

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.



+4.000
profissionais



52
escritórios



5
continentes em
que operamos





MS&S Management
Solutions
Making things happen

THE CHALLENGE OF
TRANSCENDING
YEARLY MEETING
2025

Fundamentos estratégicos

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



A Management Solutions exerce atualmente uma liderança na consultoria empresarial em setores regulados. Esta liderança traduz-se em seis milhões de horas anuais de consultoria, uma equipe global de 4.000 profissionais, 52 escritórios plenamente operacionais, 24 nas Américas, 22 na Europa, 3 na Ásia, 1 na África, e um na Oceania; mais de 2.200 clientes, todos eles instituições de referência nos seus respectivos setores, e mais de 5.500 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.

Propósito, missão e objetivos

Nosso propósito é contribuir de forma comprometida para o crescimento sustentável de nossos clientes, profissionais e da sociedade como um todo.

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.

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.

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.

Cultura e valores

Vocação de serviço, compromisso com a excelência, 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 as coisas acontecerem exige uma cultura empresarial forte, que fomente a unidade e a solidariedade, com base no mérito, orientada para os resultados e com um permanente foco no cliente. Todas estas características estão presentes nos profissionais da Management Solutions.

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.

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 entorno

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.

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.

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 seus conhecimentos e entendimentos). Em todo o caso, a formação sobre princípios e valores acompanha os profissionais da Management Solutions durante toda a carreira profissional.

Integridade e honestidade

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

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

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

Dedicação à excelência

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

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

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

Compromisso

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

Cumprimos as exigências mais elevadas de nossos clientes, superando suas expectativas em um clima de confiança e

colaboração contínua com o cliente e com os profissionais da Management Solutions.

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

Profissionalismo

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

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

Ênfase no fator humano

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

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

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

Avaliamos o desempenho com critérios objetivos e consensuais, oferecendo uma carreira profissional sem limitações, na qual os méritos e as promoções dependem de cada indivíduo.

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

Privacidade e confidencialidade

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

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

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

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

Responsabilidade com a sociedade

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

Organização e estrutura

A Management Solutions é constituída como um partnership único e global

O modelo corporativo da Management Solutions é o *partnership*, 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, setores, serviços e clientes.



Flexibilidade Organizacional

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



- ▶ Responsabilidades e funções por categoria (consultor/sênior/supervisor/gerente/diretor/sócios)
- ▶ Direção: 4 dimensões de gestão (cliente, setor, país e core competence)
- ▶ Suporte às Core Competencies e apoio ao Plano de Treinamento
- ▶ Análise regulatória dos principais setores regulados
- ▶ Pesquisa e desenvolvimento de modelos de Inteligência Artificial
- ▶ Análises macroeconômicas das geografias onde operamos
- ▶ Papel global de Meios (com apoio local)
- ▶ Políticas corporativas (certificadas)
- ▶ Tecnologia e operações comuns
- ▶ Execução mista:
 - *Insourcing* de "atividades críticas"
 - *Outsourcing* de atividades "non-core"
- ▶ Controle de Qualidade (*Global QA*)
- ▶ Auditoria contínua (financeira e de políticas)

Framework de controle e de gestão de riscos

Management Solutions, Making things happen

A Management Solutions conta com um framework de controle e gestão de riscos destinado a proporcionar uma garantia razoável na consecução de seus objetivos, proporcionando, assim, valor e segurança a seus diferentes grupos de interesse. Esse framework de controle é articulado por meio de regulamentos internos que contêm políticas, procedimentos e manuais.

O framework de controle da Management Solutions deve ser conhecido e cumprido por todos os profissionais da Firma, que devem adaptar sua conduta às diretrizes estabelecidas nele, e reflete o compromisso da Firma com seus grupos de interesse. Para cada um dos âmbitos em que se estrutura a atividade da Management Solutions, existe um conjunto de documentos associados, destacando-se a seguir as principais políticas:

Gestão de riscos

A Firma conta com três linhas de defesa em termos de controle e gestão de riscos: i) a primeira, os próprios profissionais no exercício de suas funções, de acordo com 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 credenciam a implementação da estrutura de controle); e iii) a terceira, por meio da função de auditoria (interna e externa).

O framework de controle inclui a identificação e a avaliação anual, pelos diversos proprietários/especialistas de riscos da Firma, dos riscos atuais ou emergentes que podem afetar a Firma em suas diversas áreas (estratégica, financeira, jurídica,

A Management Solutions dispõe de um robusto framework de controle

Escopo	Documento de framework de controle
Escopo geral	Código de Conduta; Política de confidencialidade; Política de conflito de interesses; Política antissuborno e anticorrupção; Política de armazenamento de informações; Política de inteligência artificial responsável
Compliance	Política de compliance; Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos; Política de gestão de dúvidas e descumprimentos
Privacidade	Política de tratamento de informação pessoal
Área de pessoas	Política de Pessoas; Política contra a discriminação e o assédio; Política de trabalho flexível; Política de prevenção de riscos ocupacionais; Plano de igualdade; Protocolo para a prevenção e atuação em situações de assédio sexual e por motivos de gênero
Continuidade dos negócios	Política de continuidade de negócio
Qualidade e execução de projetos	Política de qualidade; Política de controle de qualidade na gestão de projetos; Procedimento de cadastro de clientes; Procedimento de elaboração de propostas
Finanças	Política de finanças
Gestão de fornecedores	Código de conduta dos fornecedores; Política de fornecedores / cadeia de valor sustentável e responsável
Comunicação e conhecimento	Política de comunicação
Sustentabilidade e risco climático	Política de sustentabilidade ambiental; Manual de boas práticas ambientais
TI e segurança	Política de segurança; Política de desenvolvimento de software interno; Política de cookies

Framework de controle e de gestão de riscos

de reputação ou de continuidade dos negócios), bem como as medidas de mitigação associadas. Os resultados dessas avaliações são reportados ao Comitê Executivo, como o mais alto órgão de governança da Firma, e são revisados e adaptados às situações de cada um dos países em que a Firma opera pelos *country heads*.

Além disso, do ponto de vista da compliance, é analisado o impacto potencial de todas as novas regulamentações em diferentes áreas e em todas as geografias em que a Management Solutions opera, sendo que o Comitê de Compliance avalia anualmente o risco de compliance em cada uma dessas geografias e informa as conclusões ao Comitê Executivo.

Nos últimos três exercícios, os riscos relacionados com o clima e outros riscos ambientais, bem como os riscos regulatórios derivados destes últimos, foram identificados como riscos emergentes e, portanto, são analisados, avaliados e gerenciados como outro risco, dentro do framework de controle de riscos mencionado anteriormente. Como tal, foi atribuído a eles um proprietário de risco que realiza a avaliação de risco anualmente. A integração desses riscos no framework de controle global fortalece nossa capacidade de antecipar e garantir uma resposta consistente em todas as regiões geográficas.

Além disso, a Firma implementou um processo robusto de due diligence para seus principais fornecedores, de modo que eles sejam avaliados em termos de sustentabilidade e impacto ambiental e social, segurança, compliance, plano de continuidade de negócios e privacidade.

Conduta ética e responsável dos profissionais da Firma

A Management Solutions tem o firme compromisso de atuar de forma ética e responsável no exercício de sua atividade, o que se traduz na exigência de que seus profissionais não só atuem em estrito cumprimento da lei, mas também se abstenham de qualquer ação ou conselho que possa ser considerado questionável do ponto de vista ético.

Com o objetivo de abordar de forma justa os problemas e as preocupações relacionadas a questões éticas e de integridade, a Firma coloca à disposição dos clientes, candidatos, profissionais, fornecedores e qualquer outra parte com a qual mantenha uma relação de negócios um canal para a comunicação de condutas que possam ser consideradas irregulares, antiéticas, ilegais ou inadequadas, e que estejam relacionadas ao desempenho das atividades da Management Solutions.

Qualquer violação identificada, tanto das políticas internas quanto das normas vigentes nos países em que a Firma atua, deve ser comunicada ao Global QA (comunicando-se diretamente com ele ou por meio do Canal de Ética), que garantirá a aplicação dos critérios de independência, objetividade, confidencialidade, proteção de dados, sigilo das comunicações e ausência de represálias ao denunciante de boa-fé.

O Canal de Ética da Management Solutions permite a denúncia anônima com as máximas garantias de segurança, e contém um canal de comunicação seguro com o denunciante através de um sistema de nome de usuário e senha.



Controle interno e compliance

A Management Solutions está firmemente comprometida com o cumprimento não apenas da legislação e das normas vigentes em cada momento e em cada país em que atua, mas também de suas próprias normas internas.

O compliance na Management Solutions vincula todo o seu pessoal. Assim, os profissionais, gerentes e membros dos órgãos de administração devem atuar de forma lícita, ética e profissional no desempenho de suas funções, e os clientes, candidatos, profissionais, órgãos reguladores, fornecedores e qualquer outra parte com a qual mantenhemos uma relação comercial têm um canal para denunciar condutas que possam ser consideradas contrárias a essa conduta.

A função de Auditoria, Qualidade e Compliance tem como objetivo garantir o cumprimento tanto do framework de controle interno (políticas e procedimentos) quanto das diversas normas às quais a Management Solutions está sujeita. Seu escopo abrange todas as normas, independentemente de seu objeto, embora seu foco principal seja em Fiscal/Tributário, Proteção de Dados, Prevenção de Lavagem de Dinheiro, Risco Criminal, Prevenção de Riscos Ocupacionais, Previdência Social, Mercantil/Societário e Administrativo.

Ambiente de controle

A Firma desenvolve um conjunto estruturado de ações que reforçam seu ambiente de controle e consolidam uma estrutura sólida para evitar condutas antiéticas em todas as áreas de atividade. Essas ações fazem parte do compromisso

corporativo com a qualidade e com o cumprimento das normas.

A eficácia desse sistema é respaldada por diversas certificações externas -ISO 9001, ISO 14064, UNE 19601, ISO 22301, ISO 27001 e Esquema Nacional de Segurança (ENS) no nível ALTO- que atestam a existência de rigorosos processos de gestão, compliance e controle. Com base nisso, a Firma articula mecanismos específicos destinados a prevenir, detectar e gerenciar condutas inadequadas, fortalecendo assim a cultura ética e a proteção da integridade corporativa.

Sistema de gestão de compliance criminal

O Sistema de gestão de *compliance* criminal 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.



Framework de controle e de gestão de riscos



- ▶ 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

Todos os nossos profissionais devem garantir que seu comportamento e sua conduta não deem margem a suborno e corrupção. A política antissuborno e anticorrupção da Firma também declara que não são permitidas doações a partidos políticos, campanhas políticas e/ou políticos individuais.

A Management Solutions, por meio da função de Compliance e Auditoria Interna, dispõe de processos e procedimentos adequados para fazer cumprir a política antissuborno e anticorrupção. Para isso, garante que:

- ▶ Todos os profissionais conheçam o conteúdo da política, bem como as medidas disciplinares que serão aplicadas em caso de descumprimento de qualquer um dos requisitos estabelecidos na política.
- ▶ Os requisitos estabelecidos nesta política são incorporados e aplicados nos processos de negócios.
- ▶ A política prevê ações sobre possíveis violações para retificá-las, incluindo o uso de medidas disciplinares.
- ▶ A conformidade com esta política é monitorada continuamente, e as informações gerenciais relacionadas são geradas e armazenadas.

Além disso, para garantir a conformidade com os requisitos desta política e reduzir o risco de suborno e/ou práticas de corrupção, a Firma implementa as seguintes medidas:

- ▶ Treinamento dos funcionários: o treinamento oferecido a todos os profissionais da Management Solutions inclui o conteúdo desta política com o nível de detalhe adequado.
- ▶ Incentivos de desempenho: o sistema de remuneração da Firma garante que os profissionais não sejam incentivados a se envolver em práticas que possam ser consideradas suborno e/ou corrupção.

- ▶ Atividade suspeita: a Firma possui procedimentos para permitir que funcionários e/ou terceiros relatem atividades suspeitas. Esses procedimentos são claramente comunicados e disponibilizados a todos os funcionários e partes interessadas da Firma.

Prevenção à lavagem de dinheiro

A Management Solutions, por meio de seu Código de Conduta, de sua Política de Compliance e do Sistema de Gestão de Compliance Criminal implantado, compromete-se a cumprir todas as normas e disposições nacionais e internacionais vigentes em termos de combate à lavagem de dinheiro (e ao financiamento do terrorismo).

Para isso, se compromete a não adotar práticas que possam ser consideradas irregulares no desenvolvimento de suas relações com clientes e fornecedores.

Como parte desse compromisso, a Firma estabeleceu procedimentos internos para implementar controles para mitigar o risco de lavagem de dinheiro. Tanto o procedimento de registro de clientes empresariais e fornecedores como o procedimento de gestão de fornecedores estabelecem as características que nossos clientes e fornecedores devem cumprir antes de estabelecer relações comerciais com a Firma (por exemplo, através do cumprimento das normas KYC -Know Your Customer-).

Como resultado da preocupação, do compromisso e do conhecimento da Firma em matéria de prevenção da lavagem de dinheiro, a Management Solutions publicou o white paper "Crimes financeiros: tendências e desafios na era digital" e desenvolveu e comercializa uma solução própria destinada à prevenção e detecção da lavagem de dinheiro (Paladin 2.0™).

Modelo de governança de sustentabilidade

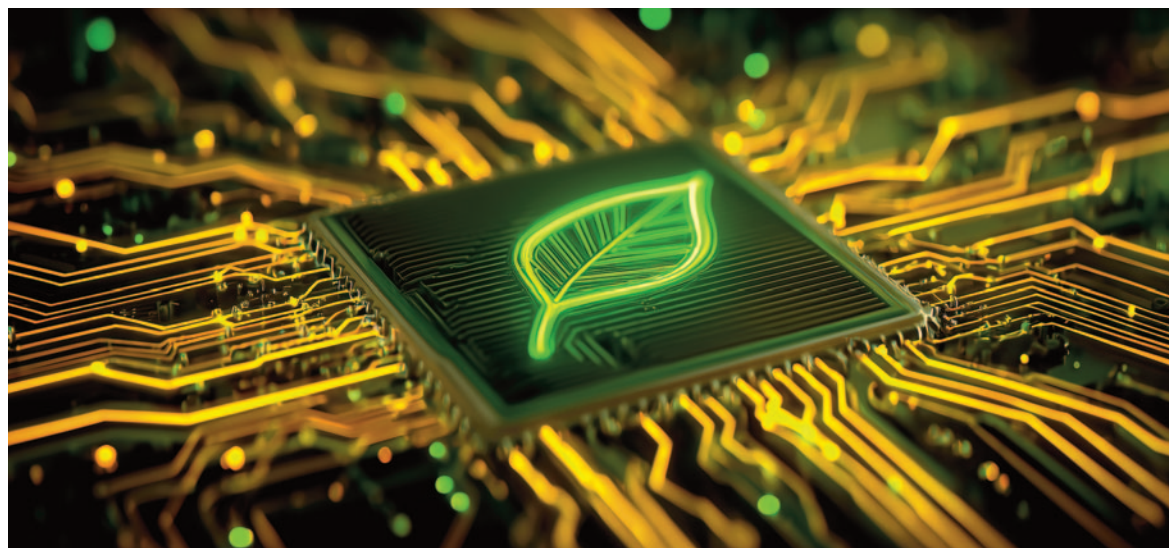
A responsabilidade final pelos desenvolvimentos de sustentabilidade e pela avaliação e gestão dos riscos e oportunidades de mudanças climáticas que afetam a Management Solutions é do Comitê Executivo, o mais alto órgão de governança da Firma.

Esse órgão é informado sobre as principais ações definidas pelo Comitê de Sustentabilidade e assume a responsabilidade final pela aprovação dos objetivos e medidas nessa área em nível global.

O Comitê de Sustentabilidade da Management Solutions é composto pela sócia responsável global de Sustentabilidade da Firma, que preside o comitê, um sócio administrador, o diretor de Meios, o sócio responsável pelo setor de Energia, o responsável de Quality Assurance Global e o responsável de Sustentabilidade Social.

Esse Comitê é responsável por definir as estratégias e os objetivos da Firma na área de Sustentabilidade ESG, com foco especial na avaliação e na gestão de riscos e oportunidades identificados em relação às mudanças climáticas e outros impactos ambientais, e no monitoramento do Plano de descarbonização da Firma. Da mesma forma, a evolução dos principais indicadores sociais relacionados ao pessoal da Firma, como a diferença salarial, é analisada tanto pelo Comitê de Sustentabilidade quanto pelo Comitê de Recursos Humanos, garantindo uma supervisão abrangente e consistente dos compromissos ESG da Firma.

Para isso, reúne-se mensalmente para analisar a evolução dos impactos, riscos e oportunidades materiais e seus objetivos correspondentes, bem como para definir, planejar e monitorar as principais linhas de ação para sua gestão. Além disso, revisa e atualiza as políticas e medidas correspondentes, garantindo a coerência de sua aplicação em todos os escritórios da Management Solutions.



Por último, o Presidente da Firma, a sócia responsável global de Sustentabilidade e os sócios especializados na metacompetência de Sustentabilidade nos diferentes setores, países e principais clientes, definem a direção estratégica dos serviços para atender às necessidades de sustentabilidade dos clientes e monitoram mensalmente o desenvolvimento e os resultados desses serviços, com o objetivo de oferecer aos nossos clientes propostas de valor de vanguarda que favoreçam sua transição para uma economia com baixas emissões de gases de efeito estufa e que permitam mensurar e gerenciar adequadamente os riscos derivados das mudanças climáticas.

Cadeia de valor sustentável e responsável

Com o objetivo de promover uma cadeia de valor baseada nos princípios de sustentabilidade e responsabilidade, na Management Solutions exigimos que nossos fornecedores desenvolvam suas atividades de acordo com princípios semelhantes aos nossos e que respeitem as leis e regulamentos dos países onde operam.

Para isso, a Firma conta com uma política de cadeia de valor sustentável e responsável que estabelece os princípios orientadores da relação entre a Firma e seus fornecedores. Além disso, a Firma estabeleceu um procedimento de gestão de fornecedores que exige uma análise prévia à contratação de fornecedores, especialmente aqueles que prestam serviços relevantes. Esse procedimento estabelece as premissas necessárias nas diversas fases do ciclo:

- ▶ Na seleção, avaliando critérios específicos, como a qualidade do serviço, a capacidade, o prestígio e as referências, a existência de colaborações históricas e o preço.
- ▶ Na aprovação, por meio de uma análise de *due diligence*, cuja conclusão bem-sucedida é essencial para o estabelecimento do relacionamento comercial. A extensão dessa análise de *due diligence* é estabelecida de acordo com a criticidade do serviço prestado e/ou o volume anual comprometido.

Framework de controle e de gestão de riscos

Esse processo de homologação de fornecedores da Management Solutions considera sua avaliação em várias seções. Em primeiro lugar, são revisados os aspectos gerais do fornecedor, como informações corporativas, estrutura corporativa e números de atividade. Com relação às questões de sustentabilidade, verifica-se a adesão às iniciativas de responsabilidade social corporativa e a existência de políticas ambientais e sociais. São solicitados certificados e analisados indicadores ambientais, metas de redução de emissões e medidas de gerenciamento de resíduos, entre outros. Na área social, é analisada a existência de políticas de direitos humanos, saúde e segurança, diversidade e inclusão, além de informações sobre a diferença salarial e outros indicadores. Além disso, são examinadas as políticas de governança do fornecedor, incluindo a incorporação de critérios ESG em sua cadeia de valor, e a existência de planos de ação para fornecedores com deficiências.

As práticas de compliance também são avaliadas, verificando a existência de códigos de conduta e políticas contra corrupção, conflitos de interesse e fraude. A segurança de TI e a continuidade dos negócios são áreas cruciais, analisando a existência de certificados ISO27001 e ISO22301, respectivamente, ou a implementação dos melhores padrões em sua gestão. Esse processo exaustivo tem como objetivo garantir que nossos fornecedores cumpram os mais altos princípios de sustentabilidade, ética e profissionalismo.

Por fim, verificamos se algum acionista, membro do conselho ou executivo do fornecedor está em alguma das listas de sanções consultadas (UE, OFAC, Reino Unido). Também analisamos se o órgão regulador correspondente impôs quaisquer sanções e quaisquer notícias relevantes que possam ter sido publicadas e que estejam relacionadas ao fornecedor.

A função Qualidade analisa o resultado do preenchimento desse questionário e realiza uma validação final antes do registro como fornecedor autorizado. Para garantir que a conformidade com os requisitos estabelecidos para a colaboração com um fornecedor seja mantida ao longo do tempo, a Management Solutions propõe a aprovação como um processo periódico recorrente (a menos que no processo de aprovação anterior tenham sido encontradas deficiências relevantes em qualquer área que exija um plano de ação corretiva, caso em que são estabelecidos períodos mais curtos para garantir que essas deficiências tenham sido realmente corrigidas).

Em linha com o estabelecido anteriormente, 100% dos fornecedores relevantes, tanto em termos de criticidade de serviço quanto de faturamento, foram avaliados por meio desse processo de aprovação, que inclui conformidade regulatória e controles de segurança cibernética.

Uso responsável da inteligência artificial

Na Management Solutions, acreditamos nas oportunidades oferecidas pela inteligência artificial (IA) para melhorar a eficiência e a qualidade de nossos serviços, bem como em seu potencial para trazer mudanças profundas e benéficas para nossos clientes e, portanto, para a sociedade.

No entanto, também reconhecemos que a rápida expansão das tecnologias de IA traz consigo certos riscos, incluindo: a possibilidade de gerar informações erradas ou imprecisas; maior exposição a riscos de confidencialidade das informações; excesso de dependência diante as limitações de seu uso (regulação); possível perda de habilidades nas equipes; necessidade de explicar respostas não replicáveis; e consumo excessivo de recursos energéticos.

A fim de mitigar esses riscos potenciais, a Management Solutions conta com uma política interna que fornece um framework de referência para o uso eficaz, ético e seguro da IA em nossa Firma e estabeleceu o Comitê de Qualidade da IA, garantindo que aproveitemos seus benefícios de maneira segura e justa. Nesse sentido, o desenvolvimento dessa política e a criação desse Comitê representam uma oportunidade para reafirmar nosso compromisso com a inovação tecnológica responsável e ética.



- ▶ Nas validações anteriores à formalização, por meio do desenvolvimento de uma série de validações administrativas para garantir que o fornecedor esteja em dia com suas principais obrigações.
- ▶ Na formalização do contrato, exigindo sua adesão ao Código de Conduta de Fornecedores da Management Solutions ou ao seu próprio, desde que cumpra os padrões estabelecidos no referido Código de Conduta. Dessa forma, transmitimos aos nossos fornecedores o compromisso da Firma com a responsabilidade social e ambiental e com a boa governança.
- ▶ No monitoramento e reavaliação periódicos, tão necessários para avaliar a continuidade ou não do serviço em novas colaborações.

Uma alavanca fundamental que garante a qualidade do desempenho dos fornecedores da Management Solutions é o código de conduta do fornecedor, por meio do qual o firme compromisso da Firma com a ética empresarial é estendido aos fornecedores, parceiros comerciais e terceiros em geral.

Nesse sentido, O código de conduta dos fornecedores da Management Solutions estabelece:

- ▶ Princípios éticos com os quais devem realizar seus serviços (integridade e honestidade, excelência, compromisso, profissionalismo e ênfase no fator humano).
- ▶ Máxima diligência na custódia de informações confidenciais às quais possam ter acesso e cumprimento das normas sobre o processamento de dados pessoais.
- ▶ Exigência de medidas eficazes para a prevenção de qualquer conduta corrupta, como suborno, lavagem de dinheiro e conflitos de interesse.
- ▶ Padrões de conduta, baseados em um forte respeito pelos direitos humanos e na garantia de que eles sejam protegidos, tolerância zero a qualquer forma de discriminação ou assédio e fornecimento de locais de trabalho seguros e saudáveis.

- ▶ Existência de altos padrões e compromisso com a sustentabilidade, em linha com o compromisso da Firma com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Acordo de Paris.

A rescisão de qualquer contrato ou relação comercial com o fornecedor é uma medida que a Management Solutions pode adotar se identificar uma violação grave deste Código de Conduta por parte do fornecedor, para o qual assegura o direito de verificar o cumprimento.

A formalização de qualquer contrato com terceiros também é regulada por Termos e Condições Gerais específicos, comuns a todos os nossos escritórios em nível global.

Além disso, como parte do compromisso da Management Solutions com a inclusão e a diversidade, a Firma busca promover a acessibilidade universal para pessoas com

deficiência por meio da contratação ativa ou da compra responsável com Centros Especiais de Emprego (CEE).

Esses contratos, que são realizados nos países onde a Firma tem maior presença, respondem ao objetivo de facilitar e promover a integração social e ocupacional das pessoas com deficiência em ambientes de trabalho normais. Para estes efeitos, a Firma colaborou, durante o último ano, com a OPTEAM e a IntegralAV (por meio da compra de seus próprios serviços de agência de viagens), com a Fundação Prodis (por meio da compra de produtos e materiais de escritório produzidos por seu CEE), com a Ibermática Social (por meio da compra desse CEE onde pessoas com deficiência física trabalham e recebem treinamento no campo das TIC) e com a Balance Social Gift (por meio da compra de produtos de merchandising produzidos por iniciativas e organizações de integração social).



Framework de controle e de gestão de riscos

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 Compliance, Procedimento de gestão de risco criminal e Políticas de Pessoas) e um controle exaustivo de nossos prestadores de serviço (a formalização de todo contrato com terceiros se regula com termos e condições gerais de contratação 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 está incluído na “Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos” publicada no website da Management Solutions e revisada anualmente.

Controle sobre as contribuições a fundações e a entidades sem fins lucrativos

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

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 Pessoas e Marketing) aprova o apoio autorizado, se for o caso, pelo Comitê executivo.

Nesse sentido, a Management Solutions firmou 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 entorno”.

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.

A obtenção em 2019 e renovações posteriores, 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.

Além disso, em 2025, obtivemos a certificação no Esquema Nacional de Segurança (ENS) no nível Alto.

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 Sistema de gestão 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).

Desde 2020 o Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios da Management Solutions recebeu a certificação da AENOR de acordo com a norma UNE EN ISO 22301:2020 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 durante a crise sanitária causada pela COVID-19.

Auditoria interna

A função de auditoria tem como objetivo garantir o cumprimento tanto do quadro de controle interno (políticas e procedimentos) como das diversas normas às quais a Management Solutions está sujeita. Para garantir o cumprimento, são realizadas diversas auditorias internas para revisar processos específicos de especial relevância a cada ano, e é supervisionada a realização oportuna das auditorias externas planejadas (tanto as obrigatórias como as solicitadas pela Firma de forma voluntária). Além das auditorias das contas anuais (auditorias consolidadas e individuais da matriz e das principais subsidiárias), a Firma é submetida periodicamente às seguintes auditorias:

- ▶ Auditoria de Segurança Informática: 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): 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: 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: estudo exaustivo o nível de eficiência energética das principais instalações, 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
- ▶ Auditoria do Cálculo da Pegada de Carbono, segundo a UNE-EN ISO 14064:2018 - AENOR: auditoria externa que certifica o cálculo da pegada realizado pela Firma.

Obtenção da certificação no Esquema Nacional de Segurança (Nível Alto)

A Management Solutions obteve a certificação no Esquema Nacional de Segurança (ENS) no nível ALTO, que garante o cumprimento dos requisitos mais exigentes da Administração Pública espanhola para a proteção das informações na prestação de nossos serviços.

Essa certificação reforça a posição da Firma como fornecedor de confiança no setor público e permite que a Management Solutions participe de licitações públicas que exigem o mais alto nível de garantias de segurança cibernética.



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 também incorpora 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 4.000 profissionais da Management Solutions em todo o mundo; que, por sua vez, a projetam dia a dia nos relacionamentos estabelecidos com seus clientes e entorno.

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.

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.
- ▶ Desenho dos nossos escritórios, que facilitam o trabalho colaborativo



Para facilitar o relacionamento da Firma com clientes, profissionais, candidatos e a sociedade como um todo em todas as regiões geográficas em que atua, o site corporativo está disponível em nove idiomas: espanhol, inglês, português, alemão, francês, italiano, polonês, norueguês e chinês.

O website 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 website também contém microsites sobre aspectos a destacar, como a RSC, trending topics no setor como IA, sustentabilidade ESG ou pagamentos., whitepapers 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, X e Instagram), 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 2025 as visitas ao nosso site aumentaram 5%; são recebidas centenas de milhares de visitas originárias de mais de 200 países.



“Making things happen, nosso melhor sinal de identidade”

“Fazer as coisas acontecerem” é muito mais do que um slogan para nós, é a força motriz por trás de cada ação que tomamos. Temos orgulho de ver como nossos clientes reconhecem em nossa marca nossa determinação e nossa maneira de entender e enfrentar desafios.

Isso é possível graças a uma forte cultura corporativa e a uma marca consolidada, que nos une e cria um forte senso de pertencimento a uma “One Team” e que, ao mesmo tempo, nos diferencia de nossos concorrentes.

Uma cultura que se origina do nosso espírito de autoaperfeiçoamento e da nossa ambição de continuar crescendo, aspirando a ir além dos resultados imediatos, e que se baseia em valores como comprometimento, dedicação ao serviço, integridade, unidade e trabalho em equipe.

Em suma, nos esforçamos para atender nossos clientes com excelência, criando para eles respostas inovadoras capazes de resolver problemas e gerar impacto, fazendo as coisas acontecerem.

José Luis Carazo
Sócio da Management Solutions



Geografia

A aposta internacional continuará sendo um pilar estratégico da Firma

Desde a sua criação, a forte vocação internacional da Management Solutions fez da globalidade uma de suas marcas registradas. Atualmente, estamos presentes nos cinco continentes (Europa, América, Ásia, África e Oceania), com 52 escritórios em 50 cidades, de onde prestamos serviços em mais de 50 países.

O atendimento às necessidades de nossos clientes em todos os países em que estão presentes consolidou nossa Firma como líder em consultoria de negócios em setores regulados. Essa liderança foi alcançada por meio do trabalho diário e comprometido de nossos profissionais, que estão sempre em busca de oportunidades.

O posicionamento geográfico da Firma responde aos princípios de "one team" e multilocalização. Ao pensar globalmente e agir localmente, conseguimos reforçar a importância de cada um de nossos escritórios em seus mercados, mantendo, acima de tudo, a visão global de nossa atividade.

Durante 2025, expandimos mais uma vez nossa presença não apenas nos países que historicamente têm sido o foco de nosso crescimento e onde já temos escritórios consolidados, mas também estendendo nosso escopo de ação para além de suas fronteiras, o que levou à abertura de três novos escritórios: Columbus e Phoenix (Estados Unidos), Bruxelas (Bélgica) e Melbourne (Austrália).

Na América do Norte, um dos polos de crescimento, foram obtidos novamente excelentes resultados, com um aumento das operações tanto no Canadá, por meio do escritório de Toronto, quanto nos Estados Unidos, onde, como resultado da crescente atividade dos últimos anos, foram abertos dois novos escritórios em Ohio (Columbus) e no Arizona (Phoenix) em 2025. Além disso, a Firma continuou a fortalecer sua atividade em Nova York, Massachusetts, Alabama, Texas, Flórida e Pensilvânia, graças ao escritório de Pittsburgh, que também apoia a atividade nos estados de Michigan, Indiana e Virgínia.

Enquanto isso, na América Latina, todos os escritórios da Management Solutions atingiram seus objetivos, alcançando um crescimento agregado de dois dígitos. Tudo isso contribuiu para o fortalecimento de nossa posição de liderança em consultoria de negócios em setores regulamentados nos países onde atuamos na região.

O México, com os escritórios da Cidade do México, Monterrey e Querétaro, e o Brasil, com São Paulo e Rio de Janeiro, voltaram a ser os principais pilares do crescimento da Firma na região, seguidos de perto pelos escritórios da Colômbia (Bogotá e Medellín), Peru, Chile, Argentina e Equador, onde a atividade na América Central continuou se intensificando, tanto em número de clientes como de projetos.

Na Europa, também alcançamos fortes taxas de crescimento nas principais economias do continente, fortalecendo a presença da Firma na Bélgica por meio do escritório de Bruxelas, inaugurado durante o ano.

Na Espanha, a Firma continua fortalecendo sua posição de liderança por meio de seus escritórios em Madri, Barcelona, Bilbao, A Corunha e Málaga.

O Reino Unido consolidou sua posição, aumentando sua penetração nos mercados financeiro, de seguros, de energia e de telecomunicações, ao mesmo tempo em que fortaleceu seu relacionamento com associações e órgãos reguladores.

A Alemanha (com seus escritórios em Frankfurt e Düsseldorf) continua a desenvolver com sucesso seu papel como centro regulatório da Firma, fortalecendo seu relacionamento com o supervisor bancário europeu. A Polónia, por meio de nossos escritórios em Varsóvia e Breslávia, e a Áustria, com Viena, também tiveram um ótimo ano, reforçando a crescente presença da Firma na Europa Central e Oriental.

Os demais escritórios europeus também obtiveram excelentes resultados, liderados pelo crescimento muito significativo na Holanda e pelo bom desempenho na Itália, em Portugal, na França, na Suíça e nos países nórdicos, com o excelente desempenho do escritório da Dinamarca, que triplicou seus resultados, da Suécia, que dobrou de tamanho, e da Noruega, que continua a consolidar sua posição no mercado local.

As operações na Ásia se desenvolveram de forma estável, aproveitando tanto a atividade recorrente do escritório da China quanto o aumento das operações na Turquia, graças ao escritório de Istambul, e com uma atividade crescente no Oriente Médio, graças ao escritório de Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos) em seu primeiro ano de existência.

Na África, graças à atividade do escritório de Joanesburgo, houve um aumento significativo da atividade tanto na África do Sul quanto em outros países do continente (especialmente Senegal, Guiné Equatorial e Angola).

Por fim, a presença da Firma também se consolidou na Oceania, com o crescimento da atividade na Austrália por meio do escritório de Sydney e o início das operações em Melbourne.

Escritórios em países com presença permanente

Américas

Nova York*

1120 Avenue of the Americas
NY 10036 - New York

Boston

21 Custom House Street
MA 02110 - Boston

Pittsburgh

301 Grant Street - One Oxford
Center PA 15219 - Pittsburgh

Birmingham**

420 20th Street North
AL 35203 - Birmingham

Houston

1980 Post Oak Blvd
TX 77056 - Houston

Columbus

4449 Easton Way
OH 43219, Columbus

Miami

1221 Brickell
FL 33131, Miami

Phoenix

101 E Washington St
AZ 85004, Arizona

Toronto

401 de Bay Street
M5H 2Y4 - Toronto

San Juan de Puerto Rico

105 Ponce de León Avenue
00917 - San Juan

Cidade do México (Santa Fe)

Prol. Paseo de la Reforma, 1015
01376 - Ciudad de México

Cidade do México (Torre Mayor)

Paseo de la Reforma 505
06500 - Ciudad de México

Monterrey

Frida Kahlo 303
66260 - Monterrey

Querétaro

Av. Corregidora Norte 1116
76140 - Querétaro

San José de Costa Rica

Centro Empresarial Via Lindora
Radial Santa Ana. San José

Medellín

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

Rio de Janeiro

Praia Botafogo 228
22250-145 Rio de Janeiro

Lima

Avda. Coronel Andrés Reyes, 437
San Isidro 27 - Lima

Santiago de Chile

Enrique Foster Norte, 21
755-0163 - Santiago

Buenos Aires

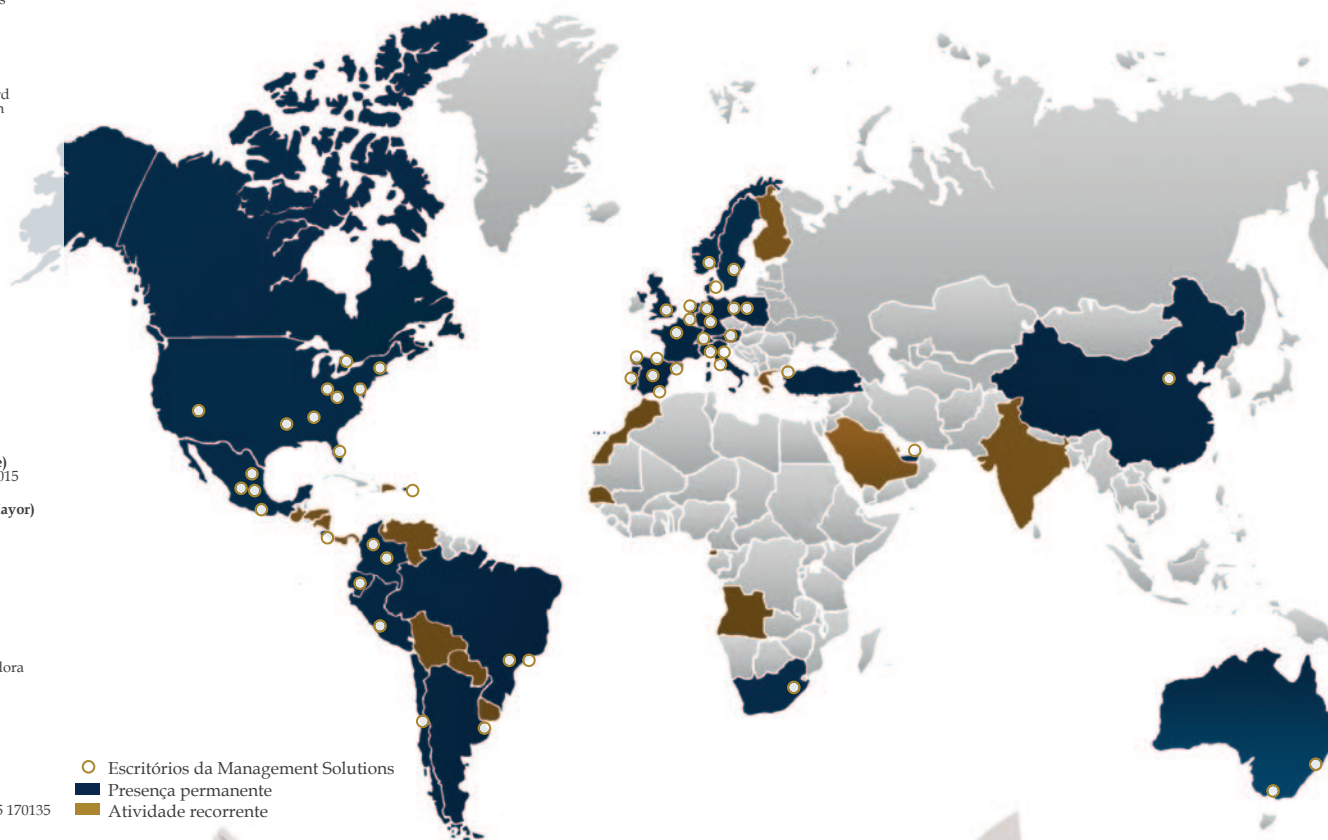
Avda. Alicia Moreau de Justo, 140
C1107AAD - Buenos Aires

África

Johannesburgo

191 Jan Smuts Avenue
2193 - Johannesburg

* De onde é gerenciado Nova Jersey
** De onde é gerenciado Atlanta



○ Escritórios da Management Solutions
■ Presença permanente
■ Atividade recorrente

Europa

Madrid (Torre Picasso)

Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 - Madrid

Madrid (Ed. Bilma)

Maria Tubau, 9
28050 - Madrid

Barcelona

Avda. Diagonal, 654
08034 - Barcelona

Bilbao

Pza. Euskadi, 5
48009 - Bilbao

A Corunha

Avda. de Linares Rivas, 30
15005 - La Coruña

Málaga

Plaza de la Solidaridad 12
29006 Málaga

Londres

6 Bevis Marks
EC3A 7BA - London

Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53
60325 - Frankfurt am Main

Düsseldorf

Breitestraße 3
40213 - Düsseldorf

Vienna

Wiedner Gürtel 13
1100 Wien

Paris

14 Avenue D'Eylau
75116 - Paris

Bruxelas

Pl. Sainte-Gudule 14
1000 Bruxelles

Amsterdã

Strawinskylaan 571
1077XX - Amsterdam

Copenhague

Gl. Kongevej 1
1610 København

Oslo

Edvard Storms gate 2
0166 - Oslo

Estocolmo

Mäster Samuelsgatan 36
111 57 Stockholm

Varsóvia

Emilii Plater, 53
00-113 - Warszawa

Breslávia

Grabarska 1
50-079 Wrocław

Zurique

Bellerivestrasse, 201
8034 - Zürich

Milão

Via Turati 27
20121 - Milano

Bolonha

Via del Monte 1
40126 - Bologna

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

Istambul

MYapi Kredi Plaza C Blok
34330 - Beşiktaş/Istanbul

Abu Dabi

ADGM Square - Al Maqam Tower
Maryah Island - Abu Dhabi

Oceania

Sydney

60 Martin Place, North Sydney
NSW 2000 Sydney

Melbourne

120 Collins Street
VIC 3000 Melbourne

Setores

Buscamos desenvolver um profundo conhecimento dos setores nos quais nossos clientes atuam



Graças à nossa focalização 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 empresa, 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 setores de atividades com profissionais dedicados exclusivamente aos setores que abrangem.

Instituições financeiras

O setor financeiro está passando por uma profunda transformação, impulsionada por uma realidade em transformação, em que dinâmicas estruturais (como a transformação digital e o surgimento da inteligência artificial, a transição energética em resposta às mudanças climáticas e a perda de liderança do Ocidente) convergem com outras questões de natureza cíclica (como o complexo contexto geopolítico, conflitos armados e um cenário macroeconômico incerto).

Em termos de regulamentação e supervisão, os requisitos são mais numerosos e exigentes, afetando áreas como capital, provisões, estrutura do balanço patrimonial, liquidez, segurança cibernética, resiliência operacional digital, conduta e sustentabilidade. Embora tudo isso traga maior segurança e solvência ao sistema, reduz a lucratividade das instituições e gera custos significativos de adaptação. Entretanto, há uma

certa tendência de estabilização à medida que o processo de transformação regulatória é concluído.

No que se refere à transformação digital, destaca-se a adoção acelerada da inteligência artificial, com enorme potencial transformador, mas que implica fortes desafios em termos de governança, transparência e controle, pois amplia os riscos existentes (tecnológicos e de cibersegurança, gestão de terceiros, proteção de dados, modelo (vieses, explicabilidade, etc.), ambientais, de conduta ou reputacionais).

Além disso, o acesso a mais informações por meio do "open banking" e de novas fontes externas; o crescimento exponencial dos recursos tecnológicos, de análise de dados e de modelagem; a mudança no comportamento do cliente em direção a um perfil mais digital e informado; e o surgimento de novos concorrentes fortemente alavancados pela tecnologia, tudo isso tem um grande impacto no modelo de negócios das instituições, diante da necessidade de oferecer experiências omnicanal e personalizadas.

Uma atividade particularmente afetada pelos avanços tecnológicos é a de pagamentos. As instituições financeiras enfrentam grandes desafios nesse campo, notadamente: um universo de clientes cada vez mais sofisticados e digitais que exigem eficiência e excelência no serviço prestado a eles (onboarding digital, recursos multi e omnichannel, autoatendimento, conexões diretas com seus próprios sistemas etc.); uma variedade cada vez maior de produtos e serviços; um mercado com novos players (Fintechs, Bigtechs etc.) no qual devem coexistir modelos de volume/escala (fluxo) e de nicho/especialização (sofisticação); um contexto com um forte impulso para a globalização com base em novas diretrizes regulatórias destinadas a aumentar a transparência e a concorrência e no qual estão surgindo oportunidades para ações conjuntas de forma sindicalizada ou por meio de associações; e uma realidade tecnológica que oferece alavancas para responder a um ambiente em mudança, mas que também exige um esforço para modernizar as infraestruturas de sistemas Front-to-Back obsoletos que evoluíram de forma desorganizada e restringem o crescimento.

Também vale a pena destacar o papel ativo que o setor bancário está assumindo na área de sustentabilidade (ESG), tornando-se um ator fundamental na promoção de sistemas de produção mais "verdes" e socialmente responsáveis.

A resposta das instituições financeiras a esses importantes desafios é evidente em questões tão importantes como: impulsionar a digitalização e o uso da inteligência artificial com foco na eficiência e na melhoria da experiência do cliente; reforçar o compromisso com a sustentabilidade; e manter a lucratividade e a solidez financeira, garantindo, ao mesmo tempo, o gerenciamento adequado de riscos e o compliance regulatório. Tudo isso implica desafios significativos em termos de gestão de pessoas, devido ao tipo de perfis necessários e ao nível de especialização exigido.



Seguros

O setor de seguros também está imerso em um ambiente de profundas mudanças, o que exige uma grande capacidade de adaptação. Os principais desafios estão ligados ao envelhecimento da população e ao aumento da longevidade, à transformação digital, ao uso intensivo de dados e à adoção de inteligência artificial, à melhoria da eficiência nas operações, às transformações organizacionais e ao uso de talentos internos, ao surgimento de novos modelos de negócios e ecossistemas e ao aumento do ambiente de controle e das exigências regulatórias.

Nos últimos anos, o comportamento do cliente mudou e, como resultado, as redes de distribuição, as seguradoras e outras partes interessadas, como entidades de assistência, tiveram que adaptar seus processos a um contexto híbrido ou omnicanal, além de incorporar planos de resiliência e continuidade de negócios.

A rapidez, a simplicidade e a acessibilidade aos serviços são particularmente valorizadas, assim como um serviço e uma oferta cada vez mais personalizados na seleção de novas coberturas. Isso

obriga as seguradoras a redobrar seus esforços de adaptação para atender com eficiência às novas necessidades de seus clientes e adaptar suas propostas de valor de forma mais inovadora e segmentada, destacando a necessidade de incorporar novas tecnologias e adaptar o mapa de interação digital.

Da mesma forma, o aumento da volatilidade e da incerteza nos mercados, como resultado de fenômenos climáticos extremos, deterioração dos serviços de saúde e fundos de pensão públicos insuficientes, riscos cibernéticos ou conflitos comerciais e geopolíticos, juntamente com mudanças regulatórias como o Regulamento de Proteção de Dados (GDPR), a Lei de Resiliência Operacional Digital (DORA), a Lei de Inteligência Artificial (Lei de IA), a Diretiva de Distribuição de Seguros (IDD) e outras regras de proteção ao segurado, as regulamentações da IFRS 17 e as alterações da Solvência II, exigem que as seguradoras se envolvam ainda mais na otimização do capital e das provisões, no tratamento dos dados dos clientes e no controle de seus processos internos. Por sua vez, os órgãos reguladores e supervisores estão se concentrando na revisão das políticas de clientes das instituições (por exemplo, avisos da EIOPA, "price walking" etc.), bem como em suas estruturas organizacionais e de governança.

Setores

Energia

O setor de energia está imerso em um processo de transição para um modelo com menos emissões de gases de efeito estufa, que, por sua vez, busca maior autonomia e competitividade energética, e tudo isso com um cliente exigente em termos de sustentabilidade, qualidade e preço, e que demanda uma ampla variedade de serviços, além dos fornecimentos tradicionais (água, eletricidade, gás, etc.), juntamente com o desenvolvimento de comunidades de energia e autoconsumo.

Isso coincide com o surgimento e a consolidação de combustíveis renováveis, o hidrogênio como vetor energético, a capacidade de armazenamento (baterias, bombeamento e os desafios regulatórios associados a esse armazenamento), a transformação digital, o valor dos dados, o rápido desenvolvimento da inteligência artificial generativa e novas formas de trabalho mais ágeis, bem como um ambiente em transformação devido a mudanças regulatórias, mudanças no mapa global de energia, penetração de energias renováveis e digitalização, crescimento, resiliência e inteligência das redes e uma situação geopolítica complexa que afeta os preços e o consumo de energia.

Essas circunstâncias apresentam inúmeros desafios de gestão, entre outros, os decorrentes da integração massiva de energias renováveis no sistema elétrico (flexibilidade, respaldo, mercados de capacidade) e que estão relacionados não apenas com o esforço defensivo do posicionamento atual e com a diversificação, mas também com a forma de medir, suportar e gerenciar eficazmente os negócios (o desenvolvimento da geração renovável e seu armazenamento, a otimização do comércio de energia, uso eficiente dos recursos financeiros, defesa das margens, etc.) com um acompanhamento e controle adequados dos diversos riscos (entre eles os decorrentes das mudanças climáticas ou os relacionados a rupturas nas cadeias de abastecimento) e oportunidades associadas a essas atividades, bem como garantir boas práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governança e cumprimento das obrigações empresariais, tudo isso alinhado com os padrões internacionais mais exigentes.

As empresas de energia estão, portanto, enfrentando o desafio de



sua transformação digital (uso inteligente de dados como uma alavanca para gerar valor, sensorização, análise avançada, IA generativa etc.) que, juntamente com a situação macroeconômica global, exige que elas se concentrem em melhorar a eficiência, a gestão da reputação e a capacidade de gerar valor sustentável para seus clientes e acionistas.

Telecomunicações

O setor de telecomunicações está no centro da transformação digital da sociedade, que está exigindo cada vez mais serviços de mobilidade, imediatismo e interação, tanto na vida pessoal quanto profissional, especialmente impulsionados pelo trabalho remoto; bem como a conexão de "coisas" (IoT). Essas mudanças estão levando ao surgimento de novos modelos de negócios, participantes e serviços, acrescentando um fator de complexidade adicional a um mercado altamente competitivo.

A implantação de redes de próxima geração (5G) para atender ao crescimento exponencial de diferentes demandas está se tornando cada vez mais necessária, tanto em nível pessoal quanto

em ambientes industriais. Ao mesmo tempo, as principais operadoras estão vendo as margens de seus negócios tradicionais (voz e dados) encolherem rapidamente, e as novas receitas geradas pela "nova economia" estão sendo capturadas por novos participantes (os chamados over the top). Além disso, essa transformação digital é um dos principais fatores que impulsionam a sustentabilidade nas empresas. A inteligência artificial também está penetrando no setor a uma velocidade enorme, criando novas necessidades tanto da perspectiva do crescimento de dados quanto da necessidade de otimização da rede.

Para se adaptar a essa incerteza, as operadoras estão lançando estratégias que estão transformando o setor, tanto do ponto de vista das infraestruturas (como o compartilhamento de redes, a virtualização ou a criação de Towercos), quanto dos serviços (por meio da criação de novos serviços, seja internamente ou por meio de alianças estratégicas com outros players), das operações (por meio de uma transformação digital sem precedentes) e da visão do cliente (fortalecendo os canais de comunicação com os clientes). Por sua vez, a irrupção da tecnologia associada à

inteligência artificial gera uma nova área de oportunidade para a melhoria dos negócios e dos processos em um setor que é tão intensivo na geração e no uso de dados.

Essas iniciativas estão exigindo conhecimento em processos, ferramentas analíticas e novas formas de trabalho, e exigirão concentração e simplificação em todos os níveis (regulamentação, organização, negócios, tecnologia, sustentabilidade etc.) para alcançar a eficiência, a agilidade e a flexibilidade necessárias para se adaptar às mudanças atuais e aos desafios futuros.

Distribuição

O setor de varejo enfrenta uma mudança de paradigma estrutural, em que a rentabilidade não é mais uma inércia, mas um exercício de precisão operacional. O atual ambiente macroeconômico, definido por uma inflação persistente e pelo aumento dos custos das matérias-primas, colide diretamente com a estagnação da renda disponível. A este fator acrescenta-se uma mudança demográfica disruptiva: o envelhecimento da população e a redução do tamanho dos agregados familiares estão a redefinir o volume do cesto de compras, enquanto os novos perfis de consumidores exigem uma transição para modelos de conveniência, pratos preparados e economia circular (segunda mão). Esta realidade, aliada a uma pressão competitiva crescente de novos operadores digitais, está provocando uma erosão generalizada das margens, obrigando as empresas a passar do crescimento das vendas para a excelência na execução.

A resposta estratégica a este cenário passa por uma transformação radical do modelo de negócio, centrada na eficiência e na proximidade. Não se trata apenas de ajustar o formato comercial, mas de otimizar a cadeia de valor através da utilização de análises avançadas. A implementação de medidas para a Racionalização Avançada da Oferta permite uma otimização dinâmica do sortimento loja a loja, eliminando a complexidade que não agrega valor. Ao mesmo tempo, a implantação de modelos de cálculo de Custos de Serviço por Loja é fundamental para identificar o custo real de atender cada canal, permitindo ajustar frequências e níveis de serviço em função da rentabilidade real. Nesse sentido, a tecnologia deve atuar como o

motor da margem: a Detecção Antecipada da Demanda (Demand Sensing) permite uma detecção da demanda quase em tempo real no nível SKU, enquanto a reposição automática sem intervenção manual (Zero-Touch Replenishment) incorpora a reposição por meio de IA, reduzindo a carga operacional em um contexto de dificuldade para atrair talentos e altos níveis de absenteísmo.

Para garantir a sustentabilidade do lucro a longo prazo, a abordagem deve ser holística. É imperativo abordar a Fuga de Margens através da aplicação de metodologias analíticas para sua mitigação e Controle de Perdas, identificando fugas operacionais que antes passavam despercebidas. Além disso, a adaptação ao complexo ambiente regulatório não deve ser vista como um fardo, mas como uma vantagem competitiva: integrar elementos ESG nas operações da loja e preparar a infraestrutura de dados para o Passaporte Digital do Produto (ESPR) permite cumprir a regulação europeia sem comprometer o tempo de comercialização. Em conclusão, o varejo vencedor será aquele que conseguir hibridizar a proximidade física com uma capacidade analítica superior, transformando os dados em decisões executáveis que protejam a margem, fortaleçam o talento e maximizem a fidelização em um mercado hiperfragmentado.

Tecnologia

A tecnologia continua sendo o elemento central da transformação econômica, empresarial e social. A maturidade da inteligência artificial generativa, a consolidação de arquiteturas de computação distribuídas e o avanço das tecnologias imersivas e quânticas estão configurando um novo paradigma digital que permite às empresas evoluir para modelos mais resilientes, eficientes e orientados para o cliente. Este novo cenário impulsiona a criação de produtos digitais mais personalizados, cadeias de abastecimento autônomas, experiências imersivas com computação espacial e modelos de negócio baseados em plataformas abertas.

A aceleração tecnológica articula-se em torno de um conjunto de tendências-chave, como a IA Generativa 3.0 e os ecossistemas de



agentes autônomos, a AI Fabric (camada transversal de governança, rastreabilidade e controle para toda a IA empresarial), a soberania dos dados, da nuvem e da IA (mais controle e menos dependência de terceiros), Edge AI distribuída, plataformas de desenvolvimento aumentadas por IA, Digital Twins 2.0, arquiteturas Data Mesh e Data Products inteligentes, cibersegurança autônoma — combinando Zero Trust adaptativo, análise contínua e resposta automática baseada em IA —, Quantum-as-a-Service e algoritmos pós-quânticos como padrão de segurança, computação espacial e realidades mistas, computação confidencial para proteger dados sensíveis mesmo durante seu uso, ou tecnologia sustentável avançada.

Paralelamente, cresce a preocupação com a governança e o controle das arquiteturas e infraestruturas tecnológicas, não apenas em termos de segurança informática (desenvolvendo toda uma indústria para enfrentar os crescentes desafios nessa área), mas também de gestão de custos (cuja previsibilidade, acompanhamento e controle se tornam mais complexos).

Setores



Os riscos tecnológicos e de cibersegurança estão se tornando uma das principais preocupações das grandes empresas. O aumento dos incidentes e seu impacto transversal fazem com que sua gestão deixe de ser uma questão exclusivamente técnica, exigindo identificar, mensurar e mitigar esses riscos a partir de uma abordagem estratégica, obrigando as organizações a revisar e evoluir seus frameworks de gestão, atuando sobre suas fraquezas e aproveitando as oportunidades de melhoria.

Por outro lado, a gestão e o controle dos custos de TI se tornaram uma prioridade estratégica para as organizações. A adoção em massa de arquiteturas em nuvem, modelos avançados de IA e serviços digitais introduziu uma maior complexidade na previsão, no acompanhamento e no controle dos gastos tecnológicos. Nesse contexto, é fundamental evoluir para estruturas de controle que integrem governança, planejamento, monitoramento contínuo e responsabilidade econômica clara, permitindo transformar um custo potencialmente volátil em um investimento gerenciado, alinhado com o valor agregado ao negócio e com critérios de eficiência, sustentabilidade e disciplina financeira.

Essas tendências afetam todos os setores – financeiro, industrial, saúde, energia, varejo, transporte, defesa, etc. –, acelerando a transição para empresas autônomas, inteligentes e orientadas a dados, mas exigindo, ao mesmo tempo, um reforço na governança, segurança cibernética e cultura digital.

Outras indústrias

Indústria

Após alguns anos de crescimento eficiente, a indústria volta a ser ameaçada pelo contexto macroeconômico já mencionado. A indústria europeia está sentindo o impacto das tarifas e de outros eventos geopolíticos que desestabilizam o panorama econômico e político.

O setor automotivo é um dos mais afetados, com índices que refletem um crescimento moderado em 2025, com uma possível contração no segundo semestre. Os setores siderúrgico e químico

aguentam melhor este impacto, sentindo um arrefecimento do crescimento em relação aos anos anteriores.

Como consequência dessa desaceleração global e da deslocalização da cadeia de valor da indústria, as empresas precisam de um processo constante de melhoria contínua e transformação para minimizar o impacto das ameaças externas e das fraquezas internas.

Nesse contexto, a transformação digital, entendida em suas diversas acepções de extração de valor dos dados, automação e robotização, por meio do uso de inteligência artificial e sensorização, novas formas de trabalho e novos modelos de negócios, desempenha um papel fundamental na indústria em termos de aumento da competitividade e redução de custos causados por ineficiências. Da mesma forma, a convergência com as expectativas e exigências em matéria de sustentabilidade continua a ser um dos focos para os próximos anos das empresas industriais.

Indústria farmacêutica

A indústria farmacêutica tornou-se um motor de crescimento nas economias que desenvolveram o seu próprio tecido empresarial, sendo, em alguns casos, o setor com maior investimento em P&D e um dos setores que contribui significativamente para a criação de emprego, tanto direto como indireto.

Atualmente, a indústria enfrenta grandes desafios, tais como a valorização dos dados e das oportunidades decorrentes do uso da inteligência artificial; a incorporação da sustentabilidade como elemento-chave nos processos de pesquisa, produção, armazenamento e distribuição; a otimização de processos em busca de eficiência, produtividade e excelência operacional; o compliance regulatório em um contexto de intensa regulamentação, a concorrência em um mercado global, mas com a necessária adaptação às especificidades locais; e a gestão integrada e adequada dos riscos (por exemplo, contemplando os riscos do ponto de vista reputacional), além de estabelecer planos robustos que garantam a continuidade operacional em um ambiente que exige minimização das dependências geopolíticas.

Transporte e logística

O setor de transporte e logística está passando por uma transformação marcada pela digitalização, sustentabilidade e necessidade de reforçar sua resiliência em um ambiente de incerteza. A evolução dos hábitos de consumo e a demanda por rapidez obrigam as empresas a oferecer soluções mais rápidas, flexíveis e sustentáveis.

As organizações estão impulsionando a otimização de rotas com inteligência artificial, o uso de combustíveis alternativos, a redução de emissões por meio da mensuração da pegada de carbono e a aplicação de modelos preditivos para gerenciar riscos operacionais e climáticos, ao mesmo tempo em que adotam os padrões ESG. O comércio eletrônico continua sendo um motor fundamental e a maturidade do setor impulsiona uma maior eficiência na “última milha”. A robotização de armazéns, a personalização de entregas e o avanço do transporte autônomo estão transformando as operações, juntamente com a pressão derivada do boom do quick commerce. A digitalização (incluindo mineração de processos, algoritmos de mineração de dados e inteligência artificial aplicada a toda a cadeia de suprimentos) tornou-se uma alavanca indispensável para identificar ineficiências e melhorar a tomada de decisões.

Paralelamente, os operadores logísticos elevam o padrão de serviço por meio de experiências mais integradas: rastreamento em tempo real, pagamentos seguros e plataformas digitais que melhoram a transparência e a satisfação do cliente.

A eficiência operacional continua sendo uma prioridade: a otimização de processos, a melhoria na gestão de pessoas e a adoção de tecnologias verdes permitem ao setor equilibrar sustentabilidade, rentabilidade e resiliência para competir em um mercado cada vez mais exigente.

Turismo

O turismo consolidou-se como um dos grandes motores econômicos a nível global. Após uma recuperação sólida em 2023, o setor superou em 2024 e 2025 os níveis pré-pandêmicos com

crescimentos excepcionais e enfrenta agora uma fase de crescimento mais normalizada.

Mesmo assim, o ambiente continua marcado por desafios relevantes: incerteza geopolítica, pressão macroeconômica, impacto das mudanças climáticas, novas expectativas dos viajantes e adoção acelerada de tecnologias como a IA generativa.

Para continuarem competitivas, as organizações continuam se transformando e estão colocando um foco especial em oferecer experiências personalizadas aos clientes por meio da adaptação de cada interação do viajante por meio de IA, análise de dados e automação; digitalização de toda a viagem (reserva, check-in, estadia e pós-viagem) para reduzir o atrito operacional e os custos de serviço; ou valorizando os dados por meio de ferramentas robustas de gestão com informações detalhadas (financeiras e não financeiras) que facilitam a análise (modelagem e analytics) e a tomada de decisões apoiadas no uso da IA (por exemplo, preços dinâmicos, previsão de demanda e otimização de RevPAR, etc.). Por sua vez, a melhoria da eficiência tornou-se fundamental nesta transformação: digitalização e automação dos processos operacionais, tanto internos (os que o cliente não vê, como os sistemas de gestão do negócio, reservas e operações – ERPs, PMS, CRS –, ferramentas de housekeeping e manutenção, ou o uso de IA para o planejamento e atribuição de tarefas) como aqueles diretamente relacionados ao cliente (autoatendimento, biometria, quiosques, etc.).

E, por último, mas não menos importante, destacar a sustentabilidade como pilar estratégico neste setor, com o objetivo de minimizar o impacto ambiental e maximizar o benefício local.

Serviços profissionais

O setor de serviços profissionais continua sendo uma alavanca muito importante para o crescimento da economia, embora deva enfrentar desafios muito relevantes, como os avanços tecnológicos, a aplicação da inteligência artificial, a forte concorrência e o aumento dos custos operacionais e de mão-de-obra, que condicionam a evolução de suas margens.

Para enfrentar esses desafios, as empresas continuam apostando na pesquisa e no desenvolvimento de soluções inovadoras que contribuam para oferecer serviços mais competitivos. Nesse sentido, ganha especial relevância a incorporação da inteligência artificial generativa, tanto no que se refere à eficiência das tarefas operacionais internas, quanto à sua incorporação nos serviços oferecidos. Da mesma forma, o investimento em cibersegurança, permitindo dar uma resposta ágil a possíveis incidentes, bem como garantir a continuidade operacional, é, sem dúvida, outro dos focos de atenção.

Por último, aumentam os esforços para melhorar a experiência do cliente, bem como a transformação das organizações em estruturas mais flexíveis e ágeis, implementando também modelos de governança e controle adequados que minimizem o risco.

Setor educacional

O setor educacional sempre foi um agente fundamental para a transformação da sociedade e, nesse sentido, desempenha um papel crítico na adaptação às mudanças exigidas pelo contexto atual e futuro em relação aos setores produtivos, ao mercado de trabalho e aos aspectos sociais e ambientais.

O ambiente atual altamente competitivo exige a transformação da oferta formativa, da experiência do aluno nos processos de gestão acadêmica e administrativa, bem como do compromisso social.

Além disso, a irrupção da IA representa um desafio relevante para o setor, tornando-se um critério de qualidade e acreditação (exigência de políticas institucionais sobre IA generativa, especialmente em avaliação e ensino). As universidades líderes estão integrando a IA no ensino e na gestão (tutoria personalizada, geração de materiais, avaliação adaptativa e automação administrativa, entre outros).

Além disso, a alfabetização em IA (AI literacy) está sendo incorporada como competência transversal para alunos e professores e, por outro lado, a ética e a governança da IA são consideradas pilares essenciais (valorizando marcos institucionais claros, com transparência e controle do uso da IA).

Setores

Por outro lado, o uso da IA e, por extensão, a transformação digital, abrem novas oportunidades na reorientação dos processos com maior foco na experiência, captando a voz do aluno para entender os diferentes tipos de pessoas, suas necessidades e expectativas, e as experiências digitais a serem fornecidas (uso de tecnologias para um aprendizado mais colaborativo e personalizado dentro e fora da sala de aula).

Da mesma forma, a melhoria nos processos administrativos, acadêmicos e financeiros, por meio do redesenho de processos e da melhoria e incorporação de ativos e serviços digitais, potencializa a agilidade, a eficiência e a escalabilidade. Por outro lado, o desenvolvimento de sistemas de informação avançados que reforçam as capacidades analíticas e de governança de dados facilitam a tomada de decisões na Universidade e fornecem ferramentas e serviços mais personalizados aos alunos.

Por fim, o impulso à sustentabilidade por parte da universidade acrescenta novos desafios à gestão da vida universitária, tanto através do modelo de pesquisa, divulgação e ensino, como de campi mais digitais (orientados para um aluno mais digital, com serviços adicionais ligados às novas tecnologias e à utilização de dados) e mais verdes (adaptados às novas exigências sociais relacionadas com o impacto ambiental e os objetivos de descarbonização). A este contexto acrescenta-se um entorno regulatório cada vez mais exigente, reforçado pelas recentes alterações regulatórias, que elevam os padrões de qualidade, investigação e supervisão do sistema universitário. Neste contexto, a gestão correta do compliance regulatório e a elaboração de relatórios de qualidade robustos tornam-se alavancas fundamentais para garantir a sustentabilidade institucional e a legitimidade do projeto universitário.

Construção e infraestruturas

O setor da construção, que engloba empresas de construção (obras civis e edificação), concessionárias de infraestruturas, serviços de engenharia, materiais de construção (por exemplo, cimenteiras) ou imobiliárias; continua a mostrar uma ligeira



tendência de crescimento, uma vez superada a fase de recuperação após a pandemia, principalmente devido ao impulso nas infraestruturas tecnológicas e data centers, embora no setor imobiliário residencial continuem a manter-se os desafios associados ao preço e ao acesso à habitação.

A transformação digital, que nos últimos anos ainda era incipiente, tornou-se uma das chaves para a melhoria da competitividade: a adoção generalizada do BIM, a implantação de redes 5G industriais, a IoT, o uso de digital twins, a automação de processos e a integração da inteligência artificial são já realidades que melhoram a eficiência, a gestão energética e a segurança na obra. Essas inovações estão melhorando a gestão de projetos, reduzindo os prazos de execução e minimizando custos, ao mesmo tempo em que mitigam possíveis riscos operacionais, com ferramentas de análise preditiva que permitem às empresas antecipar possíveis problemas e garantir a continuidade das operações diante de imprevistos como mudanças climáticas, crises logísticas, ataques cibernéticos ou flutuações nos custos dos materiais.

A sustentabilidade continua sendo um eixo central, com ênfase crescente nos critérios ambientais, sociais e de governança. Os investimentos em infraestruturas verdes, eficiência energética, economia circular e construção inteligente (Smart Building) estão impulsionando uma nova era de desenvolvimento sustentável. A incorporação de materiais ecológicos e o uso de energias renováveis em projetos de construção tornou-se uma necessidade tanto para cumprir as regulamentações quanto para melhorar a competitividade do setor.

Administrações públicas

O atual contexto de mercado está impondo grandes esforços de otimização orçamentária nas ações públicas. Isso exige necessariamente uma melhoria da produtividade e eficiência de todas as agências governamentais, que concentram grande parte de suas ações em manter ou melhorar a qualidade do serviço, otimizando a gestão de seus custos estruturais. Nessa busca pela eficiência, as administrações estão incorporando soluções inteligentes de automação de processos, combinando RPA e IA

para agilizar procedimentos e liberar recursos para atividades de maior valor.

Para acelerar a transição para uma economia mais sustentável e digital, estão sendo promovidos programas estratégicos para enfrentar desafios globais como as mudanças climáticas, a crise energética e a segurança, com destaque para iniciativas como o programa LIFE e os planos nacionais de descarbonização e resiliência.

Além disso, as agências governamentais estão abordando programas de incorporação de novas tecnologias ao funcionamento do setor público. Esses programas, geralmente denominados e-government, buscam aumentar a eficiência, a transparência e a participação cidadã por meio de um maior uso das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Isso é complementado por um interesse crescente na modelagem de grandes quantidades de dados como ferramenta para contribuir para esses objetivos e nos riscos envolvidos no uso de modelos de inteligência artificial, o que, por sua vez, está dando origem a propostas legislativas para o controle desses modelos. Nesse sentido, a Lei de Inteligência Artificial ou AI Act na União Europeia, que entrou em vigor em 1º de agosto de 2024, estabelecendo obrigações para sistemas de alto risco e reforçando a supervisão humana, está sendo aplicada de forma progressiva e marcou um marco histórico na regulação da IA em nível mundial. De forma complementar, o fortalecimento da segurança cibernética pública tornou-se uma prioridade estratégica para garantir a proteção de infraestruturas críticas e a continuidade de serviços essenciais.

Por outro lado, a incorporação da tecnologia aos processos administrativos, regulatórios e de supervisão deu origem às ferramentas denominadas GovTech, RegTech e SupTech, respectivamente, que facilitam o cumprimento normativo e tornam os processos mais eficientes através do uso de aprendizado automático, inteligência artificial, processamento de linguagem natural e blockchain, entre outros. Dentro desse quadro de transformação digital, estão sendo realizados

processos cada vez mais recorrentes de adoção de infraestruturas em nuvem e renovação de sistemas legados, com o objetivo de dispor de plataformas seguras.

Tudo isso incentiva abordagens que permitam realizar uma transformação do serviço público por meio da implementação de melhorias na organização, nos processos e nos sistemas que incorporem as vantagens decorrentes da digitalização, garantindo um uso ético e seguro das tecnologias emergentes.

Defesa

A evolução do ambiente geopolítico colocou a Defesa entre as prioridades dos Estados, gerando uma transformação estrutural do setor para reforçar a capacidade e a resiliência operacional, integrar os avanços tecnológicos, assegurar a interoperabilidade entre meios e aliados, permitir o domínio do ciberespaço e garantir a autonomia estratégica.

Os atores do ecossistema de Defesa, formado pelos Estados e seus sistemas e corpos de defesa nacionais, alianças, organizações supranacionais e tecido industrial e empresarial, devem ser capazes de enfrentar os novos desafios associados ao crescimento, à inovação e à competitividade com uma abordagem integral; e, ao mesmo tempo, adaptar suas estratégias, organizações e talentos, processos e tecnologia para responder aos novos desafios.

A incorporação intensiva de inteligência artificial, sistemas autônomos, análise avançada de dados, cibersegurança e proteção de ativos críticos, integração multidomínio de sistemas e aliados em tempo real, está redefinindo tanto o equipamento quanto a atuação operacional dos sistemas de defesa e indústrias associadas (segurança, aeroespacial e outras). A inovação ágil, a tecnologia dupla para uso civil e na área de defesa, o desenvolvimento de cadeias de suprimentos autônomas e a promoção de ecossistemas industriais altamente especializados também fortalecem o tecido empresarial e a economia.



“Nossa proposta de valor está em constante evolução para se adaptar às novas necessidades de nossos clientes”

Colocamos à disposição de nossos clientes uma equipe altamente talentosa, com conhecimento e experiência em diferentes metacompetências (estratégia, gestão de negócios, finanças, riscos, transformação e novas tecnologias e metodologias), capaz de atender aos exigentes requisitos de nossos clientes, derivados de uma realidade em constante mudança que demanda processos complexos de transformação de negócios.

Nossas equipes são multidisciplinares (economistas, engenheiros, matemáticos, físicos, etc.) e contam com o apoio de P&D de ponta. Essa combinação de disciplinas, juntamente com nossa especialização por linhas de serviço, nos permite projetar propostas de valor que respondem efetivamente aos problemas específicos apresentados por nossos clientes. Além disso, nosso profundo conhecimento setorial nos permite entender melhor os desafios de nossos clientes, adaptando nossas propostas de valor às particularidades dos diferentes setores de atividade em que eles operam. Por fim, nossa diversificação geográfica nos permite captar as particularidades locais e regionais, integrando em nossas soluções os aspectos regulatórios, sociológicos e culturais das economias em que nossos clientes operam.

Tudo isso com a ambição de aperfeiçoar nossa proposta de valor e continuar aspirando a criar um impacto positivo que transcenda, ou seja, que vá além da resposta imediata e contribua para o desenvolvimento sustentável de nossos clientes e da sociedade como um todo.

Laura León
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 metacompetências.

Negócios de Atacado

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) e 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 Negócios de Atacado, 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, de liquidez e estrutural) e os riscos não prudenciais (com especial atenção ao de *compliance*, de conduta e de modelo).

Negócios de Varejo

No negócio de varejo, estão sendo realizados grandes esforços para identificar clusters 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 de negócios e de suporte (controle gerencial, comercial, marketing, organização, meios, 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 Negócios de varejo, 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 (Novas Tecnologias)

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.

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*. Além do aumento dos recursos tecnológicos, a evolução das abordagens metodológicas levou ao surgimento de um desenvolvimento transformador que afeta a todos nós e sobre o qual devemos nos posicionar: a inteligência artificial.

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.

Metacompetências

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.

Nossa prática de sustentabilidade (ESG)

Nos últimos anos, desenvolvemos competências transversais diferenciadas (incluídas nas diferentes áreas detalhadas acima) em sustentabilidade e gestão de riscos de mudanças climáticas.

Na Management Solutions, acompanhamos muitos de nossos clientes em sua estratégia de transição para um modelo de produção sustentável, ou seja, na implementação de metodologias para medir o impacto dos riscos ESG em seus negócios, na divulgação do impacto e da sustentabilidade de suas atividades de acordo com diferentes *frameworks* e regulamentações internacionais, no alinhamento da missão, visão e propósito das organizações por meio de ferramentas de escuta ativa de seus grupos de interesse e na análise de dupla materialidade, etc.

Ferramentas para mensurar riscos de mudanças climáticas e gerenciar métricas de ESG

O MS² (Management Sustainability Solutions™) é uma ferramenta destinada a instituições financeiras e seguradoras que implementa várias metodologias para mensurar os riscos físicos e de transição associados às mudanças climáticas, bem como estimar as emissões financiadas. Para isso, foram implementadas metodologias de análise de cenários climáticos baseadas em modelos internacionalmente aceitos. A ferramenta abrange diferentes portfólios e produtos e faz estimativas de curto e longo prazo com base em cenários desenvolvidos por institutos de pesquisa e disponibilizados por organizações internacionais.

Além disso, em 2025, a Firma implementou o ESG MetriQ, uma solução abrangente para a gestão operacional, rastreável e eficiente de métricas de ESG, projetada para garantir a qualidade dos dados antes da divulgação - tanto regulatória quanto voluntária - e para facilitar a governança robusta do processo de captura, validação e acompanhamento de indicadores de sustentabilidade.



Linhas de serviço

Por outro lado, a Firma continua apoiando o trabalho de pesquisa e divulgação no campo de ESG, colaborando com entidades líderes, como o Grupo Banco Mundial (com a participação nos dois primeiros Cohorts do ClimaLab na América Latina e na Europa Central), ou através da participação na Cátedra ICADE de Impacto Social, da qual somos membros fundadores e que publicou recentemente o relatório "Saúde financeira: um enfoque de valor compartilhado para o setor financeiro" (do qual a Management Solutions fez parte da equipe de redação e sobre o qual são fornecidas mais informações na seção 6 deste documento).

Durante 2025, a Management Solutions começou a colaborar com a Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Corunha) de Sustentabilidade através da participação de profissionais da Firma como professores do CESIS (Curso de Especialistas em Sustentabilidade e Inovação Social).

Além disso, a Management Solutions faz parte da Fundação SERES, colaborando com a Fundação na implementação de sua metodologia de cálculo da pegada social.

Além disso, a Management Solutions está apoiando numerosas entidades na medição de seu impacto social, tema que foi objeto de estudo no *white paper* "Desafios e oportunidades na mensuração do impacto social" publicado pela Firma em 2023, e na gestão e mensuração de riscos climáticos e ambientais, analisados nos *white papers* "A gestão de riscos associados à mudança climática" e "A mensuração dos riscos climáticos e meioambientais no setor financeiro" publicados em 2020 e 2024, respectivamente.

Dessa forma, pretendemos contribuir ativamente para aumentar o conhecimento das empresas a fim de enfrentar com sucesso os desafios que essa transformação implica.

Nossa prática novas tecnologias e metodologias

Na Management Solutions, ajudamos as organizações a incorporar novas tecnologias e metodologias como uma alavanca para a transformação, combinando inovação, rigor técnico e conformidade normativa. Nossa prática abrange desde a inteligência artificial (incluindo IA generativa e aprendizado de máquina) até a computação quântica e outros desenvolvimentos emergentes, com uma abordagem holística que reúne negócios, tecnologia e risco.

Temos um Centro de Excelência em IA generativa e em Machine Learning, com mais de 1.500 profissionais especializados em modelagem avançada e experiência acumulada em mais de 700 projetos de IA e GenAI em corporações internacionais. Temos soluções proprietárias para desenvolvimento, teste e controle de IA (GenMS™, ModelCraft™ e Gamma™, entre outras), e

A Management Solutions lança o AI Studio™

Nos últimos anos, na Management Solutions, desenvolvemos e implementamos, externa e internamente, soluções e produtos mínimos viáveis (MVPs) baseados em IA generativa, atendendo com sucesso às solicitações e necessidades de nossos parceiros e clientes internacionais. Essa experiência consolidada nos permite oferecer um serviço robusto e ágil para desenvolver MVPs rapidamente, validando casos de uso concretos e fornecendo valor imediato aos nossos clientes:

- ▶ Aceleração da inovação: validação rápida de novas ideias e conceitos.
- ▶ Otimização de recursos: minimizando riscos e investimentos desnecessários.
- ▶ Ampliação de soluções eficazes: facilitando a transição de conceitos iniciais para sistemas de produção robustos.
- ▶ Estimar os custos associados aos possíveis desenvolvimentos e sua manutenção.

Tudo isso motivou a concepção do AI Studio™, um serviço sob demanda para o desenvolvimento ágil de MVPs com base em nossa estrutura de desenvolvimento de sistemas de IA generativa, o GenMS™. Um MVP é uma versão simplificada, mas operacional, que inclui apenas as funcionalidades essenciais para verificar sua usabilidade com usuários reais, reduzindo tempo, custo e risco.

A jornada do AI Studio™ consiste em quatro marcos claros: Ideia → Design → Desenho → Implementação. Cada fase é acelerada pelo GenMS™, que automatiza a geração de código, os testes, a governança e a implantação segura e dimensionável de modelos generativos.



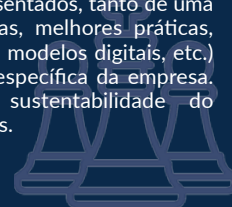
mantemos parceria contínua com reguladores e supervisores de IA nas diferentes regiões em que atuamos. Nossa abordagem combina:

- ▶ Estratégia e governança de tecnologia, para definir estruturas para adoção de IA, organização e apetite por riscos e novas metodologias.
- ▶ Conformidade regulatória e ética, facilitando o alinhamento com a Lei de IA, a ISO 42001 e outras estruturas internacionais.
- ▶ Análise e controle de riscos, avaliando a explicabilidade, a justiça, a robustez, a segurança e os custos dos sistemas de IA.
- ▶ Inovação aplicada e industrialização, por meio do desenvolvimento e do dimensionamento de casos de uso em ambientes reais, apoiados por modelos de colaboração flexíveis, como o aplicado no Ai Studio™, um serviço que facilita o acesso a protótipos para refinar o escopo de possíveis desenvolvimentos subsequentes baseados em IA, com pleno conhecimento dos riscos e custos associados.

No campo da pesquisa e desenvolvimento, estamos comprometidos com a geração e difusão de conhecimento no âmbito da IA: elaborando white papers (sobre assuntos como os Large Language Models e o XAI, publicados em nossa página web); colaborando com a Cátedra iDanae em sua análise de metatendências (que recentemente publicou white papers analisando desafios como a computação quântica, os agentes de inteligência artificial generativa, os vieses da IA e o AI Act, entre outros); participando com equipes de instituições de prestígio em pesquisas científicas no campo de virologia aplicando IA (potencializada pelo uso do ModelCraft™, solução proprietária da Management Solutions para a modelagem por componentes); e analisando as principais normas e publicando notas técnicas que pretendem sintetizar as principais normas neste assunto e expor alguns de seus potenciais impactos.

Estratégia

Apoiamos a gestão empresarial na tomada de decisões estratégicas e no planejamento das ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos, fornecendo nossa visão dos desafios apresentados, tanto de uma perspectiva global (tendências, melhores práticas, novos modelos de negócios / modelos digitais, etc.) quanto de uma perspectiva específica da empresa. Tudo isso garantindo a sustentabilidade do crescimento de nossos clientes.



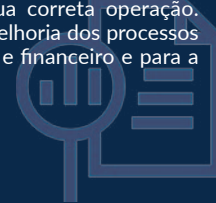
Gestão comercial e de marketing

Projetamos e desenvolvemos programas de eficiência comercial, multicanal e inteligência de negócios, apoiando o crescimento de nossos clientes.



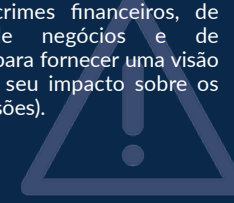
Informação gerencial e financeira

Atendemos aos requisitos de informação para a gestão, estabelecendo as origens/fontes de informação; definindo os processos de transformação (cálculos e métricas); e intervindo na implementação tecnológica necessária para sua correta operação. Também contribuimos para a melhoria dos processos de planejamento orçamentário e financeiro e para a gestão de custos.



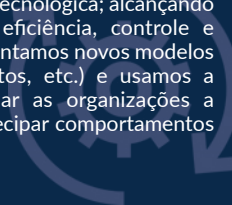
Gestão e controle de riscos

Fornecemos as melhores soluções para gerenciar e controlar com eficácia os riscos associados à atividade empresarial: riscos de crédito, de mercado, operacionais, de liquidez, estruturais, de reputação, de conduta, de modelo, de crimes financeiros, de segurança cibernética, de negócios e de sustentabilidade, bem como para fornecer uma visão abrangente desses riscos (e seu impacto sobre os requisitos de capital ou provisões).



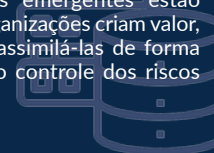
Transformação: organização, processos e sistemas

Abordamos os projetos de transformação de nossos clientes a partir de uma perspectiva tripla: organizacional, operacional e tecnológica; alcançando melhorias significativas em eficiência, controle e qualidade de serviço. Implementamos novos modelos organizacionais (ágeis, remotos, etc.) e usamos a análise de dados para ajudar as organizações a interpretar seu ambiente, antecipar comportamentos e tomar decisões informadas.



Novas tecnologias e metodologias

Colaboramos com a adoção de novas tecnologias e metodologias, que impulsionam a competitividade dos negócios. A inteligência artificial, incluindo a IA generativa, o aprendizado de máquina, a computação quântica e outras tecnologias emergentes estão redefinindo a forma como as organizações criam valor, e ajudamos nossos clientes a assimilá-las de forma eficaz e eficiente, garantindo o controle dos riscos associados.



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



O ambiente econômico global está caminhando para um cenário incerto e volátil, com uma contração no crescimento econômico, devido ao quadro geopolítico internacional e à guerra comercial, com impacto direto na política monetária, causando incerteza na evolução esperada da inflação global, o que afeta as decisões sobre as taxas de juros e os rendimentos dos títulos públicos nos países.

O ambiente regulatório tornou-se mais exigente e também estamos testemunhando uma transformação acelerada da tecnologia, com um foco especial na incorporação de novas

técnicas de inteligência artificial e o uso massivo de dados no desenvolvimento de negócios. Neste contexto, estar preparado para as mudanças torna-se mais relevante do que nunca.

Dada esta realidade em transformação, a função de Pesquisa e Desenvolvimento da Firma reflete o compromisso da Management Solutions para permanecer na vanguarda do setor e responder à crescente demanda do mercado por inovação.

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 e em parceria com outros grupos externos, planejando e desenvolvendo soluções específicas capazes de dar resposta aos novos desafios apresentados nas indústrias.

Essas atividades foram reforçadas pela criação de um Conselho Consultivo de Especialistas, estabelecido em 2020, que tem como objetivo aconselhar e fornecer orientação sobre essas atividades, com foco em *machine learning*, *deep learning* e inteligência artificial, e tecnologias relacionadas, bem como auxiliar na detecção de tendências e possíveis caminhos de pesquisa.

O Comitê Consultivo de especialistas na área de P&D é presidido pelo José María Fuster, presidente da Associação de amigos da Real Academia de Ciências (RAC), e membro honorário do RAC, professor ad honorem da Universidad Politécnica de Madrid (UPM) e assessor do Comitê de Monitoramento dos cursos iDanae, com a participação do. José Francisco Duato, Membro da Academia Real das Ciências (RAC), da Ernestina Menasalvas, professora da UPM e diretora dos estudos iDanae, assim como dos sócios da Management Solutions mais envolvidos nas atividades de P&D da Firma.

A Management Solutions também mantém uma estreita colaboração com várias universidades, participa de conferências de pesquisa aplicada, lidera projetos em programas de pós-graduação, bem como estágios em faculdades de Matemática, Estatística e Física e em escolas de Engenharia, e, pelo terceiro

ano, colabora com equipes de pesquisa na área de virologia, contribuindo com seus conhecimentos na área de *Data Science* e algoritmos.

Ele também é membro do comitê de monitoramento da Cátedra iDanae (inteligência, dados, análise e estratégia) em *Big Data* e Análises na Universidade Politécnica de Madri e membro fundador das cátedras em Impacto Social e Estudos de Hidrogênio, ambas na Universidad Pontificia Comillas (mais informações no capítulo 6 deste Relatório). Também é membro do Conselho de Protetores da Royal Academy of Sciences, de onde apoia as atividades da Comissão de IA da RAC.

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. e também participa da elaboração do plano de treinamento global da Firma.

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, bem como ferramentas de inteligência artificial, que permitem que esse processo se torne mais eficiente.

Para facilitar o acesso interno a muitas dessas informações, o P&D conta com a intranet corporativa como canal básico de difusão do conhecimento para os profissionais da Management Solutions, através de uma área específica criada para esse fim, a partir da qual coloca à disposição de todos os profissionais da Firma tanto documentação e informações atualizadas, como bases de dados com informações granulares sobre a evolução regulatória e indicadores econômicos.

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, integra o patronato da Fundação da RAC, e é membro da Associação Amigos da Real Academia de Ciências da Espanha (aRAC), colaborando através de um patrocínio ativo, além do apoio financeiro, em ações e eventos para a divulgação da Ciência, e trabalhando com acadêmicos do departamento de ciências exatas da RAC para pesquisar os algoritmos e modelos matemáticos mais avançados para a gestão de riscos.

Com mais de 1.500 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.

P&D

Além disso, dissemina o conhecimento por meio do aplicativo FinRegAlerts™, desenvolvido para facilitar a comunicação de alertas sobre a publicação de novos desenvolvimentos regulatórios, e continua trabalhando, em colaboração com o departamento de Novas Tecnologias da Firma, em projetos que alavancam o uso de aprendizado de máquina para maximizar o valor da gestão do conhecimento.

A área de P&D também atua como um serviço de garantia de qualidade por meio da revisão rigorosa de projetos em andamento e propostas de novos projetos em seus componentes metodológicos, atuando como um ator transversal que garante a consistência metodológica e o rigor técnico em todas as geografias em que operamos.

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.

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, computação distribuída, GenAI, 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.

- ▶ Serviço AI Studio™: serviço de desenvolvimento ágil de MVP para testar soluções de IA generativas para clientes inscritos.
- ▶ 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 da homogeneidade das metodologias aplicadas nos projetos.

Análise econômica

- ▶ Quadro de mando da conjuntura: aplicativo que tem como objetivo centralizar em uma única plataforma os principais

indicadores econômicos e bancários das áreas geográficas de interesse da Firma, permitindo analisá-los de forma ágil e visual.

- ▶ Informes de conjuntura econômica: a área de P&D, com a colaboração de especialistas da rede de escritórios da Firma, monitora permanentemente a evolução dos principais indicadores macroeconômicos (PIB, taxa de desemprego, IPC, etc.) das economias em que tem maior presença e tira conclusões sobre sua evolução previsível nos próximos meses. Esse monitoramento é feito por meio de duas publicações trimestrais um Informe sobre a Situação Macroeconômica Global (entre países), com foco nos indicadores macroeconômicos, e trinta relatórios detalhados (um por país) que, além das informações macroeconômicas locais, fornecem uma visão geral dos principais indicadores setoriais (bancos e seguros, energia e telecomunicações).



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

► **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.

► **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.

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.

Gestão do conhecimento

► **White papers:** a área de P&D prepara estudos monográficos aprofundados sobre pesquisa, inovação e síntese de temas atuais nos setores de atividade da Firma e de interesse para clientes e profissionais. Um exemplo disso é o último *white paper* de P&D, publicado em 2025 e dedicado à transformação do ecossistema de pagamentos, incluindo algumas reflexões sobre seus desafios e oportunidades futuras.

A Management Solutions participa de um estudo científico sobre a aplicação da IA às mutações virais

Equipes do CSIC, da Universidade Politécnica de Madri e da Fundação Jiménez Díaz, em colaboração com pesquisadores da Universidade Complutense de Madri, da Northwestern University (Illinois, EUA) e da Management Solutions, realizaram com sucesso novos estudos que analisaram a evolução genética do SARS-CoV-2 utilizando técnicas avançadas de biologia estrutural, bioinformática e inteligência artificial.

A pesquisa, liderada pela Dra. Celia Perales, Dr. Esteban Domingo e Dr. Ignacio Gadea do Centro de Biología Molecular Severo Ochoa (CBM, CSIC-UAM), contou com a participação de profissionais da Área de P&D da Management Solutions, que realizaram uma parte fundamental da análise computacional do espectro mutante. A solução ModelCraft™, de propriedade da Management Solutions, foi utilizada para processar, estudar e visualizar as diferentes variantes do vírus, ajudando a processar grandes volumes de dados genômicos com maior velocidade e precisão.

O trabalho, que aprofunda nossa compreensão de como o vírus se adaptou à população humana desde o início da pandemia, foi publicado na revista PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America).



Fazendo as coisas acontecerem

Crescemos de maneira organizada e sustentável, multiplicando mais de 50 vezes o nosso tamanho

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, vinte e dois 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).

Vinte e três anos depois, a Management Solutions aumentou mais de cinquenta vezes o seu tamanho, dispondo de uma equipe multidisciplinar de mais de 4.000 profissionais de máximo talento, de mais de 2.200 clientes, líderes (globais ou locais) em setores regulados, e de 52 escritórios nos quais são realizados projetos de forma recorrente, em mais de 50 países da Europa, Américas, Ásia, África e Oceania.

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 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.

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. Porque na Management Solutions não nos preocupamos apenas com o que fazemos, mas também com a forma como o fazemos. 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.

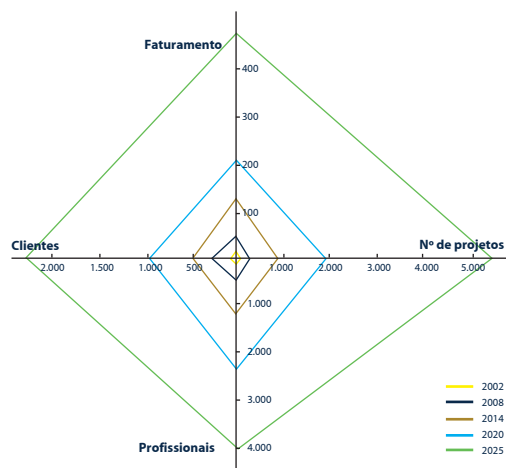
Durante o exercício de 2025, a Firma desenvolveu sua atividade em um cenário complexo e mutável, impactado por dinâmicas como a digitalização (e, em particular, a adoção da IA), a transição energética, as guerras, o enfraquecimento da liderança ocidental e o cenário econômico e político incerto que estamos vivendo em todo o mundo.

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 todas as regiões geográficas e setores em que atuemos e sempre em benefício de nossos clientes, que são a razão de nossa existência. E tudo isso com o objetivo de transcender, ou seja, gerar um impacto positivo e duradouro em tudo o que fazemos, com a firme intenção de favorecer o crescimento sustentável de nossos clientes, profissionais e da sociedade como um todo.

Gráfico de evolução da Firma



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&A ação social e o esporte se tornaram parte das nossas atividades diárias.

2007, One Team

Em 2007, tínhamos mais de 500 profissionais, com a abertura de um escritório em Londres, 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.

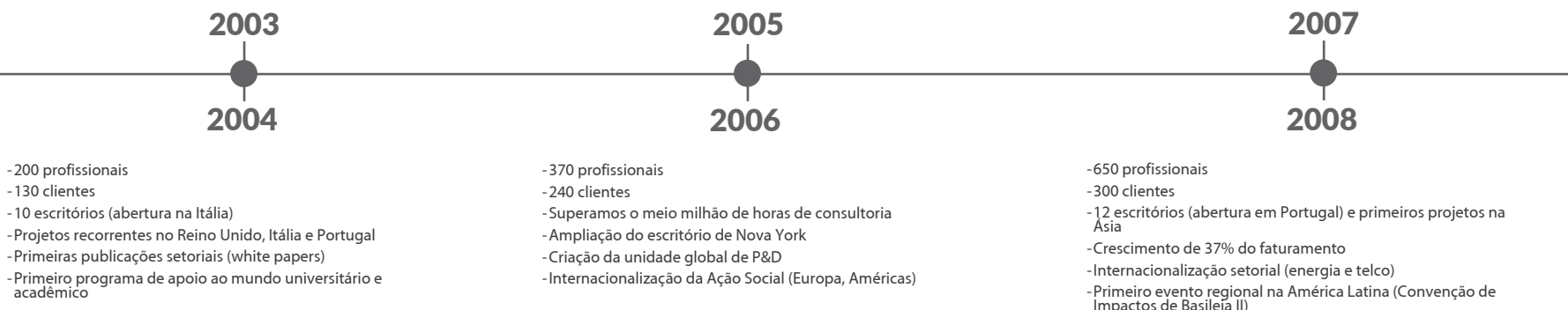
2008, Paixão pelo futuro

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 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.

- Primeiro exercício 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)

- 290 profissionais
- 180 clientes
- Destruição de nossa sede (edifício Windsor, Madri)
- Consolidação da presença nas Américas (ampliações nos escritórios do México e do Chile)
- Criação da unidade global de Meios
- Criação do Grupo de Ação Social na Espanha

- Mais de 500 profissionais
- 270 clientes
- 11 escritórios (abertura no Reino Unido)
- Publicação de nosso primeiro Relatório de Responsabilidade Social Corporativa (2005/2006)
- Lançamento do programa de patrocínio e mecenato



Fazendo as coisas acontecerem

En 30 de dezembro de 2002 Management Solutions é constituída

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 a intensificação de operações 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).

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



- 700 profissionais
- 320 clientes
- 13 escritórios (abertura na Alemanha)
- Mais de um milhão de horas de consultoria
- Consolidação do relacionamento com os órgãos reguladores (Europa/América)

2009

2010

- 750 profissionais
- 350 clientes
- 15 escritórios (abertura na Suíça e no Peru)
- Fortalecimento das core competencies em todas os setores e localidades
- Globalização do modelo de relacionamento com o mundo universitário e acadêmico

- 1.000 profissionais
- 400 clientes
- 17 escritórios (abertura na China e na Polônia)
- Consolidação do programa de seminários com instituições e órgãos reguladores
- Maior apoio ao mundo acadêmico (professores, bolsas, prêmios)

2011

2012

- 1.200 profissionais
- 450 clientes
- 18 escritórios (abertura na Colômbia)
- Novas convenções regionais
- Homologação do programa de treinamento interno com o título de "Mestrado em Consultoria Empresarial" Management Solutions – ICADE Business School

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%).

- 1.300 profissionais
- 500 clientes líderes globais e locais dos setores regulamentados
- Aumento substancial da atividade na América
- Obtenção da certificação ISO 9001
- Criação da área de Auditoria Interna

2013

2014

- 1.350 profissionais
- Mais de 500 clientes (40 novos)
- Mais de 800 projetos em curso
- Início da atividade na África
- Primeira promoção do Mestrado em Consultoria Empresarial da Management Solutions - ICADE Business School

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 um novo escritório em Roma, e foi mudado e ampliado o escritório de São

- 1.700 profissionais
- Mais de 600 clientes (60 novos)
- 22 escritórios (abertura em Paris, Boston, Birmingham e Atlanta)
- Mais de 2 milhões de horas de consultoria
- Criação de um *hub* regulatório em Frankfurt

2015

2016

- 1.900 profissionais
- 660 clientes (60 novos)
- 23 escritórios (abertura de Roma)
- Ampliação do programa de Mestrado em consultoria de negócio ao México, em colaboração com o Instituto Tecnológico de Monterrey

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

- 2.000 profissionais
- 750 clientes (90 novos)
- 24 escritórios (abertura de Medellín)
- Mais de 1300 projetos (foco em digital)
- Estendendo os nossos serviços à indústria de distribuição varejista

2017

2018

- 2.100 profissionais
- Mais de 800 clientes (cerca de 100 novos)
- 24 escritórios
- 1.700 projetos (60% gerados no ano)
- Executado o plano de transformação tecnológica

Fazendo as coisas acontecerem

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, e estreitou os laços com o mundo universitário e da pesquisa com o lançamento da Cátedra 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 cátedra de Impacto Social em colaboração com a Universidade Pontificia Comillas, Open Value Foundation e Fundação Repsol.

2021, Resilience & Leadership

Em 2021, a Management Solutions continuou a crescer de forma orgânica, diversificada e sustentável, adaptando suas propostas de valor a um ambiente de crescente incerteza. Mais de 3.000

projetos foram executados, ultrapassando 3,5 milhões de horas de consultoria, e dois novos escritórios foram abertos em Düsseldorf (Alemanha) e Pittsburgh (Estados Unidos). Foram incorporados 150 novos clientes, elevando o número total de clientes ativos para 1.200. A Firma também renovou seu compromisso com a sustentabilidade, iniciando uma estratégia de transição para a mudança climática, bem como com a pesquisa e o meio acadêmico, com o lançamento do curso de Estudos de Hidrogênio na Universidad Pontificia Comillas.

2022, Entrepreneurship to face a changing reality

Em 2022 a Management Solutions celebrou seu 20º aniversário com mais de 3.200 profissionais, incorporando mais de 300 instituições a uma carteira de mais de 1.500 líderes globais e locais, executando mais de 4.000 projetos, o que se traduziu em quase 4,5 milhões de horas de consultoria, e expandindo seus horizontes com a abertura de cinco novos escritórios em Bolonha (Itália), Istambul (Turquia), Joanesburgo (África do Sul), Toronto (Canadá) e Monterrey (México).

- 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 Negócios).

- 2.700 profissionais
- 1.200 clientes (150 novos)
- 33 escritórios (abertura em Düsseldorf y Pittsburgh)
- Mais de 3.000 projetos (foco no digital)
- 3,5 milhões de horas de consultoria
- Estratégia de transição para a mudança climática

2021

2022

- 3.200 profissionais
- 1.500 clientes (300 novos)
- 39 escritórios (abertura em Bolonia, Istambul, Johannesburg, Toronto e Monterrey)
- Mais de 4.000 projetos
- Cerca de 4 milhões e meio de horas de consultoria

- 3.600 profissionais
- 1.800 clientes (300 novos)
- 45 escritórios (abertura em Málaga, Estocolmo, Breslávia, Sydney Querétaro e Rio de Janeiro)
- Cerca de 5 milhões de horas de consultoria

2023

2024

- 4.000 profissionais
- 2.000 clientes (200 novos)
- 48 escritórios (abertura em Viena, Miami y Abu Dhabi)
- Cerca de 5,5 milhões de horas de consultoria

2023, Creating value in the age of Artificial Intelligence

Em 2023, a Management Solutions comemorou seu vigésimo aniversário, superando 3.600 profissionais, fortalecendo ainda mais uma carteira de clientes que já contava com 1.800 líderes globais e locais, executando mais de 5.000 projetos, que se traduziram em quase cinco milhões de horas de consultoria, e reforçando sua presença internacional, operando em mais de cinquenta países dos cinco continentes por meio de 45 escritórios, incluindo a abertura de seis novos escritórios. Também reforçamos nossa presença internacional, operando em mais de cinquenta países em cinco continentes por meio de 45 escritórios, incluindo a abertura de seis novos escritórios em Málaga (Espanha), Estocolmo (Suécia), Breslávia (Polônia), Sydney (Austrália), Querétaro (México) e Rio de Janeiro (Brasil).

2024, Problem Solving

Em 2024, a equipe da Management Solutions, composta por cerca de 4.000 profissionais, realizou cerca de 5,5 milhões de horas de consultoria, adicionando a mais de 200 empresas à sua

carteira de clientes, que já conta com mais de 2.000 empresas líderes globais e locais de diferentes setores, e redobrou seu compromisso internacional, reforçando sua presença no Oriente Médio com a abertura de um escritório em Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos), além da abertura de dois novos escritórios em Viena (Áustria) e Miami (Estados Unidos).

2025, The Challenge of Transcending

Em 2025, a equipe da Management Solutions realizou 6 milhões de horas de consultoria. A diversificação geográfica, com a abertura de escritórios em Bruxelas (Bélgica), Melbourne (Austrália), Columbus e Phoenix (EUA) durante o ano; a diversificação setorial, com a entrada em novos setores como o da Defesa; e a diversificação de linhas de serviço, com uma maior especialização em metacompetências como data e analytics e novas tecnologias e metodologias, permitiram que a Firma continuasse em seu caminho de crescimento e adicionasse mais de 200 entidades à sua carteira de clientes durante o ano.

- Mais de 4.000 profissionais
- 2.200 clientes (200 novos)
- 52 escritórios (abertura em Bruxelas, Columbus, Phoenix e Melbourne)
- 6 milhões de horas de consultoria

2025

A Management Solutions hoje...

- Aumentou seu tamanho em mais de 50 vezes, sempre crescendo organicamente, independentemente dos ciclos econômicos.
- Conta com uma equipe multidisciplinar de mais de 4.000 profissionais com uma forte cultura corporativa, atuando como uma única equipe.
- Atende a mais de 2.200 clientes líderes globais e locais.
- É um partnership global que garante uma resposta eficaz às necessidades de seus clientes.
- Está presente em mais de 50 países da Europa, América, Ásia, África e Oceania por meio de 52 escritórios em 50 cidades em todo o mundo
- Tem uma proposta de valor diferenciado apoiada por P&D de ponta (na qual investe 10% de sua capacidade).



“Os clientes são a razão de ser de tudo o que fazemos”

Nosso objetivo é claro: superar as expectativas de nossos clientes e nos tornarmos seus parceiros de confiança. Para isso, estabelecemos prioridades claras: primeiro o cliente, depois a equipe e, por fim, nós mesmos.

Colocamos o cliente no centro de cada uma de nossas ações, ouvindo atentamente suas necessidades, antecipando seus desafios e oferecendo respostas adaptadas às suas expectativas.

Trabalhamos com entusiasmo, vocação e comprometimento, combinando nosso talento, experiência, conhecimento e habilidades para oferecer valor real e sustentável.

Nossa abordagem não se limita à solução de problemas: assumimos o desafio de transcender, construindo relacionamentos duradouros baseados na confiança, na excelência e no impacto positivo.

O reconhecimento e a confiança de nossos clientes nos permitiram alcançar uma posição de relevância no setor. Esse sucesso nos incentiva a continuar inovando e crescendo, sempre tendo como principal objetivo a satisfação de nossos clientes.

Pedro Martínez Ojeda
Sócio da Management Solutions