

Marcos de 2025

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





The Challenge of Transcending

*Na Management Solutions,
enfrentamos o desafio de
transcender, ou seja, de crescer
gerando um impacto duradouro*



Sob o lema "The Challenge of Transcending", a Management Solutions organizou em julho sua Convenção Anual no Teatro Real de Madri.

Durante a Convenção, foi analisado o contexto macroeconômico internacional, foram revisadas as conquistas da Firma e foram estabelecidos os objetivos para o próximo ano. Esta seção resume algumas das abordagens apresentadas na Convenção.

Em anos anteriores, foram abordados temas como crescimento sustentável, empreendedorismo, inteligência artificial e solução de problemas. Nesta ocasião, a Convenção se concentrou em um tema que buscava ir além dos anteriores: o desafio de transcender.

O termo vem do latim *transcendere*, que combina o prefixo "*Trans*" (ir além) e a palavra "*Scandere*" (subir, escalar). Na filosofia, transcender implica deixar para trás o meramente imediato, a fim de construir algo de valor duradouro.

Em resumo, transcender é crescer além de nossos limites e causar um impacto duradouro.

Mas por que transcender? Na opinião de Alfonso Serrano-Suñer, presidente da Management Solutions, porque em um mundo que muda em um ritmo vertiginoso, onde o urgente muitas vezes ofusca o importante, transcender nos convida a ver além.

Como foi explicado na Convenção, não só é importante obter sucesso naquilo que nos propomos a fazer, mas também construir um legado que gere valor e perdure no tempo. Uma dinâmica que inspire e que continue a ser útil para as gerações futuras.

Mas transcender como empresa não é a norma. Apenas 10% das empresas que foram criadas há 50 anos ainda existem hoje (de fato, 50% desaparecem nos primeiros 5 anos). Transcender, portanto, é o resultado de decisões conscientes baseadas em princípios sólidos.

Ao longo da história, podemos encontrar pessoas, instituições e empresas que transcenderam.

Marie Curie, por exemplo, nascida em 1867, ela foi a primeira pessoa a receber dois Prêmios Nobel em disciplinas diferentes: Física em 1903 e Química em 1911. Mas além dos prêmios, o que a torna transcendente é seu compromisso com a ciência como um serviço à humanidade.

Em Isaac Newton e seu Principia Mathematica (publicado no final do século XVII), encontramos um tratado que revolucionou a física, redefinindo a maneira como a humanidade entende o universo. Seu legado, ampliado e refinado (para situações extremas) mais de dois séculos depois por Einstein, ainda é válido, mostrando que o conhecimento, quando é profundo e verdadeiro, transcende o tempo.

Pense também na Universidade de Oxford, com registros de atividades acadêmicas que datam de 1096. Mais de 70 ganhadores do Prêmio Nobel e 28 primeiros-ministros britânicos passaram por suas salas de aula. Ou a Universidade de Salamanca, fundada há mais de 800 anos (1218) por Alfonso IX de León e reconhecida como uma universidade pelo Papa Alexandre IV em 1254. Ela foi a primeira universidade europeia a obter esse título e também a primeira a debater e defender publicamente os direitos dos povos nativos da América. Essas instituições foram construídas com a intenção de educar, transformar, permanecer e, por fim, causar um impacto positivo na sociedade.

Na esfera empresarial, também encontramos exemplos muito significativos, alguns já mencionados em Convenções anteriores, como a Amazon, fundada em 1994 como uma livraria on-line, e que hoje é uma das maiores plataformas de logística e tecnologia do mundo. Mais de 1,5 milhão de funcionários. Mais de 638 bilhões de dólares em receita em 2024. Presença direta em 58 países. Mas, além dos números, a Amazon criou novas categorias de consumidores, transformou a logística e construiu ecossistemas tecnológicos que dão suporte a milhões de empresas em todo o mundo.

E além de uma empresa ou outra, pensemos também nas profissões. A nossa, por exemplo, é a consultoria empresarial. Como destacou Alfonso Serrano-Suñer, quando é exercida com rigor e propósito, ela não se limita a gerar resultados pontuais. Ela pode e deve transformar, buscando um impacto positivo e duradouro.

Porque quando ajudamos uma empresa a redefinir seu modelo empresarial e organizacional, a rever suas políticas de risco ou a implantar uma arquitetura e modelos de dados... estamos, na verdade, ajudando a tomar e executar decisões que condicionarão sua trajetória nos próximos anos. Além disso, quando trabalhamos com excelência, honestidade e dedicação ao serviço, estamos construindo uma reputação.

Porque todo projeto que fazemos bem feito deixa uma marca. E tudo o que fazemos, se for bem feito, transcende.

E isso exige muito esforço e generosidade. Como Marie Curie escreveu: "É preciso perseverar e, acima de tudo, ter confiança em si mesmo. Você deve se sentir chamado para uma grande tarefa e deve realizar essa tarefa, custe o que custar".

É isso que aspiramos a fazer na Management Solutions: perseverar com confiança e assumir com entusiasmo a tarefa para a qual fomos chamados. Para nós da Management Solutions, como lembrou Alfonso Serrano-Suñer, transcender não é uma aspiração teórica, mas uma consequência natural de nossa forma de fazer consultoria.

Significa integrar: i) conhecimento técnico, ii) visão estratégica e iii) compromisso pessoal; para criar soluções que não só resolvam problemas imediatos, mas que perdurem, gerando valor, muito depois da conclusão de um projeto.

Esse é o caso, por exemplo, dos modelos de classificação interna que projetamos há mais de 20 anos (alguns com redes neurais, aliás) e cuja metodologia continua válida até hoje, após várias adaptações regulatórias, econômicas e tecnológicas.

Ou quando projetamos, desenvolvemos e parametrizamos soluções de informações gerenciais para grandes organizações globais, soluções que, quase três décadas depois, ainda são válidas.

Ou quando, pela primeira vez na história, conseguimos construir uma plataforma global para gerenciar e controlar a atividade de tesouraria e mercado de capitais em vários continentes, uma plataforma cujas bases são usadas atualmente por várias instituições sistêmicas.

The Challenge of Transcending

Fiéis à nossa missão, estamos comprometidos em continuar resolvendo problemas, transformando desafios em soluções geradoras de valor, contribuindo assim para o crescimento sustentável de nossos clientes, profissionais e da sociedade

Transcendemos quando colocamos o foco, em antecipação ao que mais tarde se tornaria uma exigência regulatória, na concepção e execução de projetos relacionados à sustentabilidade.

Também o fazemos sempre que redefinimos com nossos clientes seus modelos organizacionais, simplificando estruturas, esclarecendo funções-chave, reorganizando sua gestão e adaptando seus esquemas de governança às regulações.

Ou quando lideramos a implementação de novas tecnologias e metodologias com sentido de negócio, como nos mais de 500 projetos em que aplicamos inteligência artificial no último ano, sempre com uma abordagem responsável e auditável e de acordo com as estruturas regulatórias mais exigentes.

Mas, além da dimensão profissional baseada na excelência técnica e humana que visa inspirar os demais, na Management Solutions entendemos a transcendência como um compromisso. Um compromisso inabalável que assumimos, sem dúvida, com nossos clientes, que são nossa razão de ser, mas também com os profissionais da Firma e com a sociedade em seu conjunto.

Nosso compromisso com a inovação por meio de nossas equipes de P&D, com o treinamento constante e de qualidade, e com nossa ação social (como nos lembra a espiritualidade inaciana, "é nobre aspirar ao maior, mas sem deixar de se comover com o menor"), são exemplos claros desse compromisso.

Em resumo, na Management Solutions continuamos firmes em nosso compromisso de construir uma Firma com visão, propósito e vocação para a permanência. Parafraseando o

grande filósofo espanhol José Ortega y Gasset: "a vida ganha sentido quando você aspira a nunca desistir".

E que melhor prova disso do que ver como, depois de mais de vinte e três anos resolvendo problemas, conseguimos multiplicar nosso tamanho em mais de 50 vezes.

Hoje somos uma equipe de mais de 4.000 profissionais de valor extraordinário, operando em 5 continentes, por meio de nossos 52 escritórios em todo o mundo.

Estamos construindo uma grande firma que aspira a ser uma consultoria empresarial internacional líder em todos os setores em que atua e em todas as linhas de serviço que oferece a seus mais de 2.200 clientes, que, por sua vez, são grandes líderes globais e locais.

Uma firma com uma equipe extraordinária de profissionais. Uma equipe talentosa, com um forte perfil analítico e, ao mesmo tempo, com um profundo conhecimento dos negócios de seus clientes. Uma equipe multicultural, jovem e bem treinada. Uma equipe de empreendedores que demonstram todos os dias sua vocação para o serviço, seu talento e seu compromisso com a criação de valor.

Esse compromisso está intimamente ligado ao que fazemos e à nossa missão: criar propostas de valor para nossos clientes, comprometendo-nos com sua implementação efetiva e tudo isso com a firme intenção de contribuir de forma comprometida para o crescimento sustentável de nossos clientes, profissionais e da sociedade como um todo.

Mas nada disso teria sido possível se não tivéssemos uma cultura diferenciada. Somos uma empresa com alma, onde, como dizemos, o que fazemos e como fazemos é importante.

Uma cultura de vocação de serviço, de generosidade e humildade, de senso crítico, de orientação para resultados, de busca constante pela excelência. Uma cultura de empreendedorismo, que nos empurra para fora de nossa zona de conforto e para terrenos desconhecidos até que os dominemos e, assim, continuemos a crescer.

E é aí que reside a transcendência da Management Solutions: a força inabalável de uma equipe unida por princípios, valores e uma missão compartilhada.

O futuro está cheio de desafios e, como dizia o já citado filósofo espanhol José Ortega y Gasset, "só é possível progredir quando se pensa grande, só é possível avançar quando se olha para frente".

E é isso que aspiramos na Management Solutions, e continuaremos colocando nosso talento, esforço e entusiasmo a serviço de nossos clientes, construindo esta grande firma que é a Management Solutions. E faremos isso buscando transcender. Porque na Management Solutions seremos o que nos propusermos a ser, o melhor da Firma ainda está por vir e serão os profissionais da Firma que o farão acontecer.

Em 2025, superamos novamente os objetivos qualitativos e quantitativos que nos propusemos há um ano, crescendo acima do orçamento, aumentando novamente a participação de mercado e fazendo isso de forma orgânica, diversificada e sustentada, aplicando um modelo de gestão que maximiza nosso potencial, garante a projeção de nossos profissionais e estabelece as bases para um crescimento sustentado nos próximos anos.

Continuamos a expandir nosso escopo de atuação para novos mercados, além de consolidar nossa presença nos países em que já operamos. Todas as nossas linhas de serviço cresceram de forma equilibrada e também demos passos importantes no processo de diversificação setorial.

Como resultado, aumentamos nossa presença em muitas das empresas com as quais já estávamos colaborando, estendendo nossos serviços a novas áreas e divisões de negócios, impulsionando a diversificação setorial com a implantação em novos setores, e continuamos a aumentar nossa carteira de clientes.

Um portfólio composto por grandes multinacionais, corporações e empresas locais líderes, ao qual foram acrescentados mais de 200 novos nomes este ano, todos eles de importância estratégica em seus respectivos mercados. Além disso, durante o ano, aumentamos nossa

presença e visibilidade junto aos órgãos reguladores e supervisores dos mercados em que estamos presentes.

Como mencionado acima, o crescimento de nossos negócios não teria sido possível sem a extraordinária equipe de profissionais que compõem nossa Firma. Uma equipe de profissionais talentosos e comprometidos, com uma forte cultura corporativa baseada em valores que fazem a diferença.

Em resumo, por mais um ano, superamos novamente todas as nossas metas em todas as regiões geográficas em que estamos presentes, em todos os setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos.



Apresentação do Plano Estratégico Y30. Yearly Meeting 2025, Espanha

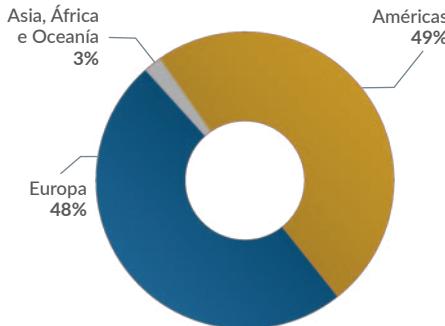
Diversificação

Durante o ano de 2025 continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

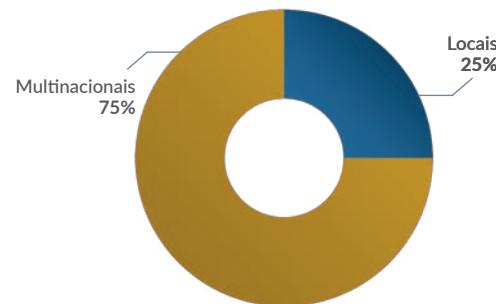
- ▶ Crescendo novamente de maneira consistente na América, Europa, Ásia, África e Oceanía.
- ▶ Intensificando a atividade em todos os setores regulados, mantendo a liderança em Finanças, ganhando participação de mercado em Energia, e dinamizando a atividade em Telecomunicações e em Outros setores.
-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

- Estratégia
- Gestão comercial e marketing
- Informação gerencial e financeira
- Gestão e controle de riscos
- Transformação: organização, processos e sistemas
- Novas tecnologias e metodologias

Diversificação geográfica⁶



Diversificação de clientes⁶



Américas

- ▶ A América do Norte (Estados Unidos, Canadá e México) cresceu fortemente e foi reforçada com as aberturas de Columbus (Ohio) e Phoenix (Arizona).
- ▶ A América do Sul voltou a registrar crescimento de dois dígitos, liderada pelo Brasil.
- ▶ O crescimento foi consolidado em todos os países da América Central.

Europa

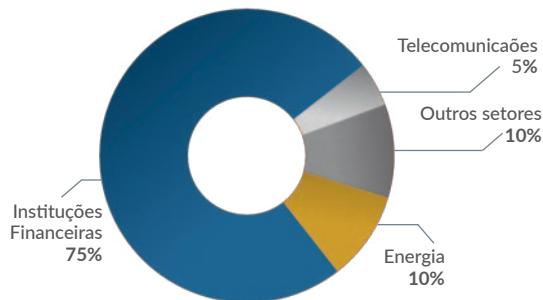
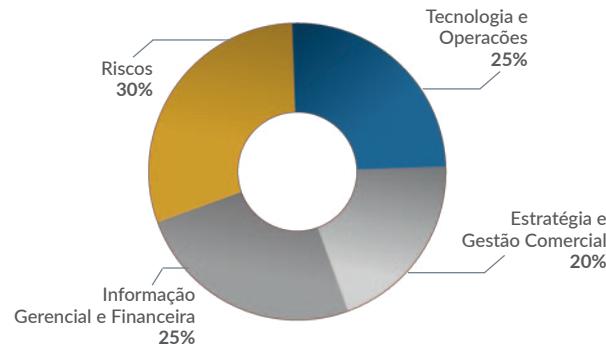
- ▶ A Espanha manteve o crescimento dos últimos anos.
- ▶ A Holanda e o Reino Unido lideraram o crescimento na Europa; e a Alemanha, Áustria, Polônia, França, Itália, Portugal e Suíça continuaram fortes.
- ▶ Os escritórios nórdicos estão crescendo a dois dígitos, com a Dinamarca triplicando e a Suécia dobrando sua atividade.
- ▶ No restante da Europa, o crescimento continuou a ser sustentado, com a abertura de um escritório em Bruxelas (Bélgica).

Ásia, África e Oceanía

- ▶ A Ásia cresceu fortemente, com a China ultrapassando 25%, a Turquia triplicando e os Emirados Árabes Unidos duplicando sua atividade.
- ▶ As operações na África decolam com foco na África do Sul (+40%).
- ▶ A atividade em Sydney (Austrália) cresceu mais de 10% e abertura de Melbourne.

- ▶ Mais de 2.200 clientes ativos.
- ▶ Mais de 200 novos clientes (de todas as regiões geográficas e setores).
- ▶ Aumento da presença nas principais entidades globais e locais, reguladores e supervisores e órgãos supranacionais.
- ▶ Fortalecimento do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos.

⁶ Medido em horas de consultoria

Diversificação setorial⁷**Diversificação de soluções⁷****Finanças**

► Crescimento sustentado com base em:

- Maior especialização por negócio (pagamentos).
- Benchmarks em Transformação Digital (com foco na adoção de IA) e Sustentabilidade.
- Liderança em conformidade regulatória.

Energia e telecomunicações

► Crescimento de dois dígitos impulsionado por:

- Aumento da base de clientes.
- Aumento da oferta de serviços.
- Implantação de ambas as práticas em mais regiões geográficas.

Outros setores

► Forte crescimento em Outros setores devido a:

- Maior especialização em setores, com progresso particular em Distribuição, Tecnologia, Construção, Indústria 4.0 e Educação.
- Início da atividade em novos setores, como Defesa.



“Adaptamos nossa proposta de valor a um ambiente em constante mudança”

Em um contexto marcado pela constante transformação, as empresas estão enfrentando novos desafios que exigem respostas eficazes e adaptáveis.

Na Management Solutions, investimos para melhorar continuamente nossa proposta de valor, desenvolvendo soluções inovadoras e nos comprometendo com sua implementação efetiva.

Nossa experiência nos permite identificar com precisão os problemas que nossos clientes enfrentam e desenvolver estratégias baseadas em nossa experiência que aproveitam a ruptura tecnológica para otimizar processos, melhorar a experiência do cliente, gerenciar riscos com mais precisão ou extrair mais valor das informações disponíveis.

Portanto, fortalecemos nossa proposta de valor em áreas críticas para nossos clientes, como a adoção de IA, a luta contra crimes financeiros, a segurança cibernética, os desafios de novos ecossistemas de pagamento ou a sustentabilidade dos negócios.

Sara de Francisco
Sócia da Management Solutions

⁷ Medido em horas de consultoria

Crescimento e Inovação

Crescimento rentável

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

Inovação em P&D+i

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

Gestão de talentos

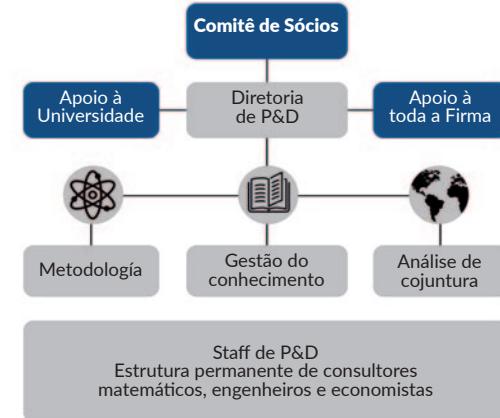
Garantindo, por meio de nosso modelo de *partnership*, um desenvolvimento profissional que premia o mérito de cada um de nossos profissionais, sendo a natureza empreendedora da Firma uma abordagem diferenciada para a gestão de nossos negócios.

Crescimento rentável



- ▶ Crescimento sustentado de 6%⁸ (orgânico, diversificado, rentável).
- ▶ 6 milhões de horas de consultoria.
- ▶ Ganho de participação em nossos principais mercados de referência.
- ▶ Rigorosa gestão financeira.
- ▶ Novo plano estratégico Y30 que tem como objetivo dobrar o tamanho da Firma em 5 anos, com os seguintes elementos-chave:
 - Intensificar nossa presença em mercados maduros com maior potencial e fortalecer nossas estruturas na Ásia, no Oriente Médio e na África.
 - Avançar em nossa diversificação setorial e, em particular, desenvolver nossa prática de Defesa e, por extensão, nossa prática de Administrações Públicas.
 - Criar novos serviços baseados em IA (por exemplo, Ai StudioTM).
 - Fortalecer os modelos de relacionamento, aproveitando o talento de nossos profissionais e a liderança de nossa equipe de gestão.

Inovação em P&D+i

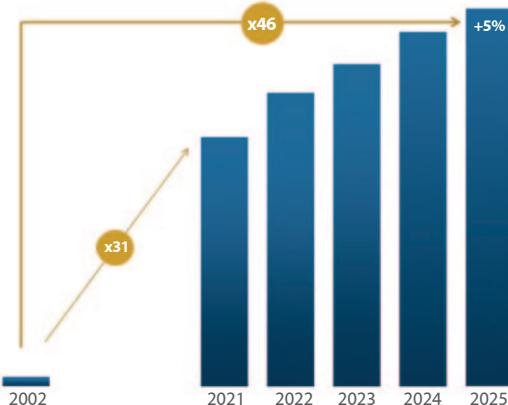


- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma.
- ▶ Estrutura permanente integrando equipes de:
 - Metodologia (Inovação).
 - Regulamentação.
 - Análise de situação.
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço).
- ▶ Colaboração com universidades / instituições / empresas.
- ▶ Gestão do conhecimento (disseminação dos resultados para de negócios e responsáveis pelas catedras).
- ▶ Execução do Plano Global de P&D (mais de 250 ações executadas):
 - Criação de novos serviços "inteligentes".
 - Adaptação de nossas soluções para uso interno, melhorando a competitividade de nossos serviços.
 - Produção de mais de 200 publicações especializadas (com destaque para o documento sobre a transformação do ecossistema de pagamentos).
 - Monitoramento contínuo do cenário regulatório do país e do setor (gerando alertas regulatórios e notas técnicas).
 - Melhoria do conteúdo e aumento do escopo dos informes de conjuntura.
 - Refinamento das propostas de valor.
 - Atualização contínua dos planos de treinamento.

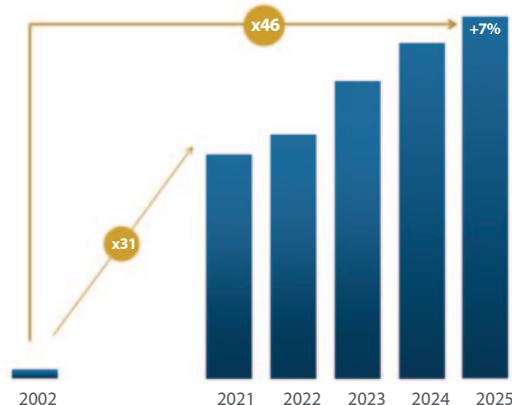
⁸ Mais de 450 milhões de euros de faturamento anual

Gestão de talentos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



► Mais de 4.000 profissionais, crescendo desde a base, com cerca de 1.000 incorporações e mais de 250 bolsas de estudo durante o ano.

► Promoção por mérito em toda a pirâmide:

- Reforço da primeira linha de gestão (11 novos sócios e 28 novos diretores).
- Aumento da capacidade gerencial (174 novos Gerentes e Supervisores).
- Crescimento orgânico em todas as categorias.

► Gerenciamento global da pirâmide ("One Team").

► Excelência no recrutamento de talentos (mais de 200.000 candidatos analisados).

► Fortalecimento dos vínculos com universidades e programas de pós-graduação:

- Presente em mais de 400 faculdades na Europa, América, Ásia, África e Oceania.
- Cerca de 260 acordos de colaboração.
- Mais de 10 prêmios para Projetos Finais de Bacharelado e Mestrado e patrocínios.
- Treinamento em várias das mais prestigiadas universidades da Europa e da América.

► Reforço dos processos de supervisão, avaliação e tutoria:

- Processos de avaliação contínua, priorizando talentos.
- Programa semestral de mentoring (buscando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades oferecidas pela Firma).
- Acompanhamento semestral da área de Pessoas pela equipe de gestão.

► Ênfase em treinamento:

- Cerca de 400.000 horas investidas em treinamento.
- 160 cursos (12 novos) ministrados em 1.314 sessões.
- Melhoria contínua do Plano de Treinamento:
 - Formatura da décima segunda e décima terceira turmas do Mestrado em Consultoria Empresarial Management Solutions - Comillas ONEXED na Espanha.
 - Formatura da nona turma de formandos do Diploma do Tecnológico de Monterrey, no México.
 - Programas de treinamento avançado em parceria com o INSPER no Brasil, com a Universidad Pontificia Javeriana na Colômbia e com a Pacífico Business School no Peru.
 - Desenvolvimento de e-learning (Moodle e Coursera) para treinamento formal/voluntário.
 - Complemento externo: com foco na equipe de gestão (CFA, FRM, CFA, CISA, Cloud, etc.).

Em 2025 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos

Comunicação e flexibilidade organizacional

Comunicação

- ▶ Fortalecimento da marca Management Solutions perante nossos grupos de interesse.
- ▶ Fortalecimento de nossos canais de comunicação (intranet, site e redes sociais).
- ▶ Difundir publicações de valor (*white papers*, notas técnicas, análises regulatórias, relatórios de perspectivas econômicas, etc.).
- ▶ Manter presença em fóruns e instituições de reconhecido prestígio em cada um dos nossos setores de atividade.
- ▶ Apoiar o mundo acadêmico por meio de cátedras, convênios, bolsas de estudo e cursos especializados.
- ▶ Desenvolver trabalhos de patrocínio e mecenato em favor da ciência, da cultura, das artes e do esporte.
- ▶ Envolvendo-nos com os mais necessitados por meio de ações de solidariedade dentro de nossa esfera de ação.

Comunicação

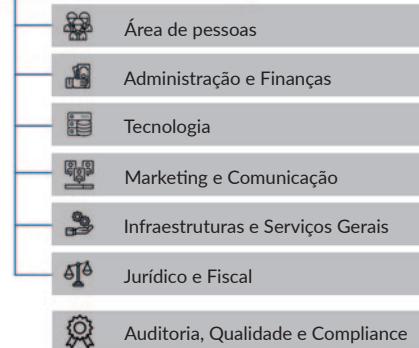


Flexibilidade organizacional

Manter uma estrutura organizacional ágil e em constante adaptação para responder adequadamente às nossas altas taxas de crescimento e orientar a organização para a geração de valor.

Flexibilidade organizacional

Diretoria de Meios

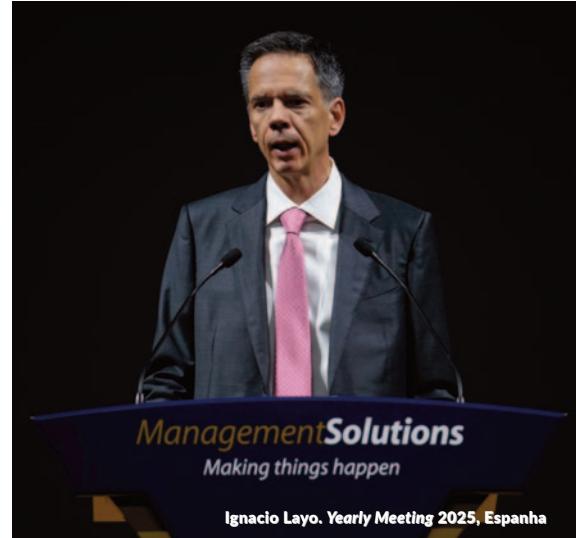


Reforço das áreas e funções de Meios:

- Reforço da estrutura em todas as áreas de Meios (com foco nas áreas de Finanças e Pessoas).
- Implantação do Plano de Transformação Tecnológica (automação de processos, melhoria dos ambientes de informação, renovação de infraestruturas e reforço da segurança).
- Execução do plano de adoção de IA.
- Abertura de novos escritórios em Columbus (Ohio), Phoenix (Arizona), Bruxelas (Bélgica) e Melbourne (Austrália), expansão em Madri, Frankfurt, Rio de Janeiro e Cidade do México.
- Adaptação às novas exigências regulatórias.

Função de controle global (Auditoria, Qualidade e Conformidade):

- Atualização e disseminação de políticas corporativas.
- Elaboração de um mapa de compliance global.
- Certificações externas em processos (ISO 9001), em Segurança Cibernética (ISO 27001), em Cumprimento Penal na prevenção de delitos (UNE 19601), em Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (ISO 22301), em cálculo da pegada de carbono (ISO 14064) e Esquema Nacional de Segurança (ENS) em nível SUPERIOR.
- Relatórios recorrentes de Auditoria, Conformidade e Qualidade.



“Mais uma vez encerramos um excelente ano fiscal, crescendo de forma constante e demonstrando uma firme vontade de transcender”

Por mais um ano, superamos as metas que estabelecemos há doze meses, aproveitando ao máximo nossos pontos fortes, atendendo nossos clientes com excelência, integridade, humildade, generosidade e paixão.

Alcançamos um crescimento de 6%, um crescimento sustentado ao longo do tempo que só é possível quando se tem uma equipe extraordinária. Profissionais com sólida formação, caráter empreendedor e grande capacidade de esforço. Com um forte perfil analítico e um profundo conhecimento dos setores em que trabalhamos. Uma equipe multidisciplinar e multicultural (na qual estão representadas mais de 40 nacionalidades) que enfrenta cada desafio com ética, responsabilidade e compromisso. Capaz de gerar valor e liderar mudanças por meio do empreendedorismo.

Por mais um ano, mais uma vez fizemos as coisas acontecerem, assumindo o desafio de transcender, transformando problemas em soluções inovadoras que criam impacto real para nossos clientes e para a sociedade.

Ignacio Layo
Sócio da Management Solutions



Yearly Meeting 2025, Espanha