bem como os desafios estabelecidos para o próximo ano fiscal, tudo agrupado em torno de seis áreas estratégicas de gestão: diversificação, crescimento rentável, inovação em P&D, gestão de recursos humanos, comunicação e flexibilidade organizacional.

No *Yearly Meeting* também participam como palestrantes presidentes, conselheiros e altos líderes de destaque do mundo empresarial, bem como representantes do mundo acadêmico.

MS^o
Management Solutions
Making things happen

YEARLY MEETING 2020

BUILDING TRUST

YEARLY MEETING GLOBAL
EVENTO VIRTUAL
24 DE JULHO DE 2020
+2.000 PARTICIPANTES

MS^o
Management Solutions
Making things happen

YEARLY MEETING 2020

BUILDING TRUST

Santander

José García Cantera
Global CFO Santander Group

MS^o
Management Solutions
Making things happen

YEARLY MEETING 2020

BUILDING TRUST

YEARLY MEETING 2020
BUILDING TRUST
24 DE JULHO DE 2020

D. ANTONIO LORENZO
CHIEF EXECUTIVE OFFICER,
SCOTTISH WIDOWS AND
GROUP DIRECTOR - INSURANCE,
AT LLOYDS BANKING GROUP

LLOYDS BANKING GROUP

Comunicação interna

Desta forma, os profissionais da Management Solutions têm a oportunidade de entrar em diferentes enfoques e pontos de vista sobre temas relacionados com sua atividade, apresentados por líderes do mais alto prestígio.

Yearly Meeting 2020

Em 24 de julho de 2020, Management Solutions realizou seu *Yearly Meeting 2020*, com o lema “*Building Trust*”. Pelas circunstâncias relacionadas com a pandemia COVID-19, o evento foi realizado pela primeira vez de forma virtual, com transmissão via streaming, dando oportunidade a que todos os profissionais da Firma participassem do evento.

Como em ocasiões anteriores, revimos as conquistas da Firma durante o ano fiscal de 2020, foram estabelecidos os desafios para o ano fiscal de 2021 e contou-se com a participação, como oradores convidados, dos principais representantes do mundo dos negócios.

O *Yearly Meeting*, começou com a análise da situação do ambiente de mercado, realizada por Ignacio Layo (Sócio da Management Solutions) e prosseguiu com a apresentação de Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions), que descreveu o progresso da Firma durante o ano que terminou em agosto de 2020, bem como os desafios para o futuro em termos de diversificação, inovação, gestão de recursos humanos, crescimento rentável, flexibilidade organizacional e comunicação.

Nesta ocasião os profissionais da Management Solutions tiveram o privilégio de contar com a participação, como oradores convidados, de José García Cantera (Global CFO do Grupo Santander) e Antonio Lorenzo (CEO da Scottish Windows e Group Director - Insurance do Lloyds Banking Group).

Yearly Meetings locais

Durante o último trimestre de 2020, e para complementar o *Yearly Meeting* global realizado em julho, mais de 1.000 profissionais participaram nos *Yearly Meetings* locais realizados nos EUA, México, Brasil, Peru, Colômbia, Chile, Argentina, Reino Unido, Alemanha, Países Baixos, Noruega, Portugal e Itália, com o objetivo de analisar as conquistas obtidas pela Management Solutions localmente no exercício de 2020, e os desafios de cada escritório para o exercício de 2021.

Estes eventos, que nesta ocasião tiveram que ser realizados de forma virtual devido às restrições decorrentes da pandemia, se consolidam como um elemento fundamental da estratégia de comunicação da Firma, já que dão aos profissionais que não puderam participar no evento corporativo, o acesso às mesmas informações utilizadas no *Yearly Meeting* global, dando também uma visão mais ampla sobre as conquistas locais de cada escritório.



Palestrantes convidados nas edições anteriores do Yearly Meeting

Yearly Meeting 19. Teatro Real de Madri

C.S. Venkatakrishnan, Chief Risk Officer do Grupo Barclays
 María Dolores Dancausa, Conselheira Delegada do Bankinter

Yearly Meeting 18. Teatro Real de Madri

Rafael Miranda, Presidente da Acerinox
 Michael Kemmer, Diretor Geral, Membro do Conselho da Associação de Bancos Alemães, 2010 2017

Yearly Meeting 17. Teatro Real

Rodrigo Echenique, Vice-presidente do Banco Santander, Presidente do Banco Santander Espanha e Presidente do Banco Popular
 Gonzalo Gortázar, Administrador Delegado do CaixaBank, Primeiro Vice-presidente da Repsol e Presidente da VidaCaixa

Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos

José María Roldán, Presidente da AEB e Vice-presidente da EBF
 Jaime Pérez Renovales, Secretário Geral e do Conselho – Diretor Geral de Recursos Humanos do Grupo Santander

Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madri

Teppo Paavola, Sr. EVP, GM of New Digital Businesses do BBVA
 Juan Colombás, Executive Director and Chief Risk Officer da Lloyds Banking Group
 Víctor Matarranz, Head of Group Strategy and of the Executive Chairman's Office do Banco Santander

Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos

Emilio Saracho, Deputy CEO, EMEA do J.P. Morgan
 Francisco Gómez, Conselheiro Delegado do Banco Popular
 Eva Castillo, Conselheira da Telefónica

Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madri

Emilio Botín, Presidente do Banco Santander
 Antonio Brufau, Presidente da Repsol
 José Ignacio Goirigolzarri, Presidente do Bankia
 Julio L. Martínez, Reitor da Universidade Pontificia Comillas

Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos

Manuel Soto, quarto Vice-Presidente do Grupo Santander
 José María Abril, Vice-Presidente da Telefónica
 Antonio Huertas, Presidente do Grupo Mapfre

Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos

Alfredo Sáenz, segundo Vice-Presidente e Conselheiro Delegado do Grupo Santander
 José Luis San Pedro, Diretor-Geral de Negócios do Grupo Iberdrola
 Alfonso Alonso, Diretor de Transformação da Telefónica

Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos

Jorge Morán, Diretor-Geral da Divisão Global de Seguros e Banco Direto do Grupo Santander
 José Antonio Olavarrieta, Diretor-Geral da CECA
 José Luis López, Vice-presidente e Conselheiro do Banesto

Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos

Francisco González, Presidente do BBVA
 Juan Carlos Rebollo, Diretor de Contabilidade e Controle do Grupo Iberdrola
 Fernando Madeira, CEO do Terra Latinoamérica
 José Antonio Álvarez, CFO do Grupo Santander

Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos

Ángel Cano, CEO do Grupo BBVA
 Francisco Iniesta, Diretor Associado da IESE Business School
 Honorato López Isla, Vice-presidente e CEO da Unión FENOSA
 José María Nus, Conselheiro do Banesto

Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

Adolfo Lagos, Diretor-Geral do Grupo Santander
 José Sevilla, Diretor-Geral de Riscos do Grupo BBVA
 Gregorio Villalabeitia, Vice-Presidente e Conselheiro da Telefónica
 Marcel Planellas, Secretário-Geral da ESADE

Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

Marcial Portela, CEO do Santander Brasil
 Manuel Méndez del Río, Diretor-Geral de Riscos do BBVA
 Jorge Gost, CEO do Banco Pastor
 Carlos J. Álvarez, Diretor-Geral Financeiro da Gas Natural
 Jaime Requeijo, Diretor da CUNEF

Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos

Fernando Ramírez, Diretor-Geral Econômico Financeiro do Grupo Repsol YPF
 Ignacio Sánchez-Asiain Sanz, Diretor-Geral de Meios do BBVA
 Juan Andrés Yanes, Diretor-Geral Adjunto da Direção Geral de Riscos do Grupo Santander
 Francisco Gómez Roldán, CEO do Abbey Nacional PLCD
 M^o. Josefa Peralta Astudillo, Decana da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais do ICADE

Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madri

Matías Rodríguez Inciarte, Vice-Presidente e Diretor-Geral de Riscos do Grupo Santander
 José María Fuster, Diretor-Geral de Meios do Banesto e Responsável pela estratégia tecnológica do Grupo Santander
 Juan Antonio Hernández Rubio, Diretor-Geral Econômico Financeiro da Unión FENOSA
 Juan Hoyos, Sócio-Diretor da McKinsey para Espanha e Portugal
 Susana Rodríguez Vidarte, Conselheira do Grupo BBVA e Decana da Universidade Comercial de Deusto



“Nossa política de comunicação interna é a espinha dorsal da coesão e integração de todos os profissionais da Firma”

Num exercício no qual durante muitos meses nos vimos obrigados a trabalhar de forma remota, a comunicação interna voltou a desempenhar um papel crítico como elo fundamental de coesão e integração de todos os profissionais da Firma e de transmissão dos nossos princípios e valores em todas as geografias nas quais estamos presentes.

Para isso, reforçamos nosso plano de comunicação interna com o objetivo de transmitir a todos os nossos profissionais, estejam onde estiverem e de maneira homogênea e transparente, informações gerais da nossa Firma, nossos valores e princípios, a estratégia, os êxitos, os desafios e, ao mesmo tempo, atender as necessidades específicas de cada um de nossos escritórios.

Maitane Astiz
 Sócia da Management Solutions

Clube Esportivo

Cerca de 1.000 profissionais participaram dos torneios e atividades organizadas pelo Clube Esportivo em 2020

O Clube de Esportes surgiu como uma iniciativa da Management Solutions no intuito de oferecer aos seus profissionais uma proposta motivadora para o lazer e que, ao mesmo tempo, servisse como atividade integradora.

Além da correta gestão e aproveitamento do lazer e tempo livre, o Clube de Esportes busca fomentar os valores da Firma, como o espírito de superação, trabalho em equipe, consecução de metas e objetivos comuns, realização pessoal, dinamismo, etc.

O Clube de Esportes busca fomentar e facilitar a prática de todos os esportes que interessam aos profissionais da Firma, entre eles, futebol, basquete, padel, golfe, tênis, atletismo, etc. e faz isso de duas formas: organizando campeonatos internos e patrocinando a participação em competições externas de âmbito interempresarial.

Além disso, para reforçar as atividades esportivas e de *corporate wellness* existentes, desde 2019 a Management Solutions colocou à disposição dos seus profissionais uma plataforma esportiva que permite ter acesso a academias e outros tipos de atividades esportivas em 12 países diferentes com descontos sobre as tarifas habituais.

Campeonatos organizados pela Firma

O Club de Esportes organiza todos os anos competições internas, de acordo com os interesses demonstrados pelos profissionais. Assim são organizados torneios e clínicas de golfe, maratonas de padel e futebol, a Corrida Solidária da Management Solutions, ligas internas de futebol, basquete, padel ou tênis, além de jornadas de diferentes esportes.

Praticamente todas estas atividades tiveram que ser suspensas em 2020 por causa da pandemia, tendo sido disputado



Campeonato Interno de futebol misto, Portugal

somente o campeonato interno de futebol misto do escritório de Portugal, que contou com a participação de 15 profissionais da Firma.

A intenção da Firma é recuperar todas estas atividades, assim que for possível e tão logo acabe a pandemia.

Competições externas

O Club de Esportes também patrocina a participação de equipes da Management Solutions em ligas interempresariais, e em diversas corridas organizadas em diferentes países.

Durante 2020, a pandemia impediu que muitas das atividades nas quais as equipes da Management Solutions participam todos os anos pudessem ser realizadas normalmente.

Não obstante, em Madri, 12 profissionais da Firma, divididos em 5 equipes, participaram da Corrida das Empresas 2019, uma prova esportiva com equipes de 2, 3 e 4 pessoas, que contou com as modalidades virtual e presencial, e que finalizou com a vitória da Management Solutions em uma das categorias.

Além disso, inúmeros profissionais da Management Solutions participaram em diversas corridas beneficentes realizadas em vários países, –muitas delas adaptadas ao formato virtual devido ao contexto de pandemia–, como a corrida “*Corre por una causa, corre por la luz de las niñas*” da Fundação Entreculturas (em Madri e Barcelona), a X Corrida Down Madri, organizadas na Espanha; “*The Big Walk*” e “*Cancer Research UK Winter Run*” realizadas no Reino Unido; na corrida beneficente “*Knowledge Trail*” nos Países Baixos; e a “*Corrida Verde*” na Colômbia. Mais informações sobre todas estas atividades podem ser encontradas na seção de Ação Social.



Management Solutions vence a Corrida das Empresas de Madri

5 equipes formadas por profissionais da Management Solutions participaram da 21ª edição da Corrida das Empresas, realizada no último fim de semana em Madri em duas modalidades: presencial (que consistiu de um percurso de 5 km no Hipódromo da Zarzuela, com largadas sequenciadas a fim de cumprir as normas de segurança da prova), e virtual (usando um aplicativo que registrou o percurso). Como sempre, os corredores poderiam participar tanto individualmente quanto em equipes (compostas de 2, 3 ou 4 corredores) com a soma de seus tempos.

A representação da Firma teve uma atuação de destaque alcançado pela equipe da Management Solutions, com Elisabet Soto e Javier de Mata vencendo a categoria mista de equipes de 2 corredores na corrida presencial.



Compromisso com o entorno

A Management Solutions é consciente da importância que o exercício de sua atividade tem para alcançar um crescimento sustentável da sociedade. Por isso, a Firma assume seu compromisso com as comunidades dos países onde atua.

O apoio ao mundo acadêmico e à criação de emprego, o respeito aos direitos humanos e o cuidado com o entorno estão presentes em sua estratégia empresarial, e orientam seu crescimento de maneira compatível com os princípios de desenvolvimento sustentável.



+350

parceiras com universidades



+3.000

participantes de Ação Social



+50

campanhas beneficentes





Universidade

A Universidade é um eixo fundamental da nossa política de responsabilidade social

Para a Management Solutions, a interação com as universidades é um objetivo essencial. Além de contribuir com a criação de emprego com a contratação de recém-graduados, oferecendo-lhes a oportunidade de desenvolver uma excelente carreira profissional, a Management Solutions mantém relações estreitas com o mundo universitário em muitas áreas diferentes: os acordos de colaboração para bolsas e estágios, dando aulas e seminários especializados, cooperando em programas de pesquisa, apresentações de estudos de caso, participação em feiras de recrutamento e colaboração com fundações e associações universitárias.

Em setembro de 2012, a Management Solutions reforçou seu compromisso com o mundo universitário com a criação, na Espanha, do primeiro master em consultoria empresarial, organizado em colaboração com a Universidade Pontificia Comillas, com uma duração de dois anos. Em 2020, a sétima turma do mestrado celebrou a formatura e foi iniciada a nona turma.

Por sua vez, no México, foi concluída a terceira promoção do Diploma em Consultoria de Negócios com o Instituto Tecnológico de Monterrey, realizado a todas as novas contratações dos escritórios do México, e foi iniciada a quarta promoção.

Além disso, desde 2019, a Management Solutions imparte um programa de formação para os profissionais sênior do escritório do Brasil em colaboração com o instituto Insper, uma das instituições de ensino mais prestigiosas da América Latina, incluindo conteúdos relacionados com gestão comercial e marketing aplicado aos serviços financeiros, transformação digital e resolução de problemas.

Programas de práticas

A Management Solutions contribui para a transmissão do conhecimento Universidade – Firma, por meio de convênios



Melhores históricos escolares da VII Turma do Master em consultoria de negócio Management Solutions-Icade Business School, Espanha

com as universidades mais prestigiadas do mundo, incorporando na Firma estudantes em estágios que, em função do seu mérito, poderão ser futuros profissionais da Management Solutions.

No exercício de 2020 mais de 200 estudantes realizaram estágios universitários na Firma. Estes estágios permitem aos alunos selecionados pela Firma ter um primeiro contato com o mundo empresarial.

Seminários e cursos especializados

A Management Solutions, através de seus sócios e diretores, mantém de forma ativa e não remunerada uma presença docente em seu âmbito de atuação.

Durante o ano de 2020, continuamos trabalhando com as universidades, tanto na graduação quanto nos cursos de pós-graduação e nas escolas de negócios:

- ▶ Anahuac
- ▶ Auburn University
- ▶ Babson
- ▶ Boston College
- ▶ Católica-Lisbon School of Business and Economics
- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ City University/CASS
- ▶ Delft
- ▶ ESADE
- ▶ Facultad de Ciencias de la Universidad de Lisboa
- ▶ FCT NOVA Facultad de CC y Nova
- ▶ ICADE Business School
- ▶ Imperial College London
- ▶ Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Cómputo
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México
- ▶ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- ▶ ISCTE
- ▶ ISEG
- ▶ IST Instituto Superior Técnico
- ▶ London School of Economics

- ▶ Nova
- ▶ NYU
- ▶ Pontificia Universidad Católica del Perú
- ▶ Samford
- ▶ The University of Alabama – Tuscaloosa
- ▶ Tufts
- ▶ UCL University College London
- ▶ Universidad Autónoma de Barcelona
- ▶ Universidad Autónoma de Madrid
- ▶ Universidad Carlos III
- ▶ Universidad Complutense de Madrid
- ▶ Universidad de Buenos Aires
- ▶ Universidad de Castilla La Mancha Universidad de Chile
- ▶ Universidad de Deusto
- ▶ Universidad de León
- ▶ Universidad de Lima
- ▶ Universidad de Los Andes
- ▶ Universidad de Málaga
- ▶ Universidad de Navarra
- ▶ Universidad de Salamanca
- ▶ Universidad de Utrecht
- ▶ Universidad del País Vasco
- ▶ Universidad Iberoamericana
- ▶ Universidad Nacional Autónoma de Mexico
- ▶ Universidad Panamericana
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid
- ▶ Universidad Politécnica de Valencia
- ▶ Universidad Pontificia Comillas
- ▶ Universidad Rey Juan Carlos
- ▶ Universidad Técnica Federico Santa María
- ▶ Warsaw School of Economics

Workshop de empregabilidade em colaboração com a Fundação BBVA, México

Management Solutions organizou um workshop de empregabilidade para estagiários da Fundação BBVA no México, com o objetivo de transmitir noções fundamentais para facilitar o acesso ao mundo do trabalho.

O workshop, realizado virtualmente diante da situação global causada pelo COVID-19, foi realizado durante três dias e contou com a participação de 50 estagiários do último ano no programa "Meninos que Inspiram", lançado pela Fundação BBVA em México, com o objetivo de apoiar jovens com alto desempenho acadêmico na conclusão de seus estudos secundários, preparatórios e/ou universitários, promovendo a mobilidade social por meio da educação.

Durante as sessões, a equipe de Recursos Humanos da Management Solutions pôde compartilhar com os participantes conceitos fundamentais para facilitar o acesso ao mundo do trabalho, com foco especial na preparação correta de um CV e um perfil no LinkedIn e ajudá-los a resolver suas dúvidas e preocupações.

Universidade

Apresentações de empresas e feiras de recrutamento

As apresentações de empresas e feiras de recrutamento são um ponto de reunião crucial entre os alunos do último ano e as empresas.

A Management Solutions ocupa um lugar de destaque nas principais feiras e pelo nosso estande passam milhares de alunos interessados em aprender mais sobre os conceitos de consultoria empresarial, os projetos nos quais trabalhamos e as oportunidades de carreira que uma firma em constante crescimento e expansão oferece.

A Management Solutions oferece, como valor adicional à visita, a presença de profissionais da Firma que estudaram na universidade correspondente, cuja experiência pode ser

valiosa e útil para os estudantes do último ano e recém-formados que aspiram a fazer parte de nossa organização.

Além do recebimento dos currículos, em alguns casos, o departamento de Recursos Humanos realiza testes psicológicos in situ (com o objetivo de acelerar o processo de seleção de novas admissões), reuniões com café-da-manhã com os alunos e estudos de caso.

Colaborações com a pesquisa no mundo universitário

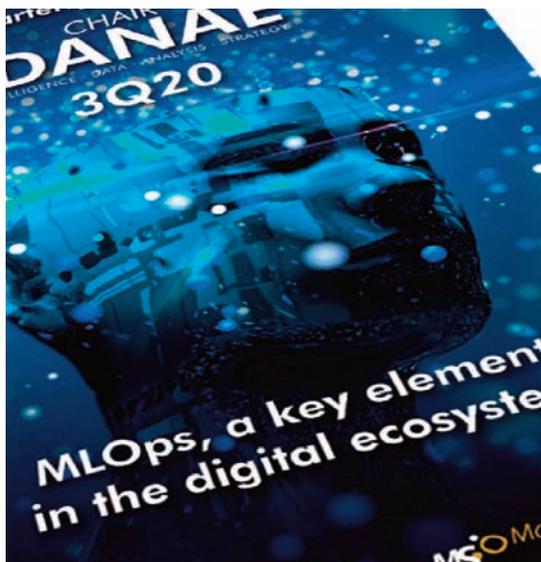
Como resultado de sua aposta na pesquisa e no mundo universitário, a Management Solutions criou disciplinas em colaboração com prestigiosas universidades, a fim de desenvolver atividades acadêmicas, de pesquisa ou transferência de conhecimento.

Disciplina iDanae em Big Data e Analytics na UPM, Espanha

Em 2019, a Universidade Politécnica de Madri (UPM) e a Management Solutions assinaram um acordo de colaboração para a criação da Disciplina iDanae (inteligência, dados, análise e estratégia) em *Big Data e Analytics* com o objetivo de promover a geração de conhecimento, a difusão e a transferência de tecnologia e fomentar a P&D+i na área de Análise de Dados.

Esta disciplina pretende focar no desenvolvimento de quatro componentes, que fazem parte do ciclo de valorização dos ativos mais importantes da sociedade atual como as informações e os conhecimentos.

Apresentação dos trabalhos desenvolvidos pela Disciplina iDanae



A apresentação dos trabalhos desenvolvidos pela Disciplina iDanae foi realizada no Salão de Assembleias da Academia Real de Ciências Exatas, Físicas e Naturais (RAC) e pôde ser acompanhada ao vivo por streaming. Assistiram ao ato mais de 400 participantes de 20 países diferentes.

O ato foi presidido pelo Exmo. Sr. Jesús María Sanz-Serna, Presidente do RAC, Exmo. Sr. Guillermo Cisneros, Reitor da Universidade Politécnica de Madri (UPM), e o Sr. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, e contou com a participação como palestrantes de Acadêmicos da RAC bem como representantes da área educacional e de negócios.

Durante o evento, a Sra. Ernestina Menasalvas, Professora da UPM e Diretora da Disciplina, realizou um balanço do primeiro ano de existência da Disciplina iDanae (que surgiu em 2019 a partir da colaboração entre a Management Solutions e a UPM nas áreas de formação, científica e técnicos) detalhando os trabalhos por ela realizados.

O evento também incluiu uma sessão de apresentação sobre Aceleradores de Hardware para *Deep Learning*, pelo Exmo. Sr. José Francisco Duato, Acadêmico da RAC, e uma mesa de discussão sobre os temas desenvolvidos na Disciplina, moderada pelo Sr. José María Fuster, Presidente da Associação de Amigos da Real Academia das Ciências, Professor ad honorem da UPM e Assessor da comissão de acompanhamento da Disciplina, que contou com a intervenção do Exmo. Sr. David Ríos, Membro do RAC, Sra. Ernestina Menasalvas, e Sr. Manuel Ángel Guzmán, Sócio responsável de P&D da Management Solutions.

- ▶ Inteligência, por meio de algoritmos que proporcionem soluções aos desafios atuais.
- ▶ Dados, como uma fonte de informação para obter conhecimentos.
- ▶ Análise, por meio de técnicas robustas e modelos avançados, incluindo técnicas de *Machine Learning*.
- ▶ Estratégia, concebida a partir das análises das tendências na tecnologia do conhecimento, que permita criar um plano de desenvolvimento futuro em longo prazo.

A disciplina tem uma clara vocação de formação e divulgação. Portanto, são realizadas sessões de formação sobre temas de interesse relacionados com o âmbito da análise dos dados,

além de outros eventos e sessões de divulgação. Além disso, a disciplina tem um plano de bolsas para apoiar os melhores estudantes em sua carreira acadêmica, bem como um prêmio para o melhor projeto de conclusão de curso.

Newsletters trimestrais da Disciplina iDanae

Uma das linhas de trabalho desenvolvidas pela Disciplina iDanae, promovida pela Management Solutions e pela Universidade Politécnica de Madri (UPM) é a análise das metatendências no âmbito de *Analytics*. Para detectar as metatendências, é importante analisar os projetos de investimento públicos e privados, como também os elementos destacados por organizações, empresas e outros grupos de interesse relacionados.

Por meio da disciplina, é realizado um monitoramento ativo com o acompanhamento de diversas fontes, como o resultado dos Grupos Europeus de Trabalho em *Analytics*, os planos estratégicos do governo dos Estados Unidos sobre a estratégia de pesquisa e desenvolvimento em Inteligência Artificial, e outras análises e publicações relevantes internacionalmente.

Com um propósito educativo e de divulgação, fruto desse monitoramento, é mantida uma lista atualizada de temáticas (interpretabilidade de modelos; implicações éticas, jurídicas e sociais da inteligência artificial; previsibilidade e modelagem; data augmentation e data democratization; etc.) que serão desenvolvidas com a publicação de relatórios trimestrais, com o objetivo de proporcionar uma visão de uma determinada tendência ou tema de interesse.

Em 2020 foram publicados quatro relatórios, disponíveis para o público em geral através do site da disciplina iDanae e do site da Management Solutions.

Sob o título "Data democratization", a newsletter, correspondente ao 1T20, aborda a tendência da democratização dos dados, tanto desde o âmbito público como do privado, se aprofundando na necessidade da existência de uma governança de dados sólida.

"Limites na modelagem" foi a publicação correspondente ao 2T20, em que se tratam os limites existentes na modelagem de um sistema real, inerentes ao tipo de problema tratado em cada caso, analisando tanto as limitações existentes do ponto de vista teórico quanto as geradas pelo contexto de desenvolvimento, que são limitações de origem prática.

A publicação correspondente ao 3T20, intitulada "MLOps, uma peça chave no ecossistema digital", aborda a evolução do ecossistema de *Data Science* e o conceito e relevância das Operações de *Machine Learning*, ou MLOps, um conjunto de



Apresentação dos trabalhos desenvolvidos pela Disciplina iDanae, Espanha

Universidade

práticas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento e validação de modelos de *Machine Learning* e sua rápida implementação e sem incidentes, e isso decorre da colaboração entre as equipes de ciência de dados e TI.

Por último, a publicação, correspondente ao 4T20, trata da causalidade no campo dos modelos de *Machine Learning* e seu impacto no desenvolvimento destes modelos, aprofundando a importância de aplicar o conhecimento da causalidade à Inteligência Artificial a fim de alcançar modelos com uma melhor capacidade de generalização, de forma que relações espúrias e tendenciosas sejam descartadas.

Disciplina de Impacto Social na Universidade Pontificia de Comillas, Espanha

A Universidade Pontificia Comillas, a Open Value Foundation, a Fundação Repsol e a Management Solutions lançaram uma disciplina de Impacto Social criada com o objetivo de promover o conhecimento, a pesquisa e a inovação em torno de investimentos de impacto, a filantropia comercial e suas métricas, bem como a relação entre o crescimento sustentável das empresas e sua crescente associação com o impacto social e ambiental.

Esta disciplina pretende criar espaços de debate e reflexão, e formação de profissionais especializados e criar um think tank de conhecimentos pioneiros na Espanha com especialistas conceituados para refletir sobre o futuro do investimento na

matéria, medição do impacto, e a gestão dos riscos e o fomento da transparência nos âmbitos ambiental, social e de boa governança corporativa (ESG).

Patrocínios e colaborações com Fundações Universitárias

A Management Solutions colabora regularmente com fundações e escolas universitárias através do patrocínio de prêmios, colocações de grau, etc.

Clube Empresarial ICADE, Espanha

O Clube Empresarial ICADE é uma associação sem fins lucrativos promovida em 2004 por um grupo de empresários ex-alunos da Universidade, juntamente com o Reitor e Vice-reitor da Faculdade de Economia e Negócios da Universidad Pontificia

Assinatura do acordo de parceria para a criação da Cátedra de Impacto Social da Universidad Pontificia Comillas, Espanha

A Universidade Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundação Repsol e a Management Solutions assinaram em 2020 um convênio de colaboração para a criação da disciplina de Impacto Social que nasceu com o objetivo de promover o conhecimento, a pesquisa e a inovação relativos à inversão do impacto, filantropia empresarial e suas métricas, assim como a relação entre o crescimento sustentável das empresas e sua crescente ligação com o impacto social e ambiental.

O ato de protocolo para a assinatura do contrato da disciplina foi presidido por Julio L. Martínez, SJ, Reitor da Universidade Pontificia de Comillas, e contou com a presença de Antonio Calçada, Diretor Geral da Fundação Repsol, Maria de los Ángeles León, CEO da Open Value Foundations e Alfonso Serrano-Suñer, presidente da Management Solutions.

A disciplina, vinculada à Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade Pontificia Comillas, além de proporcionar espaços de debate e reflexão e treinamento de profissionais especializados, criará um Laboratório de Impacto Social, um *think tank* de conhecimento pioneiro na Espanha. Este laboratório reunirá um grupo de especialistas para refletir sobre o futuro do investimento, a mensuração da contribuição e os riscos associados ao mesmo e criar um *white paper* sobre o tema.



Comillas, para fomentar o espírito empreendedor nesta comunidade universitária, assim como para criar um fórum autêntico de reflexão e influência na sociedade espanhola.

A Management Solutions, por meio de vários dos sócios da Firma, colabora com algumas das iniciativas que o Clube realiza em benefício dos alunos e ex-alunos da Universidade Pontifícia Comillas.

Instituição Faculdade de Engenharia de Bilbao, Espanha

A Management Solutions formou em 2007 uma parceria com a Instituição Faculdade de Engenharia de Bilbao, cuja missão é garantir a excelência em todas as funções de ensino e de pesquisa que a Faculdade de Engenharia oferece. A Instituição, criada em 1997, cumpre sua missão através da organização de palestras, cursos e seminários, emissão de relatórios, publicações

Sala de Aula Aberta de Economia de Impacto da Disciplina de Impacto Social

Em novembro de 2020, foi realizada a conferência inaugural da Aula Aberta sobre Economia de Impacto do Presidente da Repsol Social Impact, organizada conjuntamente com o escritório do Comillas Alumni, que consistiu em uma palestra de Luis Casado, Diretor da Repsol Social Impact. O evento, realizado na Sala de Conferências do ICADE e que foi acompanhado ao vivo por uma transmissão por streaming por mais de 600 pessoas, foi presidido por M^ª Teresa Corzo, diretora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade Pontifícia Comillas, que aproveitou a oportunidade para agradecer o apoio das entidades que lançaram a Cátedra, e contou também com a presença de Carlos Ballesteros, professor do ICADE e Diretor da Cátedra, que apresentou os principais objetivos, atividades e organograma da Cátedra.

A Aula Aberta de Economia de Impacto pretende ser um fórum de encontro e debate para refletir sobre os principais desafios, principalmente sócio-econômicos, que a sociedade enfrenta atualmente: desemprego, perda do poder aquisitivo das famílias e uma alta porcentagem da população em risco de pobreza, desigualdade de oportunidades no acesso à educação causada, entre outras variáveis, pela separação digital, fluxos migratórios descontrolados, etc. A Aula Aberta também quer refletir como, nos últimos anos, o setor empresarial tomou consciência de seu papel-chave na solução desses problemas e implementou políticas que geram valor social de forma complementar aos resultados financeiros.

Conferência – Palestra on-line com José María Alonso, Decano do Ilustre Colégio de Advogados de Madri, Espanha

A conferência, organizada pelo Clube Empresarial ICADE e moderada pelo Presidente do Clube, Sr. Jaime Pérez Renovales, contou com a participação como palestrante do Sr. José María Alonso, Decano do Ilustre Colégio de Advogados de Madrid. O evento foi retransmitido via streaming da Sala de Conferências do ICADE e contou com a presença do Sr. Alfonso Serrano-Suñer, na qualidade de vice presidente do Clube, quem apresentou o palestrante.



Conferência – Palestra on-line, Ilustre Colégio de Advogados de Madri, Espanha

Universidade

Women in Consulting Dinner, Espanha

Sra. Teresa Elorza, sócia da Management Solutions, participou representando a Firma, no Women in Consulting Dinner, evento organizado pelo IE Women in Business Club para que um grupo de mulheres que ocupam cargos de direção em empresas líderes de diferentes setores pudessem compartilhar suas experiências com um grupo seletivo de estudantes dos cursos de MBA e Mestrado da IE Business School.

O IE Women in Business Club é uma iniciativa da IE Business School, uma das principais escolas de negócio do mundo, que trabalha para conseguir igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro da direção das empresas.



e estudos, promoção de pesquisas, etc., sempre com o objetivo de melhorar e promover a educação e a pesquisa no campo da engenharia. Também colabora diretamente com o mundo de trabalho fornecendo prêmios e distinções para aqueles que se destacaram na prática da engenharia.

Fundação Universidade de Deusto, Espanha

A Firma colabora com a Fundação Deusto, pertencente à prestigiada universidade vasca, com uma ajuda econômica que serve para apoiar os propósitos da Instituição, entre os quais se incluem o investimento e promoção de projetos de pesquisa, estudo ou divulgação.

UCLU Business Society, Reino Unido

A Management Solutions assumiu em 2013 a posição de patrocinador da UCLU Business Society, uma sociedade universitária integrada à University College London, que tem

como principal função dar suporte aos estudantes universitários dos últimos cursos, colaborando para a sua integração no mundo profissional por meio da organização de eventos de *networking*, programas de estágios, apresentação de casos práticos e seminários, etc.

XIV Modelling Week da UCM

Management Solutions participou da *XIV Modeling Week*, uma reunião anual organizada desde 2007 pela Faculdade de Ciências Matemáticas em colaboração com o Instituto de Matemática Interdisciplinar (IMI) e o grupo de pesquisa "Modelos Matemáticos em Ciência e Tecnologia" (MOMAT), da Universidade Complutense de Madri, cujo objetivo é promover o uso de técnicas e modelos matemáticos para resolver problemas reais em diferentes setores de atividade.

Nesta ocasião, Management Solutions, que participa da *Modelling Week* desde 2009, com o apoio de estudantes de

doutorado da UCM e da UPM (Universidad Politécnica de Madrid), desenhou e supervisionou um estudo de caso de técnicas de agrupamento e modelagem para a identificação de pessoas através de reconhecimento facial, na qual os alunos tiveram que trabalhar com bancos de dados de imagens e realizar desenvolvimento e teste de algoritmos, obtendo resultados satisfatórios.

Programa de patrocínio de carreiras profissionais da LSE, Reino Unido

A Management Solutions se incorporou à "*LSE Careers Patrons*" em 2019, um dos principais programas de patrocínio da London School of Economics (LSE), faculdade de referência tanto no Reino Unido como a nível mundial.

O programa "*LSE Careers Patron*", no qual participam cerca de 30 empresas líderes em seus respectivos setores, tem como objetivo servir como ponto de contato entre a o mundo

Seminário sobre inteligência artificial na UPM, Espanha

Management Solutions ministrou um seminário no âmbito das atividades da disciplina iDanae, com o objetivo de difundir conhecimento sobre técnicas de Inteligência Artificial para estudantes de diferentes estudos de pós-graduação na Escola Técnica Superior de Engenheiros de Computação da Universidade Politécnica de Madri (UPM).

A apresentação da Management Solutions, realizada por Manuel Guzmán, foi intitulada "Análise de dados em finanças: um caso de uso da teoria dos grafos" e tratou do uso da teoria dos grafos na construção de algoritmos de agrupamento espectral e no desenvolvimento de modelos preditivos.

O seminário fazia parte do conjunto de atividades de treinamento estabelecidas na colaboração da Management Solutions com a UPM, no âmbito da disciplina iDanae, e foi direcionado a estudantes do Mestrado em Ciência de Dados, Mestrado em Software e Sistemas, Mestrado Europeu em Engenharia de Software e Doutorado em Software, Sistemas e Computação, todos cursos de pós-graduação oferecidos pela UPM, com a participação de mais de 20 alunos, sendo mais da metade de universidades estrangeiras.



“Nosso apoio do mundo acadêmico é um dos pilares do compromisso da Firma com seu meio”

Desde a nossa fundação, desenvolver uma estreita relação com as universidades sempre foi uma prioridade para a Management Solutions.

Este compromisso vem se materializando através de várias iniciativas, desde convênios de colaboração para bolsas de estudos e estágios com as principais universidades dos países onde operamos, prêmios, aulas e seminários especializados, patrocínios de fundações e associações universitárias, até a cooperação com programas de pesquisa e a criação conjunta de disciplinas, como a de iDanae (*Big Data e Analytics*) ou a de Impacto Social.

A tudo isso somamos a satisfação por contribuir todos os anos, independentemente do contexto existente nos países em que atuamos, para a criação de empregos para recém-formados, oferecendo-lhes a possibilidade de desenvolver uma excelente carreira profissional.

M^a José Leongentis
Sócia da Management Solutions

universitário e o empresarial, facilitando a organização de eventos de *networking* com alunos e ex-alunos, seminários especializados, acesso a ofertas de emprego, etc. Além disso, graças às contribuições das empresas participantes do programa, a LSE pode continuar mantendo alguns dos programas oferecidos à sua comunidade, como o centro de voluntariado.

Prêmios e reconhecimentos aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso e históricos escolares, Espanha

Durante 2020 a Management Solutions manteve a sua presença junto a estudantes universitários através do patrocínio de prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e aos melhores históricos acadêmicos.

A Management Solutions patrocinou, especificamente, os prêmios aos melhores TCC e desempenhos acadêmicos das faculdades técnicas da Universidade de Deusto e da Universidade Autônoma de Barcelona, com o objetivo de

reconhecer os trabalhos mais inovadores no campo de transformação digital, especialmente avaliando as tecnologias propostas, a capacidade de inovação das soluções obtidas e sua aplicação social e empresarial.

Durante 2020, a Firma fez a entrega do prêmio ao melhor TCC de Engenharia da Deusto dos cursos de 2018/2019 e 2019/2020. Em ambos os casos, Sr. Iker Yabar, diretor da Management Solutions, foi o encarregado de entregar o reconhecimento patrocinado pela Firma. Sr. Unai Bermejo foi o estudante premiado do curso de 2018/2019 por seu trabalho “Concepção e desenvolvimento de um sistema de computação em cluster para a descoberta, agrupamento e classificação de conteúdos terrorista nas redes sociais através de técnicas de processamento de linguagem natural”. E o Sr. Borja Valverde foi o ganhador do curso de 2019/2020 por seu trabalho “DeepLot: desenvolvimento de um sistema de categorização automática de ocupação de vagas de estacionamentos usando *Deep Learning*”.

Premiação da ICADE Association 2020 na categoria “Carreira consolidada”, Espanha

ICADE Professional Association é uma associação de ex-alunos do ICADE que, desde 2008, reconhece através destes prêmios o trabalho dos ex-alunos do ICADE que demonstraram uma excelente trajetória profissional e se destacaram no campo empresarial por seus valores e realizações profissionais, éticas e acadêmicas.

Em 2020, o presidente da Management Solutions foi premiado na categoria “Carreira consolidada”, um prêmio que é um reconhecimento à excelência demonstrada por Alfonso Serrano-Suñer ao longo de sua trajetória profissional e, por extensão, pela equipe da Management Solutions desde a fundação da Firma.

A cerimônia de entrega de prêmios 2020 da ICADE, presidida pelo Julio L. Martínez, SJ, Reitor da Pontifícia Universidade Comillas, foi realizada na Aula Magna de Comilla e contou com a intervenção de Alfonso Serrano-Suñer, que durante seu discurso de agradecimento, dividiu o prêmio com sua família, sua Universidade (ICADE-Comillas), com a equipe de profissionais da Management Solutions e com seus clientes, pela contribuição indispensável para o desenvolvimento de sua carreira profissional.



Em Barcelona, Josep Rotés, sócio da Management Solutions, foi o responsável por entregar o Prêmio ao melhor expediente de Engenharia Informática da Universidade de Barcelona, que ficou para Martí Huerta pelo seu rendimento nos cinco anos da graduação.

Prêmio Management Solutions para o melhor TCC de ADE sobre “Data Analysis e Data Science”, Espanha

Em 2019, a Universidade Pontifícia Comillas ICAI-ICADE e a Management Solutions assinaram um acordo de colaboração para a criação do Prêmio Management Solutions - *Data Analysis* e *Data Science*, com o objetivo de reconhecer o melhor Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da ADE nesse âmbito.

Organizados em áreas temáticas, a Management Solutions patrocinou o prêmio “Data analysis and Data Science” do curso de 2018/2019, que foi concedido ao projeto “Podemos comercializar Bitcoins usando análise de sentimento no Twitter?”, realizado pelo Sr. Jaime Badiola e dirigido pelo Sr. Carlos Martínez.

O Miguel Ángel Poblet, Sócio da Management Solutions, foi encarregado de entregar o prêmio patrocinado pela Firma em um ato que foi presidido pelo Retor de la Universidad, Julio Martínez SJ, acompanhado pela Reitora da Faculdade de Economia e Estudos Empresariais, M^a Teresa Corzo.

Dois profissionais da Firma, Luis Ignacio Terrés e Inés Gómez, também foram premiados em outras modalidades por seus projetos “Modelo de negócio disruptivo: Centro de alto rendimento de Kitesurf” e “Contribuição das empresas familiares para os objetivos de desenvolvimento sustentável”, respectivamente.

Prêmios para o melhor Trabalho de Conclusão de Curso da ICAI, Espanha

A Management Solutions incorporou-se em 2011 ao patrocínio dos prêmios pelo melhor Trabalho de Conclusão de Curso da Escola Técnica Superior de Engenharia (ICAI) da Universidad Pontifícia Comillas, dando continuidade ao trabalho que realiza

Workshop de habilidades no Imperial College London, Reino Unido

A Management Solutions organizou um *workshop* de habilidades relacionadas ao mundo da consultoria, com a participação de 25 estudantes da Imperial College London, uma das universidades de maior prestígio na Europa

O evento, realizado no campus de South Kensington e intitulado "The Consulting Sandbox: Tornando-se um Consultor de Sucesso", permitiu que os alunos da Imperial College aprendessem em primeira mão os principais aspectos de se tornar um consultor de sucesso e desenvolver suas habilidades de negócios (apresentação, negociação, criatividade, pensamento crítico, etc.) através de um exercício de dinâmica em grupo.

Este *workshop* faz parte de uma série de eventos programados nas principais universidades do Reino Unido durante este ano fiscal, com o objetivo de fortalecer os laços entre a Management Solutions e o mundo universitário britânico.

International Students Trip com a Católica-Lisbon School of Business and Economics

Um grupo de alunos do Mestrado da Católica Lisbon School of Business and Economics visitaram os escritórios da Management Solutions em Madrid no mês de janeiro. Durante a visita, os estudantes puderam conhecer alguns dos nossos profissionais e familiarizar-se com nossos equipamentos e projetos.

desde 2005 na orientação de Trabalhos de Conclusão de Curso em colaboração com o ICAI.

Organizada por áreas temáticas, a Management Solutions patrocinou o prémio na área de "Integração na gestão da Inteligência Artificial", atribuído ao projeto "*Sensitivity analysis of impact of clusterization methods in medium-term power system models*", realizado pela Marta Niño e dirigido por Sonja Wogrin e por Diego Alejandro Tejada.

Miguel Ángel Poblet, Sócio da Management Solutions, foi encarregado de entregar o prémio patrocinado pela Firma em um ato que foi presidido pelo Reitor da Universidade, Julio Martínez SJ, acompanhado pelo Diretor da Escola, Antonio Muñoz, e pelo Sócio responsável de consultoria da Deloitte Espanha, Agustín Delgado, convidado de honra no evento.



Visita aos escritórios de Madrid por estudantes da Universidad Católica Lisbon, Espanha

Patrocínio e mecenato

A Firma mantém uma política ativa de patrocínio e mecenato

O patrocínio e o apoio de atividades culturais e empresariais está sempre presente na estratégia empresarial da Management Solutions. Por essa razão, a firma colabora, na medida do possível, com instituições culturais e outras associações sem fins lucrativos.

Teatro Real de Madri, Espanha

Desde a fundação da Firma, Management Solutions é Patrocinadora do Teatro Real de Madri. Com o apoio financeiro ao Teatro Real (pelo décimo quarto ano consecutivo), a Firma contribui para fomentar a difusão, a valorização e o conhecimento das artes líricas, musicais e coreográficas; proteger, conservar e promover o enriquecimento dos bens que integram o patrimônio artístico; defender, promover e pesquisar o patrimônio lírico-musical espanhol e fomentar a participação dos cidadãos em suas programações e atividades.

O Presidente da Management Solutions, faz parte como Membro Votante da Junta de Curadores do Teatro Real. Nesta reunião estão representados os principais patrocinadores da instituição sob a presidência de Alfredo Sáenz. O Conselho de Protetores tem como finalidade promover a participação da sociedade civil para o bom funcionamento de tão emblemática instituição espanhola.

Além disso, a Management Solutions colaborou durante quatro anos consecutivos com a Fundação Amigos do Teatro Real, criada para apoiar, fomentar e desenvolver as atividades e projetos culturais do Teatro Real.

Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB)

A Management Solutions participa como sócia no Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB), constituído como ponto de



Reunião de Protetores do Teatro Real de Madri, Espanha

encontro, diálogo e difusão entre empresas e profissionais do setor energético e cujo principal objetivo é facilitar a divulgação e formação de ideias em relação à utilização racional da energia, conservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

Graças ao apoio e à contribuição financeira dos sócios, foi possível o desenvolvimento de sua atividade ao longo de mais de 20 anos em torno de quatro grandes áreas: conhecimento energético, treinamento, publicações e difusão *online*.

Clube de Gestão de Riscos da Espanha

A Management Solutions é sócia protetora do Clube de Gestão de Riscos da Espanha. Com seu apoio financeiro, contribui para a criação e manutenção das atividades, objeto fundacional do clube.

Os objetivos principais desta associação são servir como ponto de encontro e fórum de debate sobre os sistemas e metodologias utilizados para o gerenciamento, o controle, a análise e a mensuração dos riscos derivados da atividade empresarial, assim como fomentar a troca de idéias, experiências e comparação de opiniões sobre as melhores práticas nesta matéria. Além disso, entre seus objetivos estão manter contatos estreitos com autoridades reguladoras e outros órgãos com esses fins, e a divulgação do conhecimento através da organização e desenvolvimento de programas de treinamento (FRM -*Financial Risk Manager*-) e cursos pela internet.

Como sócia protetora do Clube e participante de seu Conselho de Administração, a Management Solutions colabora com seu apoio para o financiamento e a manutenção das diferentes atividades organizadas pelo Clube.

UK Finance, Reino Unido

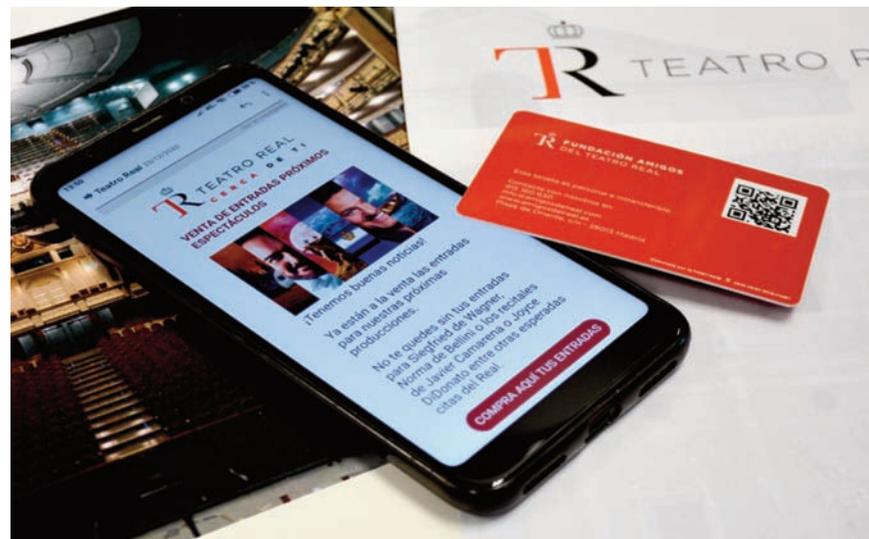
Em 2014, a Management Solutions entrou como parceira para a British Bankers' Association (UK Finance), associação de bancos e instituições financeiras líder no Reino Unido, que representa os interesses de mais de 240 instituições financeiras diferentes e que atua em mais de 180 países.

O UK Finance incentiva e promove políticas e iniciativas que favorecem tanto aos associados quanto ao público em geral, baseando seu trabalho em três prioridades: i) garantir o correto relacionamento entre instituições financeiras e clientes, independentemente de seu tamanho; ii) promover o crescimento do Reino Unido, tentando estabelecê-lo como um centro financeiro global; iii) elevar os padrões de qualidade aplicados no setor, tanto de caráter profissional quanto ético.

Management Solutions apoia a Fundação dos Amigos do Teatro Real, Espanha

A Management Solutions colaborou pelo quarto ano consecutivo com a Fundação através de uma contribuição financeira, demonstrando novamente seu compromisso com o patrocínio e mecenato de associações e instituições culturais dentro de sua estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.

Por outra parte, mais de 60 profissionais da Firma renovaram seu compromisso em 2020 com a Fundação dos Amigos do Teatro Real criada para apoiar, incentivar e desenvolver atividades e projetos culturais do Teatro Real, e com o qual a Firma colabora através de uma contribuição financeira.



Patrocínio e mecenato



Bundesverband deutscher Banken, Alemanha

Desde 2015, a Management Solutions é membro da Bundesverband deutscher Bankem (Associação de Bancos da Alemanha), associação que representa mais de 200 bancos comerciais privados e 11 associações regionais, e que tem como objetivo servir como ponto de encontro entre o setor financeiro, a administração e autoridades de regulação e supervisão do setor mediante fóruns, eventos setoriais e publicações especializadas.

AIFIRM Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers

Desde 2016, a Management Solutions é membro da AIFIRM (Associazione Italiana Financial Industry Risk Management), associação que reúne e representa os profissionais do mundo financeiro, bancário e de seguros que trabalham nas áreas de

riscos das principais entidades do país, e cujo objetivo é melhorar os padrões de organização das funções corporativas implicadas na medição dos riscos, e difundir o conhecimento dos critérios de medição de riscos, melhorando seu funcionamento e utilização

Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais, Espanha

Como prova do compromisso social com o mundo acadêmico e a pesquisa em geral e, em concreto, com a difusão e transformação do conhecimento científico, Management Solutions colabora com a RAC (Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais) instituição pública espanhola dedicada ao estudo e pesquisa de Matemática, Física, Química, Biologia e Geologia, e suas aplicações, assim como sua promoção para o benefício da sociedade.

A Management Solutions, através do seu presidente, Sr. Alfonso Serrano-Suñer, faz parte do 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.

Instituto de Atuários Espanhóis

A Management Solutions faz parte, como membro protetor, do Instituto de Actuários Espanhóis (IAE), principal associação de atuários espanhola. Também se tornou membro de pleno direito do Groupe Consultatif Actuariel European e da International Actuarial Association.

O Instituto tem como principais finalidades ostentar a representação dos seus membros nas questões que se relacionam com a sua atividade; organizar e estimular todo o

tipo de estudos e atividades relacionadas com a profissão de Atuário; informar e propor nas questões relacionadas com a profissão e colaborar com os Órgãos e Autoridades competentes – sempre que, para tal, seja requerido regular a atividade profissional que, em todo caso, será ajustada aos mais exigentes princípios científicos e éticos –; exercer tutela, proteção e vigilância sobre as atividades profissionais dos membros do Instituto; dirimir as questões de caráter profissional que possam surgir entre os membros do mesmo e estabelecer e manter relacionamentos e intercâmbios com os Órgãos de caráter técnico, científico ou profissional, nacionais ou estrangeiros, dedicados a atividades que, total ou parcialmente, tenham afinidade com os objetivos do Instituto.

Consórcio Alastria, Espanha

A Management Solutions, juntamente com as principais empresas espanholas do setor bancário, energia e telecomunicações, fundou em 2017 a primeira rede nacional multissetorial do mundo que emprega *blockchain* com o objetivo de habilitar e acelerar a transformação digital dos vários setores industriais e empresariais.

A rede Alastria garante a identidade dos participantes e o registro permanente das operações realizadas sobre ela, permitindo aos participantes oferecer e receber serviços com eficácia legal no âmbito espanhol e de acordo com a regulação europeia.

A participação da Management Solutions no consórcio, na qualidade de sócia-fundadora, permitirá à Firma participar no desenho da primeira DLT espanhola, construir projetos e oferecer serviços sobre a plataforma, assim como inovar e contribuir para a sociedade espanhola, criando uma plataforma de serviços e produtos *blockchain*.

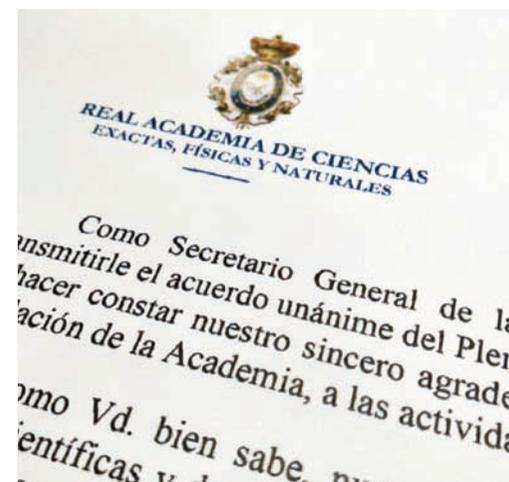
Reconhecimentos da Real Academia de Ciências ao apoio de Management Solutions

Durante 2020 reforçamos o vínculo existente entre a RAC e a Management Solutions.

Por um lado, a RAC decidiu por deliberação unânime da plenária dos Acadêmicos, no dia 29 de janeiro de 2020, fazer constar seu agradecimento à Management Solutions por seu apoio decisivo, através da Fundação da Academia, às atividades que realiza.

Por outro lado, em julho de 2020 o Patronato da Fundação Real Academia de Ciências da Espanha decidiu por unanimidade nomear patrono eleito da mesma, Sr. Alfonso Serrano-Suñer, presidente da Management Solutions, em reconhecimento ao apoio que tanto o presidente como a Firma prestam à Instituição e aos seus fins.

Desta forma, a instituição reconhece a sensibilidade da Management Solutions no apoio e incentivo aos trabalhos científicos, e apoio e difusão da Ciência.



Círculo de Empresários, Espanha

O Círculo de Empresários da Espanha é um centro de pensamento e de debate ao serviço da sociedade espanhola no seu conjunto, que tem como principais objetivos a promoção do livre mercado e da livre firma, o reconhecimento do valor social de empresário como criador de emprego, riqueza e bem-estar geral e o fomento do espírito empreendedor.

Desde 2017, a Management Solutions, por intermédio de seu presidente, colabora com a instituição e dirige o grupo de trabalho sobre Transformação Digital, cujo principal objetivo é elaborar uma série de documentos para facilitar o entendimento e as implicações da transformação digital, destinados fundamentalmente às empresas, com um conteúdo didático, prático e que conte com apoio acadêmico/de especialistas.

Atualmente, participam mais de 30 profissionais com amplo conhecimento sobre a matéria, representando os setores mais relevantes da economia espanhola.

Clube de CDOs, Espanha

A Management Solutions é patrocinador oficial do Clube de CDOs da Espanha, um espaço exclusivo de networking e intercâmbio dos *Chief Data Officers* (CDOs) para transformar a cultura do dado nas empresas espanholas.

O Clube de CDOs é uma associação composta pelos CDOs das principais empresas da Espanha, criada para prestar serviço e valorizar os profissionais de dados, gerar *networking* e proporcionar conhecimentos aos seus membros, para que possam ser um grupo essencial na transformação digital das companhias e que os dados sejam o elemento estratégico das organizações.

Câmaras de comércio

A Management Solutions faz parte como sócio protetor da Câmara de Comércio Espanhola na China, a Câmara de Comércio do Brasil na Espanha, a Câmara de Comércio Espanhola na Brasil, a Câmara de Comércio Polonesa-Espanhola, a Câmara de Comércio Espanhola na Itália, a Câmara de Comércio Britânica na Espanha e a Câmara de Comércio Espanhola no Reino Unido, instituições que possuem como objetivo o fortalecimento dos vínculos entre empresas e instituições.

A associação a estas instituições reforça o vínculo da Firma com instituições e organizações de referência nos mercados nos quais a Management Solutions atua.

Acordos de parceria

A Management Solutions assinou diversos acordos de parceria com diversas fundações e instituições que promovem causas solidárias, de empreendedorismo ou integração social



Fundação Síndrome de Down de Madri

Com o objetivo de reforçar o seu compromisso com a integração profissional de pessoas com síndrome de Down e incapacidade intelectual, a Management Solutions assinou em 2015 um acordo com a Fundação Síndrome de Down de Madri (Down Madrid) no âmbito do programa “Emprego com Apoio Stela”, que tem como objetivo facilitar e promover a inserção social e profissional das pessoas com síndrome de Down e incapacidade intelectual em ambientes comuns de trabalho.

A Down Madrid é uma entidade sem fins lucrativos, declarada de Utilidade Pública, cuja missão é a conquista da autonomia individual das pessoas com síndrome de Down ou outras deficiências intelectuais e sua plena inclusão social.

Fundação Créate

A Management Solutions é patrono fundador da Fundação Créate, uma organização sem fins lucrativos constituída em 2011 em resposta à necessidade de formar pessoas que possam se adaptar a uma sociedade em contínua mudança.

Ao fazer parte de seu patronato, a Management Solutions colabora com a missão da Fundação Créate: o fomento da qualidade e a inovação no campo da educação para despertar o talento e o espírito empreendedor de crianças e jovens e tudo isso por meio da pesquisa, desenvolvimento e implementação de metodologias, técnicas e ferramentas inovadoras na comunidade educativa, para uso na escola e outros âmbitos de aprendizagem.

Além de participar ativamente em eventos e programas organizados pela Fundação, em 2020 a Management Solutions patrocinou no e FP, um programa desenvolvido pela Fundação em colaboração com a Câmara de Comércio da Espanha, que dá ao aluno ferramentas para desenvolver uma ideia e transformá-la

num produto ou serviço real, sempre orientado por professores e mentores. No primeiro piloto do programa, realizado no curso de 2019-2020, participaram 130 alunos a partir de 17 anos de idade, de 10 estabelecimentos de ensino diferentes, e que apresentaram um total de 32 projetos de FP (Formação Profissional) e FP Dual.

Viajes 2000

A Management Solutions assinou em 2014 um convênio de colaboração com Viajes 2000, pertencente ao Grupo Ávoris, com o objetivo de reforçar o seu compromisso com a integração profissional de pessoas com deficiência. Desde então, a agência presta à Firma os serviços próprios de agência de viagens, que incluem tudo o que está relacionado com a reserva de bilhetes em qualquer meio de transporte, gestão de reservas de hotel para deslocações profissionais, etc.

A Viajes 2000 está qualificada como Centro Especial de Emprego (firma cujo objetivo é proporcionar às pessoas com deficiência a

realização de um trabalho produtivo e remunerado). O compromisso da Viajes 2000 é o de promover a igualdade de oportunidades e a inclusão plena das pessoas com deficiência através da geração de emprego e busca a acessibilidade universal.

Projeto de Microfinanças

A Fundação BBVA para as Microfinanças é uma instituição sem fins lucrativos cujo objetivo é promover o acesso ao crédito e à atividade financeira para as camadas mais desfavorecidas da sociedade, para facilitar o desenvolvimento de atividades produtivas em pequena escala e, deste modo, contribuir para melhorar o nível de vida das famílias e o desenvolvimento sustentável das sociedades onde atua.

A Fundação concentra suas atividades inicialmente na América Latina (já iniciou sua atividade em Porto Rico, Panamá, Peru, Colômbia, Chile e Argentina), que constitui o centro corporativo da rede, à qual, além de capital, aportará modelos de governança e gestão compartilhados, uma base tecnológica comum, facilidades para a obtenção de recursos financeiros nos mercados internacionais e, em geral, as vantagens derivadas das economias de escala e de alcance que uma rede com estas características possibilita.

A Management Solutions, em coordenação com a Área de Riscos da Fundação, colaborou na concepção e implementação de um modelo de riscos para microfinanças, a integração dos referidos modelos nos processos de contratação, a concepção e implementação de uma plataforma tecnológica de gestão de riscos e a melhoria da eficiência comercial e operacional.

Programa beneficente na Firma em colaboração com a AECC

Em março de 2012, a Management Solutions aderiu a esta iniciativa da Associação Espanhola Contra o Câncer (AECC), que consiste na divulgação mensal de mensagens de saúde, prevenção e detecção precoce do câncer direcionados para grupos empresariais, e cujo principal objetivo é conscientizar a população sobre a importância da prevenção e detecção precoce do câncer.

Durante 2020 a Management Solutions manteve sua participação no Programa de Solidariedade da empresa, enviando as newsletters da AECC sobre diferentes aspectos da doença, como a importância da detecção precoce ou o impacto psicológico e emocional.

Fundação Prodis

A Management Solutions colabora com o Programa de Formação para a Inclusão Laboral de Jovens com algum tipo de deficiência (Promentor), lançado pela Fundação Prodis, incorporando à firma profissionais da Fundação.

A Fundação Prodis procura proporcionar os apoios necessários às pessoas com deficiência para melhorar a sua qualidade de vida e a das suas famílias. A Fundação lançou, em 2005, o programa Promentor, uma iniciativa de profissionais da Prodis em parceria com a Universidade Autônoma de Madri que tem como principais objetivos auxiliar as pessoas com deficiência intelectual na concepção dos seus Projetos de Vida através de planos individualizados baseados na metodologia do Planejamento Centrado na Pessoa (PCP).

O programa procura proporcionar uma formação profissional ajustada às diferenças individuais que as capacite para a inclusão profissional em uma firma comum; proporcionar um serviço de emprego com apoio contínuo que fomente a igualdade de oportunidades na incorporação, manutenção e promoção do posto de trabalho. O programa oferece também uma formação contínua ao longo da vida para os trabalhadores que exercem o seu direito ao trabalho na firma comum e oferecer os apoios necessários para que os trabalhadores com deficiência intelectual possam aproveitar seu tempo livre participando como membros de pleno direito em sua comunidade.

Para garantir o cumprimento destes objetivos, o programa se inicia com um curso de "Formação para a inclusão profissional" (reconhecido pela Universidade Autônoma como título próprio) após o qual todos os alunos que se formam entram no Programa de "Emprego com Apoio", que proporciona os apoios necessários para entrar no mercado profissional.

Convênios de colaboração com colégios

A Management Solutions assinou, em 2018, um Convênio de Colaboração com o Liceu Francês e com o Colégio Everest de Madri, dando a oportunidade a estudantes de Bacharelado de ter uma primeira experiência em um ambiente laboral. Durante 3 dias, grupos de alunos de ambos os centros puderam conhecer o funcionamento da Firma, a sua missão e objetivos, os valores que os profissionais da Management Solutions compartilham, além das indústrias onde a Firma opera e as linhas de serviço que presta, por meio de reuniões com profissionais de diferentes perfis e cargos, tendo também a oportunidade de ver de perto as diferentes tipologias de projeto que são realizadas e elaborando um caso prático sobre consultoria no setor financeiro.

Fundação Tajamar

A Management Solutions assinou em 2020 um convênio com a Fundação Tajamar (Madrid, Espanha) para colaborar com o curso SAS TAG ("Técnicos em Análise e Gestão de Dados"), através de uma ajuda econômica e da definição dos seus conteúdos. O curso possibilitará que seus alunos adquiram habilidades em *Mining*, *Machine Learning* e outras técnicas de Análise Avançada e Inteligência Artificial. Os conhecimentos obtidos durante o curso lhes capacitarão para realizar análises estatísticas exaustivas e processar dados em bruto para apresentá-los de uma maneira compreensível e útil para o negócio empresarial. A ajuda econômica dada pela Firma permitirá que um dos 25 alunos do curso possa usufruir de uma bolsa que financia todos os módulos do curso.

Ação Social

A Firma apoia e fomenta as atuações beneficentes desenvolvidas pelos seus profissionais



Desde a criação do Grupo de Ação Social, os profissionais da Management Solutions realizaram numerosas atividades em colaboração com diversas ONGs e associações beneficentes.

Embora uma parte importante das ações habituais que vínhamos desenvolvendo tenham sido limitadas devido às restrições de mobilidade, graças ao comprometimento dos profissionais da Management Solutions e ao permanente apoio da Firma, ao longo de 2020 o Grupo de Ação Social conseguiu continuar organizando e patrocinando ações solidárias, como a campanha "Multiplique x2 sua ajuda contra a COVID 19", as doações de alimentos para a ONG realizadas pela impossibilidade de realizar os cinemas solidários, ou as campanhas de Natal Solidário organizadas em todos os nossos escritórios, que este ano buscaram basicamente colaborar com os grupos mais vulneráveis devido à pandemia da COVID 19.

Assim que as restrições forem sendo suspensas, a Management Solutions tem o firme compromisso de retomar as atividades

solidárias e voluntariados que eram organizadas habitualmente (e acrescentar outras que considere oportunas) para, aplicando a filosofia habitual da Firma, atender as necessidades da sociedade e a demanda dos nossos profissionais.

Ações beneficentes organizadas pela Management Solutions

Verão Solidário

Desde 2006, a Management Solutions vem facilitando a participação de seus profissionais em um programa voluntário de verão organizado por uma ONG, através do qual os profissionais podem, se assim optarem, colaborar com um projeto solidário para ajudar os mais desfavorecidos. Assim, esse ano, um grupo de quinze profissionais da Management Solutions aceitou a proposta da Firma, que suportaria todos os gastos da viagem, de dedicar as suas férias de verão a colaborar com as Missionárias da Caridade em Calcutá (Índia).



Desta forma, nascia o Verão Solidário, atividade que teve continuidade em 2007 com o voluntariado em Guayaquil (Equador), assim como desde 2008 a 2011, com Calcutá novamente como destino.

Entre 2012 e 2017 o Verão Solidário consistiu em colaborar com o programa de "Voluntários no terreno" fomentado pela ONG Ayuda en Acción. Assim, em 2012 e 2013, os profissionais da Firma viajaram a La Teresa dos Andes da Bolívia, um centro com o qual colabora a ONG espanhola e que atende cerca de 200 crianças com deficiência intelectual de diversos graus, entre 2014 e 2016 o voluntariado foi realizado em Santo Domingo de los Tsáchilas, no Equador; enquanto, em 2017, a atividade foi desenvolvida em Waslala (Nicarágua), em conjunto com a Fundação Madre Tierra (FUMAT), com o objetivo de reduzir a pobreza dos lares rurais.

Em 2018 e 2019, o Verão Solidário ocorreu novamente em Calcutá. Em 2019 contou com a participação de mais de 50

voluntários dos escritórios do Espanha, Reino Unido, Polónia, Estados Unidos, México, Colômbia, Brasil, Peru e Chile. Devido ao bom acolhimento, os voluntários da Firma estiveram organizados em diferentes grupos, onde os voluntários deram aulas de apoio e organizaram diferentes excursões para as crianças acolhidas em diversos centros New Light, além de colaborar com os centros da Madre Teresa Prem Dam, para doentes terminais e crônicos, Shanti Dan, para mulheres e meninas com deficiência, e o orfanato Shishu Bhavam, realizando diferentes tarefas como a lavagem de roupa dos internos e a preparação das refeições, assim como o acompanhamento de doentes e órfãos.

Em 2020, e como consequência das restrições de mobilidade impostas devido à pandemia, a Management Solutions foi obrigada a adiar esta iniciativa para quando essas restrições acabarem.

Cinema Solidário

Em 2005 a Management Solutions lançou o Cine Solidário, uma atividade familiar na qual, aproveitando a proximidade das festas natalinas e usando como um chamariz uma estreia cinematográfica, a firma arrecada alimentos e presentes para os mais necessitados. O sucesso da atividade em Madrid fez com que a iniciativa fosse sendo estendida para outros escritórios da Firma, sendo também realizadas com sucesso edições do Cine Solidário em Bilbao, Barcelona, Santiago de Chile e México.

Durante 2020, a situação causada pela pandemia da COVID-19 impediu que estes eventos pudessem ser realizados. Contudo, a Management Solutions não quis deixar de ajudar nestes momentos tão complicados, especialmente para os grupos mais desfavorecidos, as ONGs com as quais vinha colaborando de forma recorrente.

Ação Social



Sendo assim, a Firma realizou uma doação equivalente às arrecadações obtidas nas edições de 2019, que foi complementada com contribuições dos profissionais, conseguindo ultrapassar os 10.000 quilos de comida. Os alimentos foram distribuídos entre os refeitórios populares das Missionárias da Caridade em Madrid, o Banco de Alimentos de Biscaia, o Banco de Alimentos de Barcelona, a Casa Lar Amparo na Cidade do México e o Lar San Ricardo em Santiago do Chile.

Por outro lado, o escritório do Brasil realizou (antes da declaração da pandemia), uma jornada de Cinema Solidário que consistiu em levar um grupo de crianças procedentes dos centros do Lar Infantil Santo Amaro para curtir uma tarde cheia de diversão com cinema, pipoca e refrigerante.

Doação de computadores e telefones celulares

A Management Solutions colabora habitualmente com diferentes organizações doando os computadores e celulares usados uma vez renovados. Desta forma, é possível reduzir o

impacto ambiental da firma, satisfazendo ao mesmo tempo a necessidade que as comunidades mais desfavorecidas têm deste material.

Coleta beneficente de tampinhas

No início de 2013, e aproveitando a sugestão de um dos seus profissionais, a Management Solutions lançou em vários escritórios da Firma uma campanha de coleta de tampinhas de plástico com fins beneficentes para colaborar com o programa "Tampinhas para uma nova vida". O programa, lançado pela Fundação Seur, tem como objetivo ajudar crianças com problemas de saúde que precisam de um tratamento médico, além de conseguir reciclar toneladas de tampas de plástico evitando assim a emissão de CO₂.

Dada a boa recepção desta iniciativa por parte dos profissionais da Firma, durante 2020, prosseguimos com a coleta de tampinhas.



Atuações solidárias desenvolvidas pelos profissionais da Management Solutions e apoiadas pela Firma em colaboração com ONGs e associações beneficentes

Campanha "Multiplique sua ajuda contra o COVID-19 x2"

A campanha "Multiplique x2 sua ajuda contra o COVID-19", que se tornou global após a participação bem-sucedida no Brasil, contou com a presença de mais de 150 profissionais de todos os escritórios da Management Solutions. A soma de doações feitas em todos os países chegou a €10.000, que, após a contribuição da Management Solutions, será de €20.000 para a compra de alimentos para colaborar com pessoas em situação de vulnerabilidade pela COVID-19.



Campanha Multiplique x2 sua ajuda contra a COVID-19, Brasil



Natal Solidário, Polônia

XI Torneio Pro-Am da Fundação Deporte y Desafío, Espanha

Management Solutions patrocina o torneio beneficente organizado pela Fundação Deporte y Desafío para arrecadar fundos dirigidos à integração social das pessoas com deficiências físicas, intelectuais ou sensoriais através do esporte.

O Torneio, em que a Management Solutions participa desde sua primeira edição, foi realizado no campo de Golfe Santander, em Boadilla del Monte (Madri), se reuniram 14 equipes participantes (integradas por um jogador profissional de golfe do circuito europeu e quarto amadores).

Natais Solidários

Mais de 500 profissionais da Management Solutions tiveram novamente a oportunidade de levar esperança aos mais desfavorecidos através do projeto Natais Solidários, que foi

organizado pelo décimo segundo ano consecutivo através da condução de diversas iniciativas na Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Polônia, Itália, Países Baixos, Portugal, Estados Unidos, México, Colômbia, Brasil, Peru, Chile e Argentina.

Na Espanha foi organizada a campanha "Reyes Magos de Verdad" em colaboração com Soñar Despierto, que busca conseguir presentes para crianças de abrigos de diversas cidades espanholas e que, de outro modo, não receberiam nenhum presente no Dia de Reis. Novamente a atividade teve grande receptividade, e graças à participação de mais de 140 profissionais de Madri, Barcelona e Bilbao, foi possível que as crianças sem recursos destes centros recebessem os presentes que previamente haviam solicitado por carta a "seus" Reis Magos particulares.

No Reino Unido colaboramos com a campanha "Toy Appeal" de recolha de presentes para crianças de famílias sem recursos do Leste de Londres organizada pelo ELBA, uma fundação que

tenta aglutinar esforços e recursos do setor privado para oferecer possibilidades de melhoria a comunidades necessitadas locais.

O Grupo de Ação Social do escritório da Alemanha organizou novamente uma coleta de alimentos para colaborar com a Frankfurter Tafel, uma organização que ajuda famílias desfavorecidas entregando pacotes de alimentos ou através de seus refeitórios sociais.

O escritório da França colaborou com Accueil Solidarité Saint-Augustin e La balade de Lucioles, duas organizações que ajudam pessoas em risco de exclusão social, proporcionando-lhes alimentos, agasalhos e medicamentos.

Na Polônia participaram na campanha "Szlachetna paczka", um projeto organizado pela ONG Wiosna que ajuda famílias que estão numa situação social e econômica difícil. Graças à participação de todos os profissionais do escritório de Varsóvia

Ação Social

foi possível fornecer a uma das famílias medicamentos e alimentos, além de outros produtos de primeira necessidade.

Os profissionais dos escritórios da Management Solutions na Itália colaboraram com a campanha “*Nessuno Escluso*”, organizada pela ONG Emergency, com o objetivo de doar caixas de alimentos a famílias em situação de pobreza devido à pandemia, tanto em Roma como em Milão.

Nos Países Baixos se colaborou pela primeira vez com Stichting Babyspullen, uma organização que ajuda famílias sem recursos que tenham tido um bebê recentemente, proporcionando-lhes artigos de primeira necessidade para os pequenos (roupas, mamadeiras, leite, etc.). Além da doação, voluntários passaram uma tarde no centro ajudando a separar as roupas doadas e preparando os pacotes que posteriormente seriam entregues às famílias.

Os profissionais do escritório da Noruega participaram na sua primeira atividade de Natal Solidário colaborando com a campanha “*X-mas celebration*” da Blue Cross, organizada com o objetivo de conseguir oferecer uma ceia de Natal e presentes para as crianças em situação de vulnerabilidade por crescer em famílias com dificuldades causadas por algum tipo de vício.

Na iniciativa de Portugal se colaborou com “*Apoio à Vida*”, uma instituição que apoia futuras mães que estão numa difícil situação socioeconômica, proporcionando-lhes tudo o necessário para os primeiros meses de vida do bebê (roupa, alimentos, etc.) além de apoio psicológico.

Por outro lado, os profissionais dos diversos escritórios nos Estados Unidos colaboraram com a iniciativa “*Big Wishes Gift Card Drive*” em colaboração com The Home of Little Wanderers, uma campanha para conseguir presentes para os milhares de crianças e adolescentes apoiados pela Fundação.

No México foi organizada a campanha “*Seja o Rei Mago de uma criança*” com a Fundação Clara Moreno e Miramón, uma instituição que proporciona alojamento, educação e saúde, para crianças e adolescentes em situação de desvantagem social. Graças à participação dos profissionais dos escritórios da Cidade do México, todas as crianças acolhidas pela Fundação receberam os presentes que tinham pedido na carta que escreveram para “seus” Reis Magos particulares. Paralelamente, também foi realizada a campanha “*Abrijo Solidário*”, destinada a coletar agasalhos para os idosos do asilo Dauverre A.C.

Na Colômbia colaboraram com a Fundação para a Assistência da Infância Abandonada (FANA, na sua sigla em espanhol), uma instituição que se dedica à proteção integral de meninos e meninas. Graças à contribuição da Firma e à participação dos profissionais dos escritórios de Bogotá e Medellín, foi possível dar aos mais de 70 meninos e meninas que vivem na Fundação



um presente durante uma festinha organizada no centro e que os voluntários da Firma puderam acompanhar através de uma sessão de Zoom.

Os profissionais da Management Solutions no Brasil colaboraram um ano mais com a Casa Casa Lar, Saica I, Saica II, um centro de São Paulo que atende crianças carentes de 6 e 14 anos, ampliando a biblioteca e a brinquedoteca com a compra de livros e jogos de mesa para os três centros.

Já os profissionais do escritório do Peru organizaram uma coleta de presentes em colaboração com a ONG Alcance Extremo, uma instituição que ajuda famílias carentes e vulneráveis de Lima e províncias. Graças à generosidade dos voluntários e à contribuição da Firma conseguimos que nenhuma das mais de 370 crianças das áreas de extrema pobreza que apoia a ONG ficasse sem um presente de Natal.

No Chile, organizaram uma campanha para fornecer à Fundação Maria Ayuda material didático para a equipe de psicólogos e terapeutas ocupacionais que trabalham com as crianças nos centros da Fundação em todo o país. A Fundação acolhe, em seus 17 centros, crianças vítimas de abuso e abandono, a fim de integrá-las o mais rapidamente possível em um novo ambiente familiar.

Na Argentina colaboramos por segunda vez com o Hospital Público Geral Infantil Pedro de Elizalde. Graças à colaboração dos profissionais da Firma foi possível preparar kits de produtos de higiene pessoal para os pacientes internados.

Cartões de Natal com a Ayuda en Acción

Pelo décimo quarto ano consecutivo, a Management Solutions realizou os seus cartões natalinos colaborando diretamente com uma ONG, Ayuda en Acción e todos os lucros obtidos por

meio da compra dos cartões natalinos foram destinado ao projeto solidário, “Escolas digitais resilientes” que a ONG Ayuda en Acción lançou com o objetivo de apoiar e preparar centros educacionais para que possam enfrentar crises como o COVID-19 e garantir o direito a uma educação de qualidade, inclusiva e oportunidades iguais para todos os alunos.

Para selecionar o desenho do cartão foi organizado o tradicional concurso, no qual mais de 50 jovens artistas (filhos, sobrinhos e irmãos dos profissionais da Management Solutions) mostraram as competências artísticas e de onde saiu o desenho ganhador, realizado por Rosario Poblet.

#UmDiaSemMulheres no México

A Management Solutions México se une à iniciativa #UmDiaSemMulheres, que visa tornar visível a contribuição das mulheres em todas as áreas da sociedade e exigir um México mais justo, igual e livre de violência.



Corrida "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas", Espanha



Cartões de Natal com a Ayuda en Acción

Ação Social

Sob o lema “#UmDiaSemMulheres”, uma manifestação nacional das mulheres foi convocada no México em 9 de março, com o objetivo de tornar visível o seu papel na sociedade e protestar contra a violência contra as mulheres.

Management Solutions é consciente de que as mulheres são um pilar fundamental da atividade da Firma e da sociedade, e considera a igualdade de oportunidades - sem discriminação - como um de seus princípios básicos da sua cultura corporativa. Por esse motivo, a Firma se juntou a essa iniciativa apoiando a decisão de todos os profissionais que decidiram participar livremente da manifestação e facilitando sua participação.

Dia das Crianças, Brasil

No Dia das Crianças, os profissionais do escritório da Management Solutions em São Paulo angariaram fundos que permitiram comprar 60 kits de doces e 110 cestas com produtos de primeira necessidade para as famílias atendidas pelas Casas Lar, Saica I e Saica II.

Corrida solidária “Corre por una causa, corre por la luz de las niñas”

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou das edições de Madri e Barcelona da corrida solidária “Corra por uma causa”, organizada pela Fundação Entreculturas com o objetivo de arrecadar fundos para colaborar com o programa “A luz das meninas”.

Na edição de Madri, 35 profissionais se reuniram na Casa de Campo para completar o trecho no menor tempo possível. A representação da Management Solutions teve um desempenho com destaque alcançando a vitória na categoria masculina de 5 e na de 10 quilômetros.

Profissionais da Management Solutions em Barcelona, que participaram pela terceira vez nessa corrida, teve um desempenho com destaque alcançando o terceiro lugar na categoria feminina de 10 quilômetros.

A corrida, organizada pela Fundação Entreculturas (ONG jesuíta sem fins lucrativos que está focada na educação como ferramenta para o desenvolvimento, transformação e diálogo entre culturas) em 12 cidades espanholas, buscou arrecadar fundos para colaborar com o programa “A luz das meninas”, uma iniciativa que ocorre em 12 países da África e da América, alcançando a mais de 12.700 crianças e adolescentes, promovendo o acesso à educação, prevenção e cuidado de meninas e adolescentes que estão em risco de violência.

10ª Corrida Down Madri, Espanha

Sob o lema “Teus quilômetros = tua inclusão”, aproximadamente cinquenta profissionais da Management Solutions participaram da corrida virtual organizada pela Down Madri com o objetivo de angariar fundos para o Serviço de Esporte e Saúde Down Madri para promover a inclusão de pessoas com deficiência intelectual através do esporte e que contou novamente com a Management Solutions como Firma patrocinadora

Devido às atuais circunstâncias relacionadas com a pandemia COVID-19, a corrida foi realizada virtualmente, de maneira que os corredores fizeram o seu próprio percurso, sempre de acordo com medidas de segurança, compartilhando a experiência nas redes sociais com a hashtag #CarreraDown.

“London Winter Run”, Reino Unido

Os profissionais do escritório de Londres tiveram a oportunidade de participar da “Winter Run” organizada pela associação Cancer Research UK para arrecadar fundos que ajudarão a lutar contra esta doença. A corrida, realizada este ano de forma virtual, propõe uma série de desafios prévios aos participantes, que terminarão uma corrida de 10 km no dia 7 de fevereiro de 2021.

“The Big Walk”, Reino Unido

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou na “The Big Walk”, uma iniciativa organizada no Reino Unido para apoiar pessoas desabrigadas ou em risco de perder seu trabalho e sua casa, especialmente como consequência da crise causada pela pandemia da COVID-19.

II edição da corrida solidária “Knowledge Trail”, Amsterdã

Um grupo de mais de 20 profissionais da Management Solutions Amsterdã participaram da II edição da corrida de solidariedade “Knowledge Trail”, que colabora com a Het Gehandicapte Kinds Foundation. O bom ambiente presidiu a participação dos membros da Management Solutions, que estavam participando pela primeira vez em um evento dessa natureza e, divididos em equipes de 5 pessoas, e que percorreram as principais ruas da cidade, ao mesmo tempo em



Corrida beneficente “Knowledge Trail”, Países Baixos.

que vários jogos eram realizados para destacar as dificuldades sofridas todos os dias pelas pessoas com diversidade funcional.

O Het Gehandicapte Kind é uma fundação para crianças com deficiência que visa promover e apoiar iniciativas que contribuam com ações e economicamente para a integração dessas crianças na sociedade.

“Corrida Verde” Bogotá, Colômbia

Mais de 20 profissionais da Management Solutions se organizaram no Parque Simón Bolívar em Bogotá para participar pelo quinto ano da “Corrida Verde”, uma iniciativa organizada pela Fundação Natura (organização da sociedade civil dedicada à conservação, uso e preservação da biodiversidade para geração de benefícios sociais, econômicos e ambientais) junto com a Fundação do Grupo Argos

(organização cujo foco é a conservação ambiental, incluindo tópicos como preservação, restauração, uso sustentável e proteção da biodiversidade) e o Banco de Bogotá.

Com o tema “*Eres uno con la naturaleza*”, o evento teve como objetivo a recuperação dos bosques locais (para cada corredor inscrito, 3 árvores serão plantadas) e também a sensibilização para a necessidade de recuperar os bosques locais e o respeito pelo meio ambiente.

Devido a participação de mais de 6.000 corredores, serão plantadas aproximadamente 18.000 árvores dentro das reservas da Fundação Natura.



“Os profissionais da Management Solutions são os que lideram o compromisso social da Firma em todos os nossos escritórios”

A Management Solutions está envolvida ativamente nas comunidades em que desenvolve suas atividades. Por meio do Grupo de Ação Social, desenvolve diversas de atividades solidárias em parceria com diferentes ONGs e associações beneficentes.

Profissionais de todos os nossos escritórios, com o apoio da Firma, demonstram de forma altruísta, sua vocação de serviço aos mais desfavorecidos, desenvolvendo, com muito compromisso, diversas atividades solidárias.

Este ano, apesar das dificuldades decorrentes da pandemia, não deixamos de realizar várias ações solidárias, e as que não puderam ser realizadas, serão retomadas assim que for possível. A Firma tem muito orgulho do forte compromisso social demonstrado pelos seus profissionais.

Vanesa Eirin
Sócia da Management Solutions



Corrida “Corre por una causa, corre por la luz de las niñas”, Espanha

Meio ambiente

Estamos especialmente sensibilizados com o impacto ambiental que nossas atividades possam gerar



Embora o impacto ambiental da nossa atividade seja muito limitado (fatores ambientais típicos de um escritório), na Firma há uma preocupação especial com este assunto. O modelo de gestão ambiental adotado pela Management Solutions é baseado não só em garantir a conformidade contínua com todos os requisitos regulamentares pertinentes relativos ao meio ambiente, mas também em superar as suas necessidades, sempre que possível.

Sob esta abordagem, a Firma busca a implantação das melhores práticas ambientais em suas operações internas, que contribuem para reduzir o consumo e minimizar a geração de desperdício. Da mesma forma, a Management Solutions procura o compromisso e envolvimento dos profissionais no que diz respeito ao meio ambiente, dependendo do seu nível de responsabilidade e fornecendo o conhecimento necessário para permitir a implantação de boas práticas ambientais.

Em 2013, a Management Solutions elaborou um Guia de Boas Práticas Ambientais, fazendo chegar a todos os seus profissionais noções básicas sobre a gestão ambiental, estabelecendo um conjunto de recomendações práticas, úteis e didáticas para modificar ou melhorar os comportamentos habituais dentro do escritório e conseguir uma redução do impacto ambiental provocado pela atividade da mesma e, mais concretamente, por cada um dos trabalhadores de forma individual.

Assim, a aplicação das ações contidas no Guia de Boas Práticas Ambientais tem como principais objetivos:

- ▶ Melhorar a eficiência energética e otimizar o consumo de recursos naturais: água, energia, matérias-primas, etc.
- ▶ Preservar os recursos naturais.
- ▶ Diminuir a produção de substâncias contaminantes: emissões de gases na atmosfera, contaminação do solo ou das águas subterrâneas, etc.
- ▶ Minimizar e gerir adequadamente os resíduos, reduzindo a sua geração e fomentando a sua reutilização e reciclagem.
- ▶ Sensibilizar e educar ambientalmente todo o nosso meio.
- ▶ Contribuir para um modelo de desenvolvimento sustentável no qual o consumo atual dos recursos não comprometa o desenvolvimento social e ambiental das gerações futuras.

No primeiro trimestre de 2020 atualizamos o Guia de Práticas Ambientais para reunir referências de ações relativas à pegada de carbono digital ou à poluição acústica, entre outras.

As medidas enumeradas abaixo culminam com a participação da Firma no Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB), uma importante plataforma de diálogo e ponto de encontro para empresas e profissionais dedicados à energia que defende o desenvolvimento sustentável e a preservação ambiental.

Conscientização em relação à mudança climática

Como mostra da sensibilização da Management Solutions em relação aos efeitos da mudança climática, a Firma realiza permanentemente ações em diversos âmbitos:

- ▶ Elaboração de white papers como o publicado em março de 2020 sobre a gestão de riscos associados à mudança climática ou a participação em publicações como “2020 Climate Risk Report” da revista Risk.net.
- ▶ Desenvolvimento e realização de seminários que discutem a problemática relativa à mudança climática e as ações que as organizações devem implementar de acordo com o marco normativo atual. Neste sentido, por exemplo, representantes da Firma participaram como palestrantes no seminário “Nivelando a curva de riscos climáticos”, organizado pelo IFC – International Finance Corporation GBAC, do Grupo Banco Mundial, além de um seminário específico sobre “Gestão do risco climático no setor de seguros”, organizado pela Management Solutions e no qual participou o Banco Mundial – IFC, ambos em julho de 2020.
- ▶ Além do trabalho de pesquisa e participação em seminários estamos apoiando nossos clientes e importantes instituições supranacionais como o Banco Mundial, em vários aspectos como:



Meio ambiente

- análises de impacto,
- adequação normativa,
- revisão dos princípios de gestão destes riscos (mapa de riscos, governança, metodologias de avaliação, integração na gestão e geração do reporting),
- ou a incorporação do risco climático na avaliação de ativos financeiros.

Além disso, para aprofundar ainda mais na busca de soluções para este importante desafio que compromete a sustentabilidade do crescimento mundial, e reforçar a confiança da sociedade em suas instituições e no conjunto dos agentes econômicos, a Management Solutions criou junto com a Universidade Pontifícia Comillas, Open Value Foundation e a Fundação Repsol uma disciplina de Impacto Social.

Redução do consumo de recursos

Nosso tipo de atividade e o uso intensivo da tecnologia fazem com que o nosso impacto no meio ambiente tenha um caminho muito limitado, não gerando nenhum resíduo considerado como de natureza perigosa.

Apesar dessa natureza pouco contaminante, monitoramos nossos níveis de consumo de recursos de maior volume (eletricidade, água e papel), que foram reduzidos drasticamente durante este exercício, e apostamos em qualquer iniciativa de reciclagem e otimização.

Durante o exercício, o consumo de energia elétrica foi de 269.352 kW (o que representa 42% menos em relação ao exercício anterior), o de água foi de 274.408 litros (54% menos) e o de papel foi 65% menor do que no exercício anterior.

Papel

Devido a nossa atividade, o consumo de papel é, sem dúvida, um dos impactos ambientais mais significativos da Firma. No entanto, a crescente conscientização de todo o pessoal faz com que o seu consumo esteja diminuindo.

Sendo assim, ao longo do exercício, o consumo de papel diminuiu 65%. Esta redução foi possível, sem dúvida, em parte pelo aumento do trabalho remoto de nossos profissionais devido à pandemia da COVID-19, mas também graças a iniciativas como a configuração da impressão de documentos em frente e verso e a crescente consciência dos profissionais no uso da informação em formato eletrônico (como por exemplo, cursos de treinamento, cujos conteúdos estão disponíveis *online* através da Intranet e do portal de *e-learning*).

Adicionalmente, ano após ano conseguimos reduzir o número de exemplares impressos de publicações e outros elementos que utilizam papel, como folhetos, cartões, convites para eventos, etc., incentivando a utilização das versões digitais de tais conteúdos. Como exemplo, em 2019 conseguimos reduzir em 100% o papel utilizado nas entradas para eventos corporativos, que foram substituídos por códigos QR.

Consumo de energia

A gestão de energia elétrica nas atividades diárias é um fator chave para reduzir o impacto energético da Firma. A Management Solutions procura, além de conscientizar todos os profissionais, dar atenção especial ao local onde os escritórios estão localizados.



Por esta razão, todos os prédios que abrigam os escritórios da Management Solutions possuem vários sistemas de economia de energia, como termostatos, sistemas de isolamento térmicos avançados, detectores de presença, iluminação com consumo reduzido de energia, torneiras com abertura e fechamento automático, etc. Além destas medidas vale destacar também os sistemas de economia de energia elétrica que possuem as impressoras e computadores.

A sede da Firma em Madri (Torre Picasso) obteve o certificado Aenor de Gestão Ambiental que comprova seu compromisso com o meio ambiente e assegura as boas práticas em termos ambientais.

Footprint de carbono

A progressiva implantação de tecnologias como a videoconferência, telepresença, retransmissão de vídeos ao vivo por *streaming* ou a conexão VPN, possibilitou seu uso intensivo pelos profissionais durante os períodos de lockdown e restrições de mobilidade impostas pelas autoridades para reduzir o número de contágios da pandemia da COVID-19. Isso provocou uma importante redução nos deslocamentos realizados por nossos profissionais, permitindo uma gestão mais eficiente da energia e contribuir para a luta contra o aquecimento global ao reduzir a *footprint* de carbono corporativa.

Além disso, as deslocações urbanas (e em muitos casos interurbanas) realizadas pelos profissionais da Management Solutions são efetuadas utilizando uma plataforma de transporte que, desde 2019, é neutra em emissões ao eliminar a marca de carbono originada por seus automóveis, investindo em projetos que combatem o desflorestamento de uma parte da selva amazônica.

Gestão de resíduos

Lâmpadas fluorescentes e cartuchos de toner

As lâmpadas fluorescentes habituais em qualquer escritório e os cartuchos de toner para impressoras, uma vez esgotados, são depositados nos contêineres que os edifícios que abrigam nossos escritórios têm habilitados para tal, ou devolvidos ao fornecedor para sua correta reutilização ou reciclagem. Em 2019 reduziu-se o toner utilizado pelas impressoras em 2%.

Papel e embalagens

O papel e as embalagens recicláveis são separados de forma adequada para que possam ser reciclados pelas empresas de gestão dos edifícios. Além disso, nos escritórios de Madri, Bilbao e Barcelona, existem contentores disponíveis onde são

armazenados todos os documentos que por sua confidencialidade devem ser destruídos. Uma firma externa recolhe semanalmente esses contentores, e é responsável pela destruição dos documentos e posterior reciclagem deles. Durante 2019, a quantidade de papel reciclado aumentou 10% relativamente ao ano anterior (o que implicou reciclar mais de dez toneladas de papel).

Computadores e celulares

Como foi explicado na seção da Ação Social, no que diz respeito a computadores e telefones celulares, a Firma segue uma política global - os dispositivos que ainda estão em boas condições são doados a diferentes ONGs. Os equipamentos em piores condições são vendidos por peças que são reutilizadas, ou se o modelo não é mais válido, são entregues a uma firma responsável pela sua adequada reciclagem.



Para qualquer tipo de opinião, dúvida ou sugestão sobre a informação do presente documento, por favor coloque-se em contato com:

Departamento de Marketing e Comunicação

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso

28020 Madrid, Espanha

marketing-comunicacion@managementsolutions.com

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

Madri
Plaza 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
Gl. 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

Pequim
1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 – Beijing

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
154 Calle Rafael Cordero
PR 00901 – San Juan

Cidade do México (Santa Fé)
Prol. Paseo de la Reforma, 1015
01376 – Ciudad de México

Cidade de México (Anzures)
Mariano Escobedo, 748
11590 – Ciudad de México

San José de Costa Rica
Centro Empresarial Via Lindora
Radial Santa Ana. San José

Medelin
Carrera 43 A, 1-50
050021– Medellín

Bogotá
Carrera 7, 71-21
110231 – Bogotá

Quito
Avenida Río Amazonas 4545
170135 – Quito

São Paulo
Rua Funchal, 418
04551-060 – São Paulo

Lima
Av. Coronel Andrés Reyes, 437
San Isidro 27 – Lima

Santiago do Chile
Enrique Foster Norte, 21
755-0163 – Santiago

Buenos Aires
Avda. Alicia Moreau de Justo, 140
C1107AAD – Buenos Aires

*A partir de onde o escritório de Atlanta é gerenciado

