

# RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 2025

A photograph of Earth from space, showing the blue oceans and white clouds against the black void of space. The horizon line is visible, and the sun is low on the horizon, creating a bright glow.

THE CHALLENGE OF  
**TRANSCENDING**

© Management Solutions 2026

Todos os direitos reservados

[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

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

As informações contidas nesta publicação são apenas para fins informativos. A Management Solutions não é responsável por qualquer uso que possa ser feito dessas informações por terceiros. Ninguém pode fazer uso deste material sem a autorização expressa da Management Solutions.

**Créditos**

Direção: Miguel Ángel Poblet Capa

Redação: Ronán González Ordóñez

Cristina López Martínez

María Díaz Alonso

Design: Dpto. Marketing e Comunicação de  
Management Solutions

Fotografias: Arquivo fotográfico da Management Solutions

Fotografia do Teatro Real de Madri © Javier del Real  
iStock e Adobe Stock

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

**6**

## Introdução

Mensagem do Presidente .....	/8
Relatório RSC .....	/10
Materialidade .....	/11
Plano Diretor RSC .....	/13
Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....	/15



**24**

## Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos .....	/26
Princípios éticos do código de conduta .....	/28
Organização e estrutura .....	/30
Framework de controle e de gestão de riscos .....	/31
Nossa marca .....	/40
Geografia .....	/42
Setores .....	/44
Linhas de Serviço .....	/52
P&D .....	/56
Fazendo as coisas acontecerem .....	/60



**66**

## Marcos de 2025

<i>The Challenge of Transcending</i> .....	/68
Diversificação .....	/70
Crescimento e inovação .....	/74
Comunicação e flexibilidade organizacional .....	/76



**78**

## Compromisso com o cliente

Orientação ao cliente .....	/80
Controle de qualidade .....	/81
Compromisso com o setor.....	/82



**96**

## Compromisso com nossos profissionais

<i>One team</i> .....	/98
Gestão do talentos .....	/99
Diversidade e inclusão .....	/102
Treinamento .....	/104
Bem-estar de nossos profissionais .....	/110
Meios de apoio ao profissional .....	/118
Comunicação interna .....	/120



**126**

## Compromisso com o entorno

Universidade .....	/128
Impacto social .....	/142
Parcerias .....	/152
Ação Social .....	/156
Meio ambiente .....	/166



## Introdução

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

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

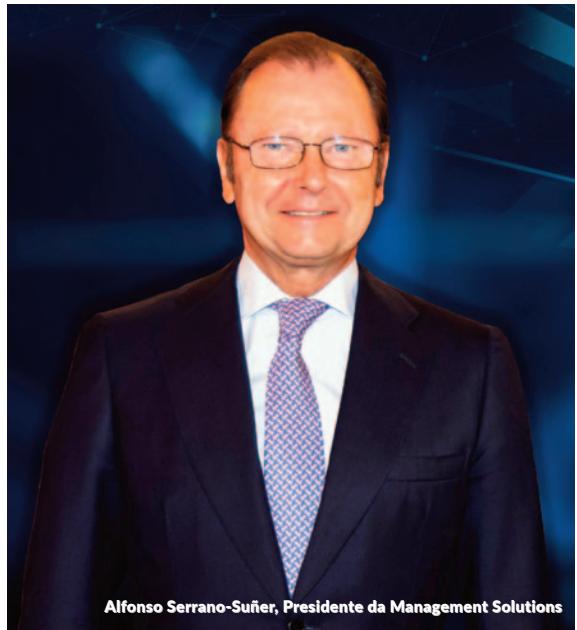
O objetivo desta publicação é oferecer aos grupos de interesse da Management Solutions, de forma transparente e detalhada, todas as informações relevantes sobre os impactos significativos que a atividade da Firma tem sobre o ambiente e que poderiam exercer uma influência substancial nas avaliações e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



*Management***Solutions**



# Mensagem do Presidente



O mundo está mudando em um ritmo vertiginoso. Estamos enfrentando problemas altamente complexos que todos nós temos a responsabilidade de resolver. Precisamos de respostas que criem valor e perdurem. Soluções que inspirem e permaneçam úteis, mesmo quando seus autores não estiverem mais presentes.

E, diante desse cenário desafiador e do desafio de transcender, surge uma pergunta: como podemos deixar uma marca positiva no que fazemos?

Transcender significa ir além dos limites, construir com propósito e com vocação para a permanência, enfim, gerar valor duradouro. Não se trata apenas de sucesso, mas de construir um legado positivo que inspire e perdure.

Entretanto, transcender não é a norma no mundo profissional. Mais da metade das empresas que são criadas morrem em cinco anos sem deixar uma marca. Além disso, apenas dez por cento das empresas criadas há 50 anos ainda existem hoje.

Para a Management Solutions, a transcendência não é uma aspiração teórica, mas a consequência natural de nossa forma de trabalhar, integrando conhecimento técnico, visão estratégica e compromisso pessoal para criar soluções que não só resolvam problemas imediatos, mas que também gerem valor duradouro muito tempo depois da conclusão de um projeto.

Na Management Solutions, geramos dinâmicas de criação de valor que contribuem para o crescimento sustentável de nossos clientes, profissionais e entorno. Fazemos isso por meio da criação de soluções inovadoras que aproveitam ao máximo as informações disponíveis, que ajudam a melhorar a experiência do cliente, que tornam as organizações e os processos mais eficientes ou que melhoram a gestão de riscos. Soluções que são projetadas, desenvolvidas e implementadas com vistas à permanência.

Muitas empresas líderes em seus respectivos mercados depositaram sua confiança em nossa maneira de criar soluções para resolver problemas.

Isso nos obriga a manter nossa proposta de valor permanentemente atualizada: fortalecendo a pesquisa e o desenvolvimento em novas competências; reforçando nossas capacidades analíticas e tecnológicas; aprofundando nosso conhecimento setorial; e expandindo nossa presença internacional.

Para tudo isso, contamos com o talento, o esforço e o preparo de uma equipe extraordinária de profissionais, capaz de resolver problemas cada vez mais complexos.

Uma equipe com comprovada capacidade analítica, quantitativa e tecnológica, que coloca o cliente no centro de suas ações e que está em constante busca pela excelência.

Uma equipe que não se preocupa apenas com o que faz, mas também com a forma como o faz.

Por mais um ano, mais uma vez superamos todas as nossas metas em todas as regiões e setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que oferecemos.

Atualmente, somos uma empresa líder em consultoria de negócios, atendendo a mais de 2.200 clientes globais e locais que são líderes em seus respectivos setores.

Em vinte e três anos, conseguimos aumentar nosso tamanho em mais de 50 vezes, algo que está ao alcance de muito poucos. E sempre fizemos isso crescendo, independentemente dos ciclos econômicos, e nos adaptando a uma realidade em constante mudança.

Temos uma equipe global de mais de 4.000 profissionais do mais alto talento e comprometimento comprovado, operando em mais de 50 países na Europa, América, Ásia, África e Oceania, por meio de nossos 52 escritórios em todo o mundo; com uma proposta de valor diferencial, apoiada por P&D de ponta.

Também aumentamos significativamente nosso investimento em treinamento e pesquisa, ampliamos nossos vínculos com universidades, expandimos nosso patrocínio e mecenato em apoio à ciência e à cultura e impulsionamos nossas atividades de solidariedade.

A responsabilidade social é um elemento estratégico da gestão da nossa organização, um compromisso de longo prazo que assumimos com nossos clientes, profissionais e comunidades nos países em que operamos.



Uma linha fundamental de nossa política de responsabilidade social sempre foi o vínculo com a universidade: colaboramos com mais de 400 universidades assinando acordos para bolsas de estudo e estágios; ministrando cursos de mestrado, aulas e seminários especializados; cooperando em programas de pesquisa; participando de fóruns de emprego; e patrocinando e apoiando fundações e associações universitárias.

A promoção do empreendedorismo e da inovação é outra linha de ação de nossa política de responsabilidade social. As iniciativas nesse campo foram estendidas ao campo da educação, apoiando projetos que visam desenvolver valores, atitudes e habilidades empreendedoras e inovadoras por meio da educação nos estágios iniciais de formação de crianças e jovens.

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

Somos particularmente sensíveis à garantia do desenvolvimento sustentável e integramos a conservação ambiental em nossas políticas e ações.

Continuamos apoiando e incentivando com entusiasmo todas as atividades solidárias realizadas por nossos profissionais por meio do Grupo de Ação Social da Management Solutions, do qual nos orgulhamos especialmente por sua dedicação desinteressada aos mais desfavorecidos.

Com a publicação de nosso vigésimo Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, pretendemos refletir de forma transparente e detalhada os progressos realizados em 2025 em diferentes áreas e, em particular, nosso compromisso social, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Pacto Mundial das Nações Unidas, ao qual aderimos em abril de 2019.

Na Management Solutions, encaramos o futuro com grande entusiasmo e confiança, comprometidos com nossos clientes, nossa equipe e a sociedade em geral, e com a firme intenção de transcender.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente da Management Solutions

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

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

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

Para isso, a cada ano atualizamos os principais objetivos da Firma durante o exercício, tanto no âmbito de trabalho como no econômico, social e meio ambiente, em todos os países onde desenvolve as suas atividades, estabelecendo alguns objetivos específicos que nos sirvam como linhas de atuação para o ano seguinte.



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

Neste Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, destacam-se as conquistas da Management Solutions<sup>1</sup> para o período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2025<sup>2</sup> nos nossos escritórios da Europa (Espanha, Reino Unido, Alemanha, Áustria, França, Bélgica, Países Baixos, Dinamarca, Noruega, Suécia, Polônia, Suíça, Itália e Portugal), nas Américas (Estados Unidos, Canadá, México, Porto Rico, Costa Rica, Colômbia, Equador, Brasil, Peru, Chile e Argentina), na Ásia (China, Turquia e Emirados Árabes Unidos), África (África do Sul) e Oceania (Austrália).

### **Processo de elaboração do Relatório**

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

O processo de elaboração de nossos relatórios segue as diretrizes e recomendações feitas pela Global Reporting Initiative (GRI), organização cuja missão é melhorar a qualidade, rigor e utilidade dos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa. Especificamente, este relatório foi elaborado de acordo com os Padrões GRI.

<sup>1</sup>Entendendo Management Solutions como GMS Management Solutions S.L. e sociedades dependentes. Maiores detalhes podem ser consultados no endereço [www.managementsolutions.com/sociedades-grupo](http://www.managementsolutions.com/sociedades-grupo).

<sup>2</sup>Além disso, em algumas seções deste documento você encontrará referências ao exercício financeiro de 2025 ou ao exercício fiscal de 2025, que começa em 1 de setembro de 2024 e termina em 31 de agosto de 2025.

## Grupos de interesse

Consideramos nossos clientes, os profissionais que compõem a Management Solutions e o ambiente (incluindo o mundo universitário e os candidatos a incorporação na Management Solutions, os órgãos reguladores, os fornecedores da Firma e a sociedade em geral) como nossos principais grupos de interesse.

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

## Canais de comunicação com os grupos de interesse

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

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

## Resultados da análise de materialidade

A análise de materialidade deve ser entendida como um processo dinâmico que é revisado anualmente para se adaptar à evolução das prioridades estratégicas da Firma, às mudanças no ambiente regulatório e de mercado, às expectativas dos diferentes grupos de interesse e a outras mudanças no entorno.

Para a revisão de 2025, a Firma adaptou sua metodologia para incorporar a abordagem de dupla materialidade estabelecida pela CSRD e pela ESRS. Essa dupla perspectiva incorpora tanto a materialidade de impacto (efeitos positivos ou negativos, reais ou potenciais, da organização sobre as pessoas ou sobre o meio ambiente) quanto a materialidade financeira (efeitos das

Canais de comunicação	Clientes	Profissionais	Entorno <sup>3</sup>
Intranet		●	
Página web	●	●	●
Redes sociais	●	●	●
Canal ético	●	●	●
Apps e microsites	●	●	●
Relatório de RSC	●	●	●
Comunicação direta com os clientes	●		
Publicações especializadas	●	●	●
Cátedras universitárias		●	●
Reuniões internas		●	
Comunicados eletrônicos		●	
Canal de sugestões		●	
Programa de tutorias		●	
Programa de avaliações		●	
Questionários ESG	●	●	● <sup>4</sup>
Entrevistas			● <sup>5</sup>
Organização e participação em diferentes fóruns, reuniões, cafés da manhã de trabalho, conferências, etc.	●	●	
Participação em instituições comerciais e associações setoriais	●		
Organização e/ou participação de eventos universitários			●
Patrocínio, mecenato e parcerias com associações, instituições culturais e outras associações sem fins lucrativos			●
Organização e/ou participação em atividades benéficas e voluntariado em parceria com ONGs		●	●

<sup>3</sup> Considerando o mundo universitário e os candidatos a ingressar na Firma, órgãos reguladores, fornecedores e a sociedade em geral.

<sup>4</sup> Este canal de comunicação aplica apenas a fornecedores

<sup>5</sup> Este canal de comunicação aplica apenas ao meio universitário.

# Materialidade

questões de sustentabilidade sobre a posição financeira, os resultados e as perspectivas da Firma).

Por meio do exercício de dupla materialidade realizado, foram identificadas as questões e subquestões estabelecidas pelo ESRS que são mais relevantes para o desempenho da atividade da Firma. Graças a esse processo de análise do ambiente, de escuta ativa dos diversos grupos de interesse e de avaliação dos impactos, riscos e oportunidades (IROs), foi possível identificar e avaliar os aspectos relacionados à nossa atividade que são mais significativos para a economia, o meio ambiente e as pessoas.

A análise identificou 28 IROs relevantes, estruturados em cinco questões de sustentabilidade. Quatro dessas questões correspondem aos tópicos definidos no ESRS - mudanças

climáticas, pessoal próprio, grupos afetados e conduta nos negócios - e a quinta é uma categoria adicional definida pela Firma.

Essa categoria, denominada "crescimento sustentável e resiliente dos negócios centrado no cliente", responde à natureza e à estratégia da Firma. Ela inclui vários aspectos da área de negócios que foram identificados como relevantes em anos anteriores e que não são totalmente cobertos pelos tópicos definidos no ESRS. Sua inclusão responde à importância estratégica para a Firma de promover um modelo de desenvolvimento equilibrado que priorize a adaptação ao ambiente, a inovação contínua e a criação de valor a longo prazo para nossos clientes. Isso destaca a importância estratégica para a Management Solutions de integrar a

sustentabilidade no centro de suas operações, além dos marcos regulatórios estabelecidos.

A tabela a seguir apresenta os temas materiais e sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A identificação desses temas materiais, nos quais se concentram as estratégias ESG (ambientais, sociais e de governança), permite que a Firma integre os aspectos mais relevantes para seus grupos de interesse em seus processos de tomada de decisão.

A lista priorizada de questões materiais é revisada e ratificada pelo Comitê Executivo da Firma, como seu mais alto órgão de governança.

Escopo do impacto	ESRS	Tema	Subtema	Contribuição para os ODS
MEIO AMBIENTE	E1	MUDANÇA CLIMÁTICA	Adaptação às alterações climáticas	7, 12, 13, 15 e 17
			Mitigação das alterações climáticas	
			Gestão de energia	
SOCIAL	S1	PESSOAL PRÓPRIO	Condições de trabalho	3 e 8
			Igualdade de tratamento e oportunidades	5, 8, 10 e 17
	S3	GRUPOS AFETADOS	Direitos econômicos, sociais e culturais dos coletivos	1,2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 15 e 17
GOVERNANÇA	G1	CONDUTA EMPRESARIAL	Cultura corporativa	8 e 16
			Proteção dos denunciantes	
			Gestão das relações com os fornecedores, incluindo práticas de pagamento	
NEGÓCIO	N/A	CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E RESILIENTE DO NEGÓCIO, CENTRADO NO CLIENTE	Satisfação do cliente	8 e 16
			Crescimento sustentável	
			Continuidade dos negócios	

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

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

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

Por esta razão, em dezembro de 2010, a Management Solutions assumiu o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) das Nações Unidas e, finalizado o prazo previsto pela referida iniciativa, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), iniciativa igualmente auspiciada pelas Nações Unidas que, assim como a anterior, pretende contribuir para a proteção do planeta e a prosperidade de todos os habitantes e, particularmente, das comunidades mais desfavorecidas. Os ODS estão articulados em torno de uma série de objetivos que sintetizam a nossa mentalidade enquanto organização em termos de RSC, em particular em âmbitos como o combate à pobreza e à fome, fomento da saúde e do bem-estar, luta contra todo o tipo de discriminação, proteção do ambiente, investimento em uma educação universal de qualidade e contribuição para o empreendedorismo e o trabalho de qualidade.

Além disso, e como mostra do firme compromisso com a RSC, a Management Solutions foi incorporada em abril de 2019 ao Pacto Mundial das Nações Unidas (UN Global Compact), iniciativa internacional que promove a responsabilidade social empresarial (RSE).

Como consequência disso, a Management Solutions se compromete com a integração em sua atividade dos princípios promovidos por esse Pacto:

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

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



# Plano Diretor RSC

► **Meio ambiente:** a Management Solutions tem um sistema de gestão ambiental, que inclui uma política de sustentabilidade ambiental além de um guia de boas práticas ambientais que reúne o esforço da Firma para preservar o ambiente. De igual forma, a Firma participa de campanhas de conscientização ambiental e os nossos profissionais se envolvem ativamente em diversas iniciativas em prol da conservação do ambiente. Em linha com este objetivo, embora o impacto ambiental da atividade da Firma seja muito limitado, a Management Solutions anunciou seu compromisso de alcançar neutralidade de carbono até 2030, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e compensando as emissões que não podem ser eliminadas através da constante evolução de sua atividade e as soluções mais inovadoras para alcançar um crescimento sustentável alinhado com os acordos ambientais internacionais.

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

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

## Abordagem

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

A Firma assume um compromisso de apoio às comunidades dos países nos quais está presente. Neste sentido, considera que seu envolvimento com a sociedade deve exceder os aspectos de desenvolvimento econômico e de criação de empregos inerentes à sua atividade. Seu compromisso vai além disso, colaborando na medida de suas possibilidades em iniciativas para melhorar nosso entorno socioeconômico, através de atividades de ação social, patrocínio e mecenato.

## Objetivos

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

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

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

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

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

## Sistema de Gestão

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

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

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

De acordo com esse duplo foco, detalha-se a seguir as atividades realizadas pela Firma durante 2025 com relação aos ODS nos quais a Management Solutions pode ter uma maior capacidade de influência, levando em consideração sua atividade e as possíveis preocupações com seus grupos de interesse.

## FIM DA POBREZA E FOME ZERO

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

- ▶ Organização de coletas benéficas para a arrecadação e compra de artigos de primeira necessidade em caso de desastres naturais ou situações de emergência nos países onde a Firma atua, como a realizada por ocasião das fortes chuvas que afetaram as regiões mexicanas de Puebla, Hidalgo e Veracruz em outubro de 2025.
- ▶ Coleta de alimentos e artigos de primeira necessidade para colaborar com abrigos e refeitórios sociais (Banco de Alimentos de Madri, Bilbao, Barcelona e Valência na Espanha, Centro Social de São Nicolau em Portugal, La Balade des Lucioles na

França, Die Arche Kinderprojekt na Alemanha, Banco de Alimentos dos Países Baixos, Fundación Clara Moreno y Miramón no México e Núcleo Assistencial Anjos da Noite no Brasil).

- ▶ Campanha de Natal solidária com arrecadação de produtos básicos e presentes para centros e abrigos infantis (Espanha, Portugal, Reino Unido, Alemanha, França, Países Baixos, Polônia, Itália, Turquia, Estados Unidos, México, Colômbia, Equador, Peru, Brasil, Chile, Argentina e África do Sul).
- ▶ Participação na "Somerville 5K Road Race" em Boston, em apoio a pessoas sem-teto.
- ▶ Colaboração com a ONG TETO no Brasil para a construção de uma casa para uma família sem recursos.
- ▶ Doação de equipamentos de informática para grupos carentes.



# Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

## SAÚDE E BEM-ESTAR



A Management Solutions proporciona aos seus profissionais um ambiente de trabalho seguro, contando com um Serviço de Medicina do Trabalho e Prevenção de Riscos Ocupacionais.

Além disso, a Management Solutions mantém sua política de fomento do esporte e de *corporate wellness*, organizando diversas atividades esportivas para os profissionais ao longo do ano e disponibilizando subsídios para academias de ginástica, centros esportivos e atividades esportivas on-line.

Adicionalmente, a Firma vem organizando ou participando de outras atividades de fomento do bem-estar e da saúde tais como:

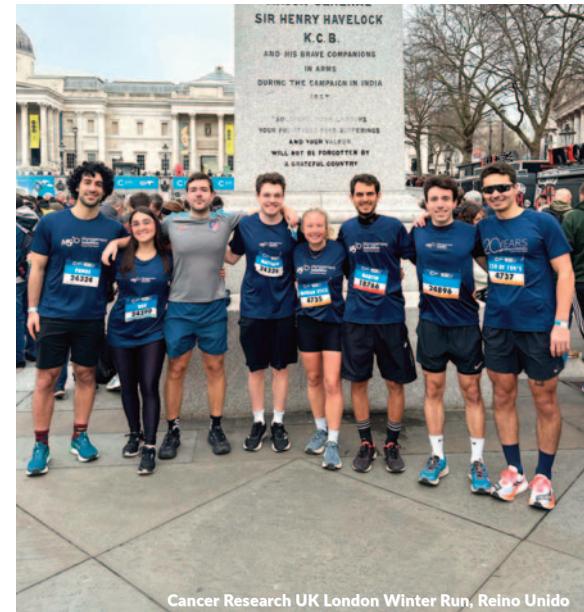
- ▶ Implantação de trabalho flexível.
- ▶ Doações de sangue nos diversos escritórios da Firma.

- ▶ Programas de Solidariedade na Firma, em parceria com a AECC (Associação Espanhola contra o Câncer), para a difusão de mensagens de saúde e conscientização da importância da prevenção e a detecção precoce.
- ▶ Organização de voluntariados para colaborar com as campanhas de arrecadação de fundos da Associação Espanhola Contra o Câncer.
- ▶ Organização de atividades como "Quilômetros Solidários" para promover hábitos saudáveis entre nossos profissionais e arrecadar fundos para colaborar com projetos de pesquisa da Associação Espanhola Contra o Câncer.
- ▶ Participação em corridas benéficas e torneios esportivos para apoiar a luta contra doenças ("Madrid en marcha contra el cáncer" e patrocínio do IV Torneo Fundación AVA, organizado

para apoiar crianças com distúrbios neurológicos e suas famílias, ambos na Espanha; "Cancer Research UK London Winter Run" no Reino Unido; corrida "Sempre Mulher" em Portugal, em apoio a mulheres com câncer de mama; LoveLife Run Leiden, organizada pela Fight Cancer, na Holanda, para apoiar a pesquisa sobre o câncer; Carrera Kardias, na Cidade do México, para arrecadar fundos para cirurgias cardíacas em crianças com doenças cardíacas; e o 16<sup>th</sup> Annual TC Golf Outing, para arrecadar fundos para a pesquisa sobre o câncer nos Estados Unidos.



LoveLife Run Leiden, Países Baixos



Cancer Research UK London Winter Run, Reino Unido

## EDUCAÇÃO DE QUALIDADE



A Management Solutions dá especial importância ao treinamento de seus profissionais, dedicando aproximadamente 10% de sua capacidade para esse fim. Além disso, mantemos uma estreita relação com o mundo acadêmico em diversas áreas para apoiar a educação de qualidade:

- ▶ Cerca de 400.000 horas de formação em mais de 150 cursos.
- ▶ Mais de 250 estudantes por ano fazem estágios na Firma.
- ▶ Aulas em universidades em cursos de graduação e pós-graduação, bem como em escolas de negócios.
- ▶ Patrocínio de prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e desempenho acadêmico em diferentes universidades.
- ▶ Contribuição, por meio de várias atividades com escolas e universidades, para a promoção da qualidade, do empreendedorismo e da inovação no campo da educação. Alguns exemplos são o prêmio para a melhor iniciativa em inteligência artificial por alunos de bacharelado ou a sessão de

treinamento para alunos de bacharelado sobre as chaves para os processos de adoção de inteligência artificial (IA) em empresas e sobre tópicos de tendência em IA, realizada em conjunto com os alunos do programa de estímulo ao talento matemático (ESTALMAT) da RAC, ambas as iniciativas no âmbito da Cátedra iDanae; ou a competição de modelagem de problemas de negócios com a Universidade Complutense de Madri.

- ▶ Participação em atividades relacionadas com a aproximação da educação a grupos desfavorecidos, como a corrida "Corre por una causa, corre por la infancia refugiada", organizada pela Entreculturas e pela Alboan em várias cidades espanholas para arrecadar fundos para defender o direito à educação de crianças que vivem em situações de refúgio ou de deslocamento forçado.
- ▶ Participação na Corrida IBERO 2025 na Cidade do México, organizada pela Universidade Ibero-Americana para arrecadar fundos para seu programa de bolsas de estudo.



▶ Participação no Plano Especial de Intervenção para jovens em Valência (Espanha), lançado pela Fundação Princesa de Girona com o objetivo de contribuir para a reconstrução do ecossistema juvenil na área afetada pela DANA, através de quatro áreas: educação, empreendedorismo juvenil, saúde e bem-estar, e visibilidade do talento. A Management Solutions realizou uma contribuição econômica, além da colaboração direta dos profissionais da Firma na implementação e coordenação do plano.

▶ Estreita relação com a Fundação Albéniz para contribuir com a promoção de atividades culturais, especificamente a educação musical: Acordo de colaboração para participar na formação de jovens talentos através da criação do Trio Tchaikovsky da Management Solutions dentro da Escola de Música Reina Sofía; patrocínio do concerto "Journey to the New World", estreia da Orquestra Sinfônica da Escola Reina Sofía no Carnegie Hall de Nova York (EUA); organização de atividades de solidariedade para apoiar o treinamento e o desenvolvimento do talento de jovens músicos (Torneio de Golfe Solidário em favor do programa Encuentro de Música y Academia de Santander da Fundação Albéniz); e participação no concurso de canto interempresarial "La Voz Cantante", organizado pela Escuela Superior de Música Reina Sofía.

Além disso, como sinal de seu compromisso com o mundo da cultura e das artes cênicas, a Firma é patrono do Royal Theatre e Grande Amigo do Royal Theatre, em virtude da contribuição que a Firma e seus profissionais fazem à Fundação Amigos do Royal Theatre. Além disso, a Management Solutions patrocinou a "IV Gala Espanhola", realizada em Nova York, e a estreia da Orquestra Principal do Royal Theatre em Pequim, tudo isso com o objetivo de promover a música e a cultura espanhola em nível mundial.

# Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

## IGUALDADE DE GÊNERO



A Management Solutions conta com uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem nenhum tipo de discriminação, como um dos seus princípios básicos. Por essa razão, desde a fundação, a Firma vem aplicando medidas para favorecer a igualdade, independentemente da ordem jurídica existente em cada um dos países em que está presente. A Firma conta com um Plano de Igualdade que garante que não existam situações de desigualdade entre mulheres e homens em nenhum âmbito da Management Solutions, com especial atenção a aspectos fundamentais como o acesso ao emprego, à permanência ou às políticas de remuneração. Entre outras ações, destacam-se as seguintes:

- ▶ Desenvolvimento, atualização e acompanhamento dos planos de igualdade (em todos os países onde a Management Solutions está presente) através do Comitê de Acompanhamento da Igualdade.
- ▶ Compromisso com a igualdade de gênero em um quadro de pessoal técnico altamente especializado (aproximadamente dois terços com formação em matérias STEM), com uma distribuição equilibrada (aproximadamente 60% de homens e 40% de mulheres) e diferenças salariais médias por categoria, tanto a favor de homens como de mulheres, inferiores a 5% na sede e similares no restante das unidades.
- ▶ Atualização do protocolo de prevenção de assédio sexual e de gênero no trabalho.
- ▶ Prêmio iDanae para o estudante STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) com a melhor pontuação no Exame de Admissão à Universidade Espanhola (PAU), um prêmio destinado a estudantes que fizeram o PAU depois de cursar um bacharelado em ciências, com o objetivo de fortalecer e ampliar a base de talentos femininos no campo STEM.
- ▶ Campanhas de conscientização entre os profissionais e as redes sociais da Firma por ocasião do Dia Internacional da Mulher e do Dia Internacional da Mulher e da Menina na Ciência.
- ▶ Participação em eventos relacionados à conscientização sobre o papel da mulher no setor tecnológico (como o organizado pela Universidade Autônoma de Querétaro).



Dia Internacional da Mulher e Menina na Ciência

## TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO

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

- ▶ Criação de emprego de qualidade (cerca de 1.000 novas contratações).
- ▶ Promoção contínua de todos os profissionais da Firma, com base no mérito.
- ▶ Acompanhamento personalizado da carreira profissional por meio de programas de tutoria e avaliação de desempenho.



**“A responsabilidade social corporativa está presente em todas as áreas de gestão da Firma”**

Desde a nossa fundação, consideramos a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como um compromisso inerente à nossa forma de fazer negócios. Acreditamos que o verdadeiro sucesso empresarial não se limita apenas a atingir objetivos econômicos, mas também envolve a aspiração de transcender, contribuindo para o crescimento sustentável de nossos clientes e profissionais e, ao mesmo tempo, gerando valor para a sociedade.

Por esse motivo, sempre realizamos nossa atividade de forma responsável, integrando a RSC em todas as nossas áreas de gestão. Nossa compromisso com o serviço, a busca constante da excelência, a criação de empregos de qualidade, a garantia da igualdade de oportunidades, a promoção do desenvolvimento profissional, a promoção do treinamento, o apoio à pesquisa e à inovação, o apoio a iniciativas científicas e culturais, a proteção da saúde e do bem-estar, o respeito aos direitos humanos e o cuidado com o meio ambiente são pilares fundamentais de nossas ações.

**Sandra Martins**  
Sócia da Management Solutions



# Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

## INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA



A Firma aposta na Pesquisa e Desenvolvimento como um elemento-chave de diferenciação da sua proposta de valor ao mercado. Por outro lado, a Management Solutions conta com uma forte especialização industrial que permite conhecer em profundidade os negócios operados pelos seus clientes. Alguns pontos-chave dessa aposta na inovação e especialização industrial são:

- ▶ Investimento de 10% da capacidade da empresa em P&D, o que, por sua vez, alavanca a universidade e a academia.
- ▶ Liderança da Cátedra iDanae de Inteligência Artificial e Dados da Universidade Politécnica de Madrid e membro fundador das Cátedras de Impacto Social e Estudos de Hidrogênio, ambas da Universidade Pontifícia Comillas.
- ▶ Colaboração com a Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Coruña) de Sustentabilidade por meio de sua participação no CESIS (Curso de Especialização em Sustentabilidade e Inovação Social).

- ▶ Patrocínio e colaboração com a Fundação da Real Academia Espanhola de Ciências na divulgação de conteúdo científico.
- ▶ Quase 5.500 projetos (50% iniciados em 2025), relacionados a questões atuais, como a transformação digital ou o desenvolvimento da inteligência artificial.
- ▶ Credenciamentos dos mais importantes supervisores e órgãos supranacionais do mundo (BCE, BoE, FCA, PRA, BNH, BNG, BNS, BNM, SBIF, SBS, BCCR, SSN, EIOPA, MEDE/ESM, WB, EIB, etc.).
- ▶ Participação em atividades de divulgação e presença em fóruns especializados.
- ▶ Publicação de análises macroeconômicas, relatórios setoriais e outros estudos especializados.

- ▶ Patrocínio e mecenato e participação em associações setoriais: ENERCLUB, Clube Espanhol de Gerenciamento de Riscos, Grupo CERO, Instituto de Atuários Espanhóis, Círculo de Empresários e Observatório de Indústria e Tecnologia na Espanha; Bankenfachverband na Alemanha; UK Finance e Finance and Leasing Association no Reino Unido; Clube de Gerenciamento de Riscos da República Dominicana; AIFIRM na Itália; Câmaras de Comércio, etc.



## REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES



A Management Solutions conta com uma Política contra a Discriminação e o Assédio com o objetivo de evitar qualquer tipo de discriminação ou desigualdade por motivos de raça, gênero, identidade sexual, orientação sexual, idade, religião ou crença, deficiência, estado civil, gravidez ou maternidade, ou qualquer outra característica protegida por lei.

Com essa finalidade, a Firma promove:

- ▶ Acordos de colaboração com a Down Madrid, OPTEAM, IntegralAV, Ibermática Social e Fundación ONCE, com o objetivo de facilitar e promover a integração social e ocupacional de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho comuns.
- ▶ Participação no Programa de Treinamento para a Inclusão Laboral de Jovens com algum tipo de deficiência (Promotor), lançado pela Fundação Prodis.
- ▶ Estreita relação com a Fundação Down Madrid para promover a inclusão de pessoas com deficiência intelectual,

organizando atividades de voluntariado em colaboração com sua Área de Lazer (acompanhando crianças da fundação em oficinas de cerâmica) e patrocinando e participando da corrida Down Madrid.

- ▶ Organização da campanha de conscientização global "Meias Incomparáveis" por ocasião do Dia Mundial da Síndrome de Down, bem como organização de outras atividades: No Chile, colaboração com a Fundação Rayún Down em um dia de integração e recreação; na Colômbia, organização, em conjunto com a Corporação Síndrome de Down, de uma Oficina de Vida Saudável sobre nutrição e bem-estar; no Equador, organização, com a Fundação El Triángulo, de uma gincana com mais de 150 participantes; e no Peru, apoio ao Diverso Fest da Sociedade Peruana de Síndrome de Down, com foco na integração por meio de arte e jogos.
- ▶ Patrocínio e participação no torneio de golfe benéfico Pro-Am organizado pela Fundação Deporte y Desafío para a

integração social de pessoas com deficiências por meio do esporte.

- ▶ Impressão de cartões de Natal benéficos em colaboração com a fundação PRODIS, comprometida com pessoas com deficiências intelectuais.
- ▶ Adesão formal à Rede Pan-Hispânica de Linguagem Clara, iniciativa da RAE, que tem dois objetivos essenciais: promover a linguagem clara e acessível como fundamento dos valores democráticos e da cidadania, bem como promover o compromisso das autoridades para garantir a em todos os âmbitos da vida pública. Para alcançá-los, a Rede pretende integrar todas as iniciativas atuais e futuras em defesa do direito fundamental dos cidadãos de compreender as leis e as normas básicas que regulam a convivência social. Também visa incorporar projetos em prol da acessibilidade de língua.



# Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

## PRODUÇÃO E CONSUMO RESPONSÁVEIS E AÇÃO PELO CLIMA



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

- ▶ Política de Sustentabilidade na qual o crescimento sustentável é uma das principais prioridades da Firma.
- ▶ Adesão, em maio de 2021, às recomendações da Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD), respondendo à crescente demanda por relatórios ambientais alinhados às melhores práticas do mercado.
- ▶ Obtenção da ISO14064 sobre o cálculo da pegada de carbono, verificando de forma independente que a declaração da Firma sobre emissões de gases de efeito estufa é completa, ou seja, exata, coerente, transparentes e sem discrepâncias significativas.
- ▶ Compensação da pegada de carbono gerada por nossa Convenção Anual.
- ▶ Realização de conferências e seminários sobre os problemas associados às mudanças climáticas e sobre as ações que as organizações devem tomar considerando a estrutura regulatória atual.
- ▶ Apoio a entidades e instituições supranacionais como a IFC-Green Banking Academy do Grupo Banco Mundial na análise de impacto, adaptação regulatória, revisão da gestão de risco climático ou incorporação do risco climático na avaliação de ativos financeiros.
- ▶ Participação na Cátedra de Impacto Social da Universidad Pontificia Comillas com o objetivo de promover o conhecimento, pesquisa e inovação para a inversão do impacto, filantropia empresarial e suas métricas, e a relação entre o crescimento sustentável das empresas e sua crescente relação com o impacto social e meio ambiente.
- ▶ Participação na Cátedra de Estudos de Hidrogênio na Universidad Pontificia Comillas com o objetivo de estudar o papel do hidrogênio como novo vetor energético no processo de transição para uma economia descarbonizada e de contribuir para seu desenvolvimento.

- ▶ Participação na Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Coruña) em Sustentabilidade, sessões de ensino do CESIS (Curso de Especialização em Sustentabilidade e Inovação Social).
- ▶ Desenvolvimento de soluções proprietárias, como o MS<sup>2</sup> (Management Sustainability Solutions™), uma ferramenta voltada para instituições financeiras e seguradoras que implementa várias metodologias para medir os riscos físicos e de transição associados às mudanças climáticas, bem como estimar as emissões financiadas; e o ESG MetriQ, uma solução abrangente para o gerenciamento operacional, rastreável e eficiente das métricas ESG.
- ▶ Redução do impacto das atividades da Firma no meio ambiente (implementação de políticas de eficiência energética, redução do consumo de água e eletricidade, redução da pegada de carbono, reciclagem e redução do consumo de papel, eliminação de plásticos, etc.) em todos os países onde a Management Solutions está presente.
- ▶ Investimento em novas tecnologias com o objetivo de facilitar a comunicação entre os profissionais e a relação com os clientes, evitando deslocamentos.
- ▶ Campanhas de conscientização entre os profissionais da Firma e plantio de árvores no "Bosque MS" em parceria com a Saving the Amazon.
- ▶ Participação na Corrida Verde 2025, organizada em Bogotá pela Fundação Natura, com o objetivo de restaurar reservas naturais e conscientizar sobre a recuperação de florestas e o respeito ao meio ambiente.



Jornada de reflorestamento com a Saving the Amazon, Colômbia

## PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES SÓLIDAS

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

- ▶ Formação sobre código de conduta, ética, conformidade e políticas corporativas para todos os profissionais da Firma.
- ▶ Tolerância zero em relação a qualquer tipo de ato criminoso ao desempenhar sua atividade, especialmente os relacionados com corrupção, lavagem de dinheiro, confidencialidade e proteção de dados pessoais.

- ▶ Sistema de Gestão de Compliance Penal da firma de acordo com a norma UNE 19601 para as atividades de consultoria de negócios e tecnologias relacionadas certificado pela AENOR.
- ▶ Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio em linha com a norma UNE-EN ISO 22301:2020 na Segurança e Resiliência, certificado pela AENOR.
- ▶ Obtenção da certificação no Esquema Nacional de Segurança (ENS) no nível Alto, que garante o cumprimento dos requisitos mais rigorosos da Administração Pública para a proteção da informação na prestação de nossos serviços.



## PARCERIAS PARA ATINGIR NOSSOS OBJETIVOS

Nosso compromisso com práticas responsáveis nos leva a continuar buscando fórmulas e parcerias que nos permitam avançar no desenvolvimento sustentável e maximizar o impacto das iniciativas em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:

- ▶ Membro do Pacto Global das Nações Unidas, uma iniciativa internacional que promove princípios nas áreas de sustentabilidade, direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.
- ▶ Membros do Conselho de Curadores da Fundação SERES, cuja missão é incentivar e promover ações empresariais estratégicas que contribuam para a melhoria global da realidade social.

- ▶ Participação na rede do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) Portugal, uma organização não governamental cuja missão é ajudar as empresas associadas em sua trajetória rumo à sustentabilidade. O BCSD Portugal faz parte da Rede Global do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a maior organização empresarial internacional que trabalha no campo do desenvolvimento sustentável.
- ▶ Participação no Polish Sustainable Investment Forum (POLSIF), uma das principais organizações do mercado polonês dedicada a promover práticas de investimento sustentável no país.



# 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.

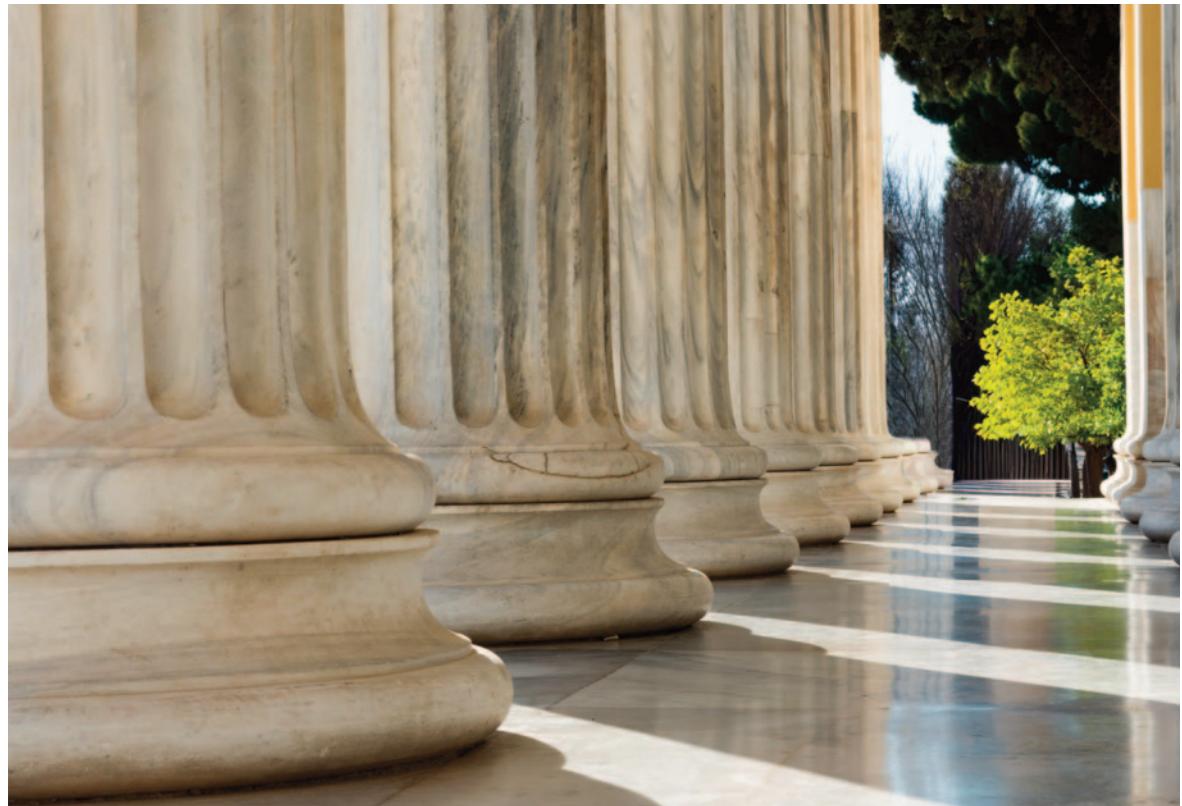




THE CHALLENGE OF  
**TRANSCENDING**  
YEARLY MEETING  
2023

# 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 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.

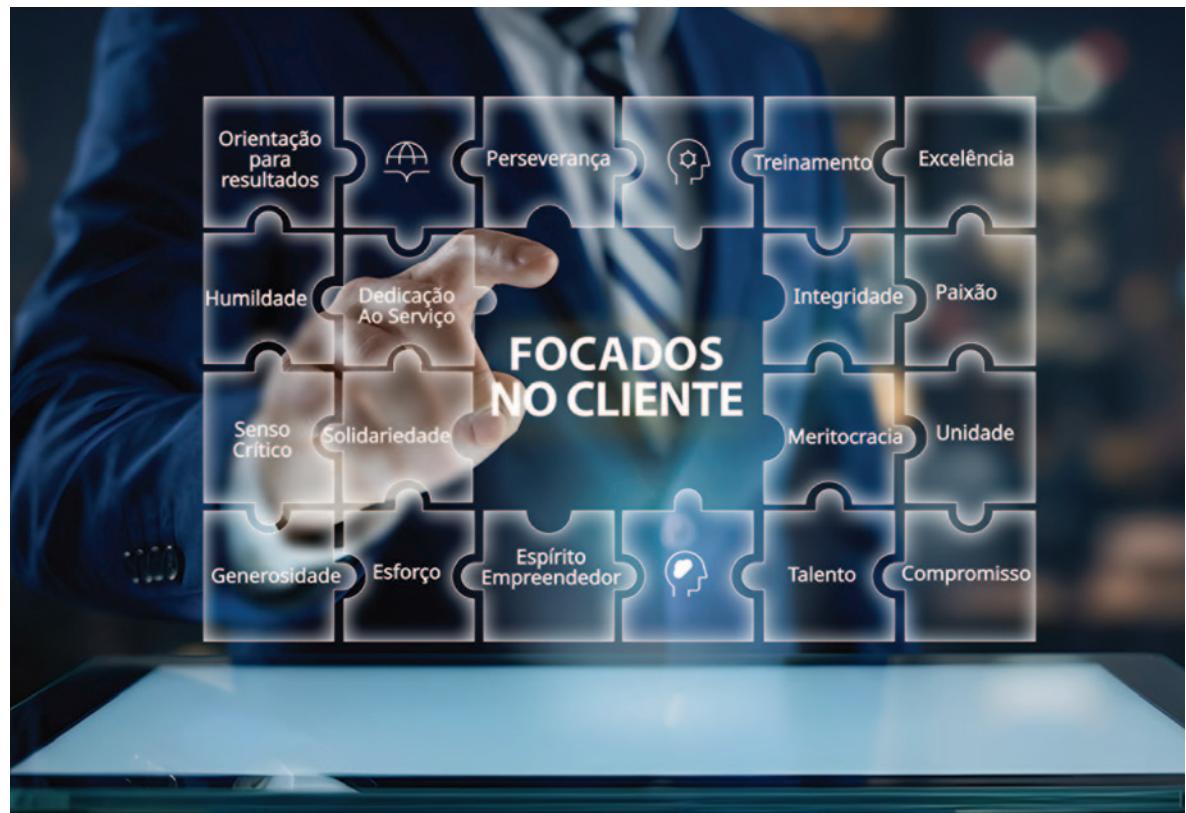
### **Compromisso com a sociedade e com o entorno**

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.

# 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 garantir seu conhecimento e entendimento). 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*

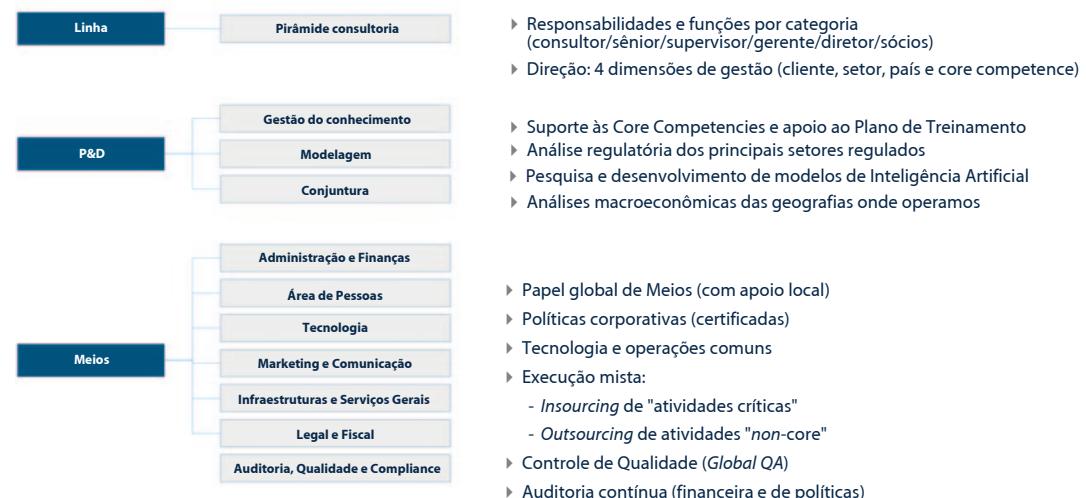
O modelo corporativo da Management Solutions é o *partnership*, um grupo de sócios que participa ativamente no desenvolvimento do negócio da Firma. O órgão máximo na gestão e administração da Firma é o Comitê de Sócios, do qual participam todos os sócios, realizando um acompanhamento contínuo da atividade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



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
<b>Escopo geral</b>	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
<b>Compliance</b>	Política de compliance; Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos; Política de gestão de dúvidas e descumprimentos
<b>Privacidade</b>	Política de tratamento de informação pessoal
<b>Área de pessoas</b>	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
<b>Continuidade dos negócios</b>	Política de continuidade de negócio
<b>Qualidade e execução de projetos</b>	Política de qualidade; Política de controle de qualidade na gestão de projetos; Procedimento de cadastro de clientes; Procedimento de elaboração de propostas
<b>Finanças</b>	Política de finanças
<b>Gestão de fornecedores</b>	Código de conduta dos fornecedores; Política de fornecedores / cadeia de valor sustentável e responsável
<b>Comunicação e conhecimento</b>	Política de comunicação
<b>Sustentabilidade e risco climático</b>	Política de sustentabilidade ambiental; Manual de boas práticas ambientais
<b>TI e segurança</b>	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.

## **Conducta 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 abstêm 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 mantenhamos 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*

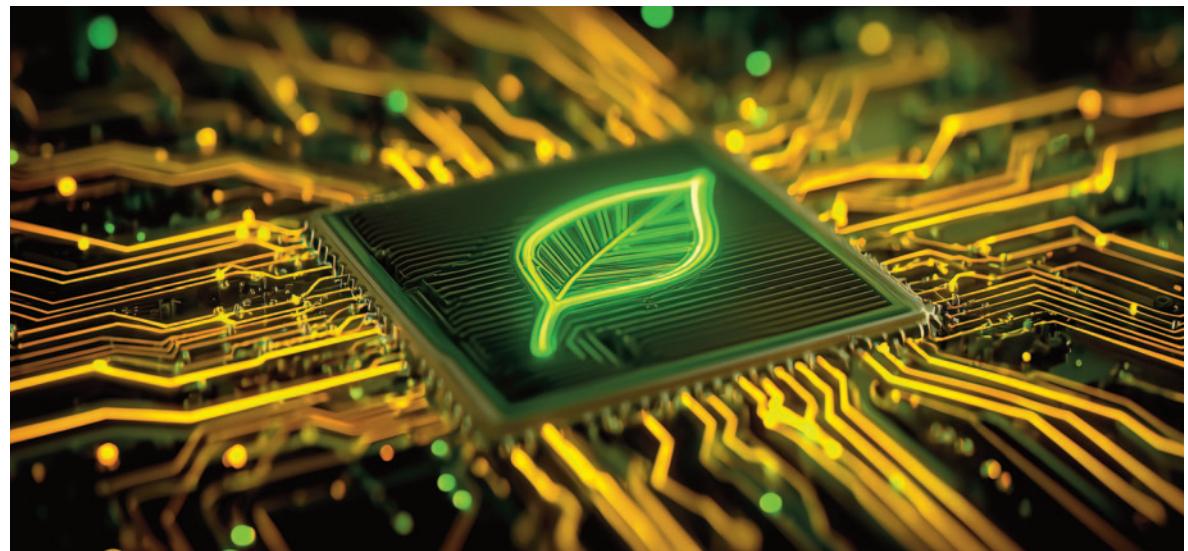
A responsabilidade final pelos desenvolvimentos de sustentabilidade e pela avaliação e gestão dos riscos e oportunidades de mudanças climáticas que afetam a Management Solutions é do Comitê Executivo, o mais alto órgão de governança da Firma.

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

### **Imagen 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



## *A apostila 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 Coruña 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 Polônia, 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 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 Vía 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

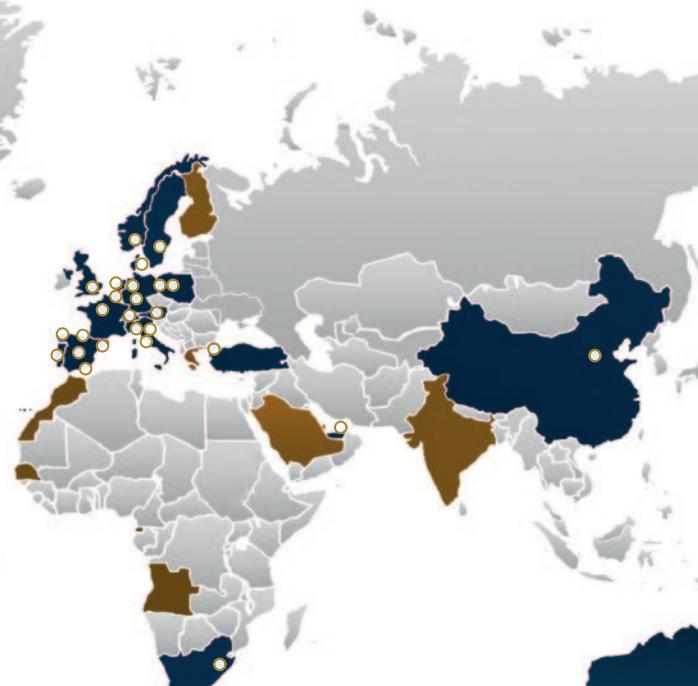
**Santiago de Chile**  
Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 - Santiago

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

**Africa**

**Johannesburg**  
191 Jan Smuts Avenue  
2193 - Johannesburg

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



**Europa**

**Madri (Torre Picasso)**  
Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 - Madrid

**Madri (Ed. Bilma)**  
Maria Tubau, 9  
28050 - Madrid

**Barcelona**  
Avda. Diagonal, 654  
08034 - Barcelona

**Bilbao**  
Pza. Euskadi, 5  
48009 - Bilbao

**A Coruña**  
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

**Viena**  
Wiedner Gürtel 13  
1100 Wien

**Paris**  
14 Avenue D'Eylau  
75116 - París

**Bruxelas**  
Pl. Sainte-Gudule 14  
1000 Bruxelles

**Amsterdam**  
Stravinskylaan 571  
1077XX- Amsterdam

**Copenhague**  
Gl.Kongevej 1  
1610 København

**Oslo**  
Edvard Skorms gate 2  
0166 - Oslo

**Estocolmo**  
Mäster Samuelsgatan 36  
111 57 Stockholm

**Varsóvia**  
Emilia Plater, 53  
00-113 - Warszawa

**Breslávia**  
Grabarska 1  
50-079 Wrocław

**Zürich**  
Bellcrivestraße, 201  
8034 - Zürich

**Milão**  
Via Turati 27  
20121 - Milão

**Bolónha**  
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

**Istanbul**  
M.Yapi Kredi Plaza C Blok  
34330 - Beşiktaş/Istanbul

**Abu Dhabi**  
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



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



Gracias 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 (on-boarding 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 gerativa 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 alavancada 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

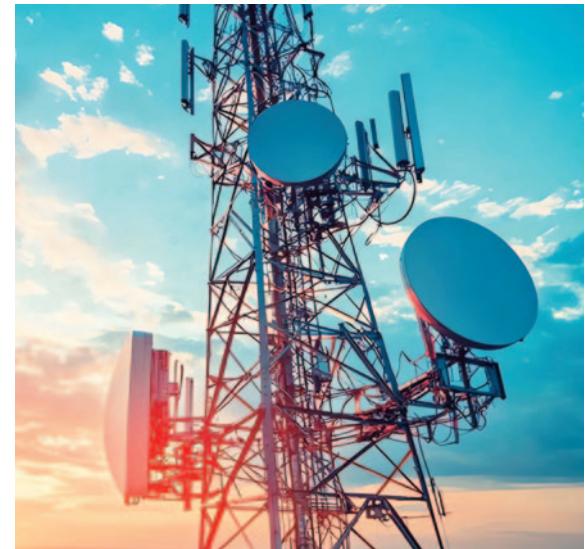
motor da margem: a Detecção Antecipada da Demanda (Demand Sensing) permite uma detecção da demanda quase em tempo real no nível SKU, enquanto a reposição automática sem intervenção manual (Zero-Touch Replenishment) incorpora a reposição por meio de IA, reduzindo a carga operacional em um contexto de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



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 automatização 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, o 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, estabeleceu 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 ciberspaço 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 metacompétências (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 MS<sup>2</sup> (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 en 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.

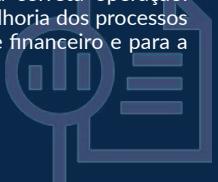
## Estratégia

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.



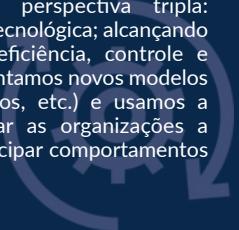
## Informação gerencial e financeira

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 contribuímos para a melhoria dos processos de planejamento orçamentário e financeiro e para a gestão de custos.



## 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.



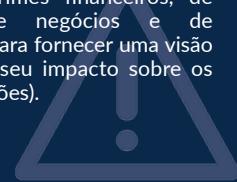
## Gestão comercial e de marketing

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



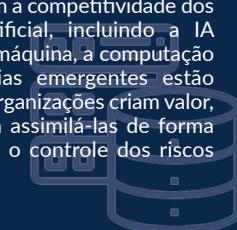
## Gestão e controle de riscos

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).



## 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.

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.

#### Análise regulatória

- ▶ Vigilância regulatória: a área de P&D tem um sistema ativo de vigilância das normas dos setores de atividade da Firma, que permite identificar de maneira antecipada as publicações dos reguladores nas áreas geográficas de influência.
- ▶ Alertas: por meio de alertas de publicação, impulsiona-se o conhecimento imediato da evolução regulatória aos profissionais e clientes da Firma.

- ▶ Análises: a área de P&D elabora documentos com resumo e avaliação dos impactos daqueles temas de novidades regulatórias que suscitem maior interesse e tenham maior repercussão para os clientes, atribuindo a essas análises uma capacidade de síntese e sentido crítico.

#### 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.

- ▶ 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.

## 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 Fundación 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.

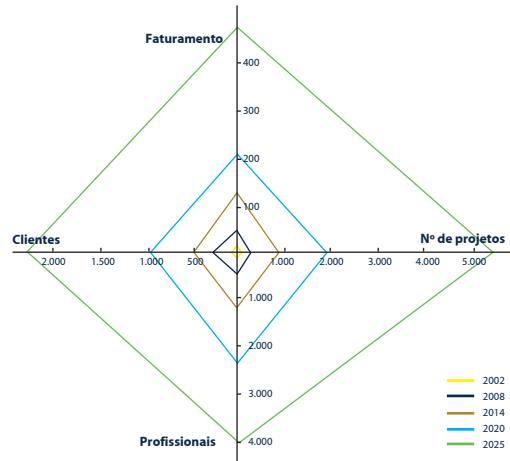
O trabalho, que aprofunda nossa compreensão de como o vírus se adaptou à população humana desde o início da pandemia, foi publicado na revista PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America).



# Fazendo as coisas acontecerem

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

## Gráfico de evolução da Firma



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.

**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.

- 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)



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

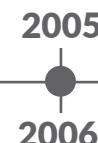
**2005, Um mundo de soluções**

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.

- 290 profissionais
- 180 clientes
- Destrução 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



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

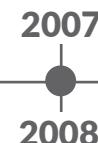
**2007, One Team**

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.

- 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



- 650 profissionais
- 300 clientes
- 12 escritórios (abertura em Portugal) e primeiros projetos na Ásia
- Crescimento de 37% do faturamento
- Internacionalização setorial (energia e telco)
- Primeiro evento regional na América Latina (Convenção de Impactos de Basileia II)

## *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 e intensificando 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)



- 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)



- 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



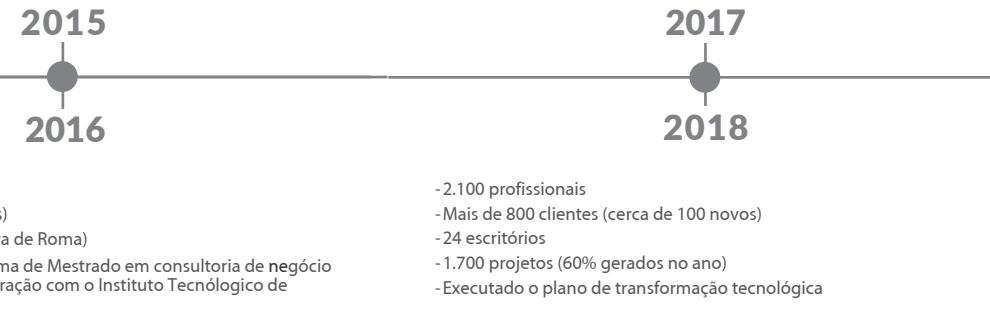
#### 2015, Innovation for growth

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



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

# 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.

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

2019



2020

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

## 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 Pontifícia 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

- 2.700 profissionais
- 1.200 clientes (150 novos)
- 33 escritórios (abertura em Düsseldorf e 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, Johannesburgo, Toronto e Monterrey)
- Mais de 4.000 projetos
- Cerca de 4 milhões e meio de horas de consultoria

2023



2024

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 Pontifícia 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).

### **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 a 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

## 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

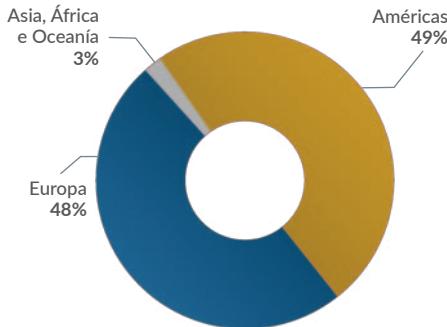
# Diversificação

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

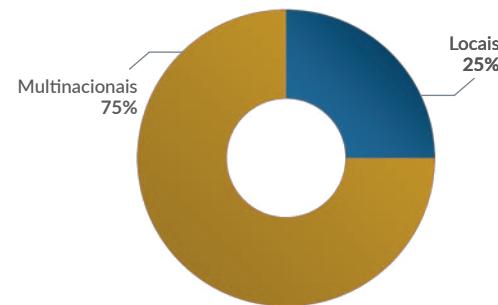
- ▶ Crescendo novamente de maneira consistente na América, Europa, Ásia, África e Oceanía.
- ▶ Intensificando a atividade em todos os setores regulados, mantendo a liderança em Finanças, ganhando participação de mercado em Energia, e dinamizando a atividade em Telecomunicações e em Outros setores.
- ▶ 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 geográfica<sup>6</sup>



## Diversificação de clientes<sup>6</sup>



### 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

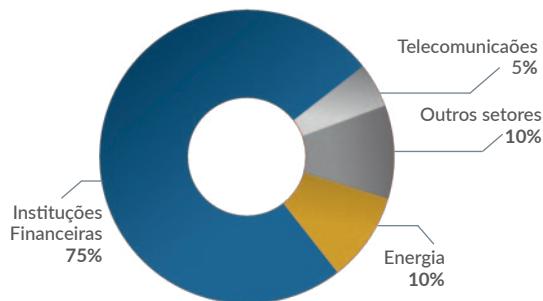
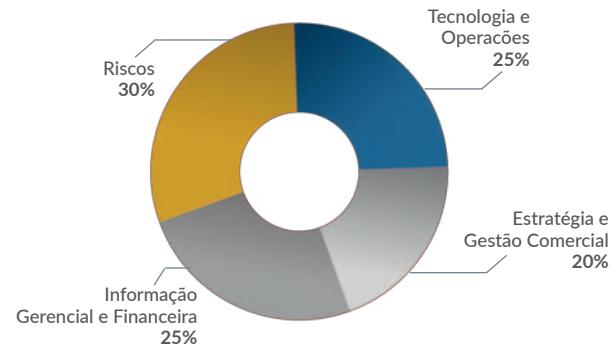
- ▶ A Espanha manteve o crescimento dos últimos anos.
- ▶ A Holanda e o Reino Unido lideraram o crescimento na Europa; e a Alemanha, Áustria, Polônia, França, Itália, Portugal e Suíça continuaram fortes.
- ▶ Os escritórios nórdicos estão crescendo a dois dígitos, com a Dinamarca triplicando e a Suécia 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.

<sup>6</sup> Medido em horas de consultoria

**Diversificação setorial<sup>7</sup>****Diversificação de soluções<sup>7</sup>****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

<sup>7</sup> 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.

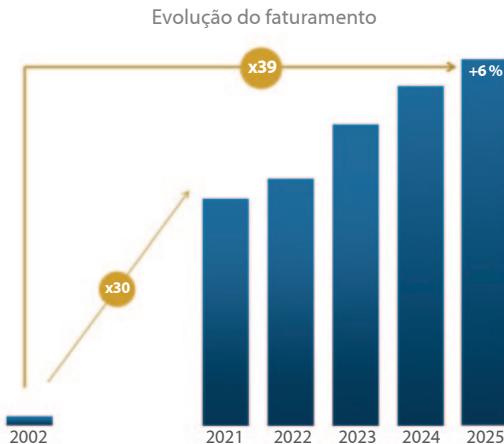
## Inovação em P&D+i

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

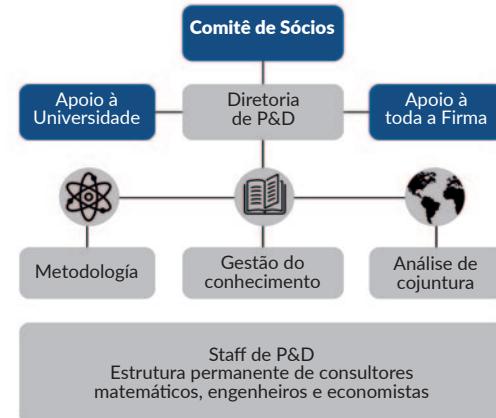
Garantindo, por meio de nosso modelo de *partnership*, um desenvolvimento profissional que premia o mérito de cada um de nossos profissionais, sendo a natureza empreendedora da Firma uma abordagem diferenciada para a gestão de nossos negócios.

## Crescimento rentável



- ▶ Crescimento sustentado de 6%<sup>8</sup> (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 Studio<sup>TM</sup>).
  - Fortalecer os modelos de relacionamento, aproveitando o talento de nossos profissionais e a liderança de nossa equipe de gestão.

## Inovação em P&D+i

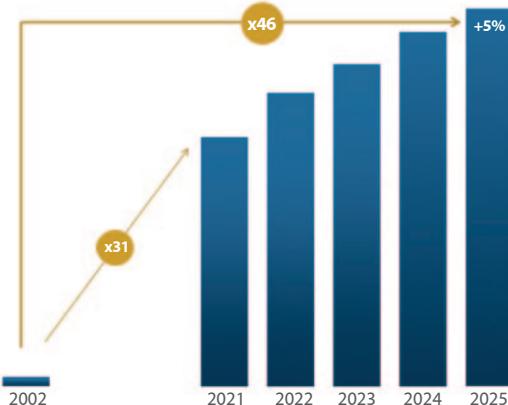


- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma.
- ▶ Estrutura permanente integrando equipes de:
  - Metodologia (Inovação).
  - Regulamentação.
  - Análise de situação.
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço).
- ▶ Colaboração com universidades / instituições / empresas.
- ▶ 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.

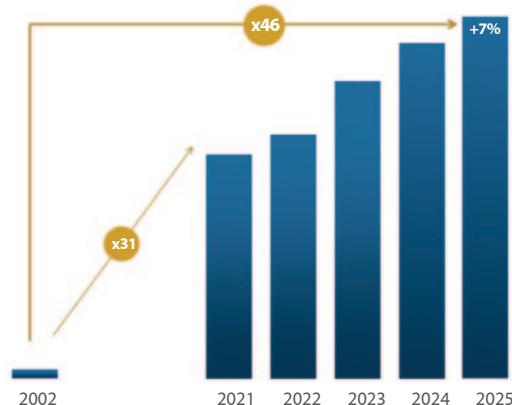
<sup>8</sup> Mais de 450 milhões de euros de faturamento anual

## 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

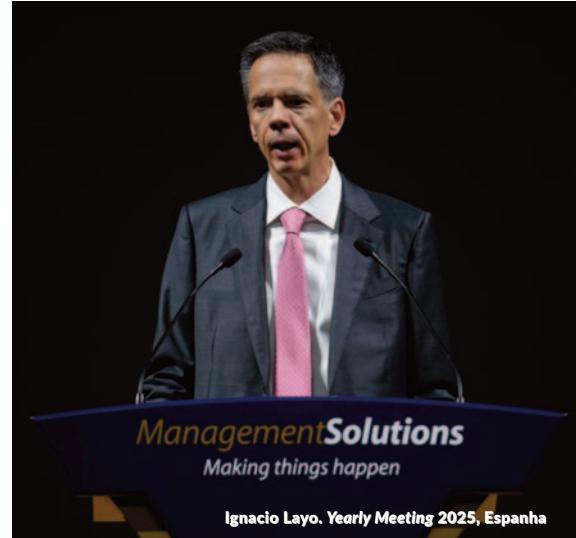


### Reforço das áreas e funções de Meios:

- 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

## Compromisso com o cliente

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



**+2.200**  
clientes globais e  
locais



**200**  
dos quais novos



**+200**  
publicações  
especializadas





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

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

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

## **Diversificação de clientes**

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

No final do ano, a Management Solutions contava com mais de 2.200 clientes ativos (200 novos clientes no ano), agrupados em três grandes segmentos: multinacionais com origem americana ou europeia, confederações locais e nacionais ou regionais, todas elas instituições líderes em seus respectivos mercados.

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

## **Modelo global**

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

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

## **Nossos parceiros estratégicos**

Para antecipar e responder às necessidades em constante mudança de nossos clientes, a Management Solutions mantém uma sólida rede de alianças tecnológicas e do setor com as principais empresas de tecnologia.

A estreita colaboração com essas empresas nos permite oferecer o serviço mais inovador aos nossos clientes e nos comprometer com a implementação efetiva de nossas propostas de valor.

## **O BBVA México reconhece a Management Solutions como o fornecedor mais bem avaliado em 2025**

O BBVA México reconheceu novamente a Management Solutions como seu fornecedor mais bem avaliado no segmento de grandes fornecedores. De acordo com a avaliação recorrente que o BBVA México realiza em seus mais de 100 fornecedores, a Management Solutions foi novamente considerada o melhor fornecedor no segmento de grandes fornecedores. Os critérios aplicados se baseiam na qualidade do desempenho das equipes que desenvolvem projetos para o BBVA e no alinhamento de nossas ações com as políticas de controle estabelecidas (certificações, etc.).

Isso demonstra, mais uma vez, a confiança do BBVA México na capacidade de geração de valor da Management Solutions, e é um marco importante para o nosso posicionamento nos desafios estratégicos do Banco para 2025-2029.

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

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

## **Metodologia de controle de qualidade**

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

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

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

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

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

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

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

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

- ▶ Políticas corporativas.
- ▶ Qualidade (certificações de agências de qualidade, processo Quality Assurance, etc.).
- ▶ Controle do cumprimento dos regulamentos tanto externos quanto internos.
- ▶ Auditoria Interna.

## **Certificado de qualidade ISO 9001**

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

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

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

## **Metodologia de controle de qualidade**

### **Atividades**

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

### **Entregáveis**

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

# Compromisso com o setor

## *Disseminamos o conhecimento especializado gerado pela Firma*

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

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

### **Publicação de estudos e relatórios setoriais**

Durante 2025, a Management Solutions publicou o *white paper* "Transformando o ecossistema de pagamentos: evolução, desafios e oportunidades", que analisa a evolução, o estado atual, os desafios e as oportunidades no ecossistema de pagamentos, para ajudar a entender a magnitude e a natureza das mudanças que o afetam.

## *Transformação do ecossistema de pagamentos: evolução, desafios e oportunidades*

A prestação de serviços de pagamento é o pilar fundamental no qual se articula a troca de fluxos monetários dentro do sistema financeiro. Essa atividade está passando por um processo de transformação constante, impulsionado por um ambiente altamente competitivo. Nesse contexto, todos os participantes do ecossistema - entendido como o conjunto composto por atores, infraestruturas, normas e tecnologias que facilitam a transferência de valor econômico entre usuários finais, tanto no domínio de pagamentos de varejo quanto de atacado, e incluindo bancos centrais, instituições financeiras, prestadores de serviços não bancários, operadores de tecnologia e usuários - são, em maior ou menor grau, afetados pelas mudanças resultantes dessa transformação.



*O ecossistema de pagamentos: uma evolução ligada ao progresso da civilização e impulsionada pela inovação*

A história do ecossistema de pagamentos reflete o progresso econômico e social da humanidade. Desde as formas mais rudimentares de troca até os sistemas digitais automatizados, essa área acompanhou o desenvolvimento da civilização. No século XXI, ela se tornou uma das áreas mais dinâmicas dentro do âmbito de finanças e tecnologia, catalisando novas formas de intercâmbio econômico.

Várias organizações internacionais, como o Bank for International Settlements (BIS), destacaram essa transformação em seus relatórios, apontando tanto as oportunidades quanto os riscos associados. De acordo com o BIS, o novo paradigma exige o desenvolvimento de uma infraestrutura de pagamentos eficiente, segura e interoperável que contribua para a estabilidade monetária e a inclusão financeira.

A pandemia da COVID-19 acelerou essa evolução, impulsionando a adoção de métodos de pagamento sem contato, o crescimento do comércio eletrônico e o uso intensivo de serviços financeiros digitais. Essa aceleração marcou a transição de um modelo centrado no setor bancário tradicional para um ecossistema mais diversificado, descentralizado e colaborativo, que consiste em uma rede interconectada de instituições, empresas de tecnologia, órgãos reguladores, fornecedores de infraestrutura e usuários finais.

*O ecossistema de pagamentos atual: um ecossistema atraente e em crescimento*

O ecossistema de pagamentos atual é caracterizado pela coexistência de vários participantes e tecnologias. Isso inclui o uso de dinheiro, esquemas tradicionais de cartões (como Visa ou Mastercard), sistemas de transferência bancária, carteiras digitais, pagamentos móveis por meio de códigos QR, bem como um número crescente de soluções inovadoras, como plataformas de pagamento incorporadas em redes sociais ou marketplaces.

Essa diversidade de participantes e tecnologias torna o ecossistema de pagamentos um ambiente dinâmico, atraente e em constante expansão, com quatro âmbitos de evolução, de acordo com o Fundo Monetário Internacional:

- ▶ Mudanças nos padrões de depósitos e empréstimos: embora o número de contas bancárias tenha aumentado globalmente, muitas regiões registraram um declínio no valor dos depósitos e empréstimos. Por exemplo, no Oriente Médio e na Ásia Central, a proporção de empréstimos em relação ao PIB caiu de 59% em 2021 para 55% em 2022. Esse declínio pode ser atribuído, em parte, à reversão das políticas implementadas durante a pandemia da COVID-19 para incentivar o crédito, bem como a um aperto da política monetária em resposta ao aumento da inflação.
- ▶ Transformação nos meios de acesso ao financiamento: nos últimos anos, houve uma mudança significativa nos canais de acesso financeiro. Enquanto os pontos de contato tradicionais, como caixas eletrônicos e agências bancárias, estão em declínio, as plataformas não tradicionais, como agentes de varejo e operadores de dinheiro móvel, estão experimentando um crescimento significativo.
- ▶ Crescimento sustentado dos serviços financeiros digitais: na maioria das regiões, os serviços financeiros digitais continuam a se expandir tanto em volume quanto em número de transações, estabelecendo-se como uma tendência importante no sistema financeiro global. A proliferação de canais digitais inevitavelmente levou a um aumento em seu uso, evidenciado por um aumento tanto no número quanto no volume de transações financeiras digitais. Por exemplo, na África – uma região que é um centro nevrálgico do dinheiro móvel – o valor dessas transações aumentou de 26% para 35% do PIB entre 2021 e 2022. Na Europa e no Hemisfério Ocidental, a preferência mudou para serviços bancários móveis e online, com um crescimento de mais de 20% no volume de transações bancárias digitais por 1.000 adultos em 2022.

*Objetivos e Desafios de um ecossistema em expansão*

O crescimento exponencial do ecossistema de pagamentos levanta questões fundamentais sobre sua segurança, governança, resiliência e acessibilidade. Um dos principais desafios é manter a confiança do usuário em um ambiente em que os ataques cibernéticos, o roubo de identidade e a fraude digital são cada vez mais frequentes, e em que as dependências externas (como energia, conectividade com a Internet, redes de comunicações móveis, infraestrutura de centros de dados, DNS e serviços de certificados digitais, por exemplo) de um ambiente totalmente digital tornam-se críticas.

Além disso, o surgimento de novas tecnologias, como a inteligência artificial e a tecnologia blockchain, deu origem a modelos de pagamento disruptivos cuja estrutura regulatória ainda está sendo desenvolvida.



# Compromisso com o setor



Entre as inovações mais transformadoras está o surgimento das criptomoedas. Originalmente concebidas como alternativas descentralizadas à moeda fiduciária, as criptomoedas como Bitcoin e Ethereum, evoluíram até se converterem em ativos digitais. Embora ainda não sejam amplamente utilizadas como meio de pagamento cotidiano, seu impacto sobre a arquitetura financeira global tem sido significativo.

Em resposta a esse fenômeno, muitos bancos centrais estão explorando o desenvolvimento de Moedas Digitais de Banco Central (CBDC) como uma alternativa regulamentada às criptomoedas privadas. O CBDC Tracker do Atlantic Council<sup>3</sup> oferece uma visualização detalhada e atualizada dos países que estão pesquisando, desenvolvendo ou implementando essas moedas digitais. De acordo com os dados mais recentes, 134 países - que juntos representam 98% do PIB mundial - estão considerando lançar um CBDC, 3 concluíram o processo com um lançamento efetivo (Bahamas, Jamaica e Nigéria) e outras

108 continuam avançando no processo, encontrando-se em diferentes estágios de evolução. Em maio de 2020, esse número era de apenas 35 países.

Por outro lado, a inclusão financeira continua sendo uma meta pendente em muitas regiões do mundo. As lacunas digitais, econômicas e culturais continuam a excluir milhões de pessoas do sistema formal de pagamentos, limitando sua participação plena na economia global.

Por fim, a regulação e a supervisão do ecossistema de pagamentos enfrentam o desafio de se adaptar a um ritmo de inovação sem precedentes sem desacelerar seu desenvolvimento. O equilíbrio entre a promoção da concorrência e a proteção do consumidor está se tornando cada vez mais complexo em um ambiente em que os limites entre tecnologia e finanças estão se tornando cada vez mais difusos.

## Como ajudar a entender a natureza das mudanças?

Dada a complexidade inerente ao ecossistema de pagamentos, não é fácil entender a magnitude e a natureza das mudanças que o afetam. Para contribuir com essa compreensão, o documento publicado pela Management Solutions propõe, a partir de uma abordagem didática:

- ▶ Apresentar uma visão histórica da evolução do ecossistema de pagamentos, identificando os principais fatores de transformação que forçaram as organizações - tanto os fornecedores de serviços de pagamento quanto os usuários - a se adaptarem para se manterem na vanguarda, na prestação e no uso de serviços de pagamento.
- ▶ Descrever o ecossistema atual, considerando tanto a perspectiva do mercado (oferta e demanda de serviços de pagamento) quanto a estrutura normativa que o rege.
- ▶ Refletir sobre os desafios de transformação enfrentados pelos diversos participantes do ecossistema, levando em conta o crescente nível de sofisticação e digitalização de empresas e indivíduos, o que tornou obsoletas muitas soluções de pagamento tradicionais.
- ▶ Analisar as oportunidades que um processo de transformação tão profundo pode gerar, tanto para os participantes tradicionais (aqueles que historicamente lideraram o ecossistema) quanto para os novos participantes que, devido à sua natureza, escala ou experiência tecnológica, podem se tornar participantes relevantes no ecossistema.

## Informe de conjuntura econômica

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

Esse monitoramento é feito por meio de duas publicações trimestrais: i) um informe de conjuntura macroeconômica global (cross países), com foco em indicadores macroeconômicos, e ii) um informe detalhado por país que, além de informações macroeconômicas locais, fornece uma visão geral dos principais indicadores setoriais (setor bancário e de seguros, energia e telecomunicações).

## Notas regulatórias

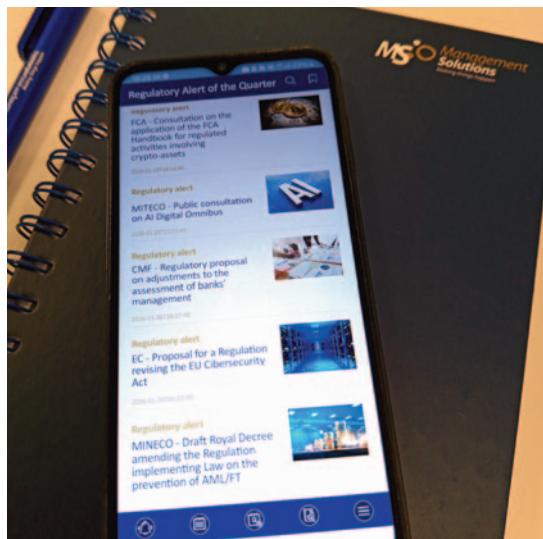
Como Firma de serviços profissionais de consultoria em setores regulamentados, a Management Solutions faz um monitoramento especial do âmbito regulatório que afeta os setores em que atua. A Firma compila (semanal e trimestralmente) as principais novidades regulatórias dos setores em que atua e elabora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

Especificamente, durante 2025, foram preparadas várias notas técnicas sobre as regulamentações mais relevantes publicadas por

instituições de referência em áreas como solvência e gestão de riscos de instituições financeiras, notadamente as diretrizes finais da EBA para a integração da gestão de riscos ESG e as publicações do BCE sobre a atualização do guia de modelos internos e as recomendações para a simplificação da estrutura prudencial, de supervisão e de relatórios.

Além disso, a nota técnica sobre o cenário regulatório e a nota sobre moedas digitais emitidas pelos bancos centrais foram atualizadas com os últimos desenvolvimentos regulatórios em nível internacional, europeu e local.

## FinRegAlerts™, o app de alertas de regulação financeira da Management Solutions



Desde 2018, o serviço de alertas regulatórios financeiros da Management Solutions conta com o apoio do FinRegAlerts™, um aplicativo para dispositivos móveis desenvolvido pela Management Solutions, que facilita o monitoramento de alertas regulatórios financeiros publicados por reguladores internacionais, europeus e locais (EUA, Reino Unido e Espanha).

O FinRegAlerts atualmente inclui acesso ao seguinte conteúdo:

- ▶ Alertas de publicação: resumos de documentos publicados por reguladores internacionais (BCBS, FSB, etc.) e europeus (Comissão Europeia, BCE, EBA, etc.), assim como algumas publicações locais relevantes (Espanha, EUA e Reino Unido).
- ▶ Relatórios regulatórios trimestrais e anuais: relatório compilando alertas de publicações anteriores e principais previsões regulatórias.
- ▶ Notas técnicas: resumos contendo detalhes das normas que têm o maior impacto ou interesse para o setor financeiro.

O aplicativo está disponível para download gratuito em todas as principais lojas de aplicativos.

# Compromisso com o setor

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



## **Organização e participação em eventos e seminários especializados**

Essas iniciativas reforçam nosso papel de agente ativo dentro do ecossistema profissional, promovendo a troca de conhecimentos e a reflexão conjunta sobre os desafios emergentes em cada setor.

### *Inteligência Artificial e digitalização*

#### *Webinar: Maximizing Efficiency with Generative AI: Productivity, Research, and Secure Automation*

A Management Solutions e a Câmara de Comércio Espanha-Noruega organizaram o webinar "Maximizing Efficiency with Generative AI: Productivity, Research, and Secure Automation" com o objetivo de mostrar como integrar a IA de forma responsável nos ambientes corporativos para explorar plenamente seu potencial. Durante a sessão, os participantes puderam aprender sobre estratégias para melhorar a produtividade e a pesquisa, técnicas de estímulo e ferramentas de IA generativa, além de refletir sobre questões importantes como segurança de dados, privacidade e desafios éticos.

#### *Aplicação de IA na gestão de equipes humanas, Espanha*

O Hub de Empresas de Valencia do Banco Sabadell convidou a Management Solutions para participar como palestrante na sessão "IA na empresa – análise de dados para a inovação na gestão de equipes humanas", com o objetivo de difundir entre a comunidade empresarial as novas aplicações da inteligência artificial no âmbito do people analytics.

O Hub de Empresas de Valencia, um dos principais centros de inovação e empreendedorismo da região de Levante, promove iniciativas destinadas a melhorar a gestão empresarial. A Management Solutions, que há muito tempo colabora com o Banco Sabadell no desenvolvimento de capacidades de people analytics junto com as equipes de RH e IA, foi convidada em reconhecimento à sua ampla experiência em analytics aplicada à gestão de equipes.

#### *Seminário de Inteligência Artificial na Revue Banque, França*

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante no evento "AI Act, ses implications sur les secteurs bancaire et assurantiel", organizado pelo Revue Banque em Paris. A sessão reuniu representantes da Autoridade Bancária Europeia (EBA) e dois grandes grupos bancários franceses, BPCE e Crédit Agricole, para discutir o papel da inteligência artificial e o impacto da Lei de IA nos setores bancário e de seguros.

#### *Café da manhã do setor sobre inteligência artificial, Portugal*

A Management Solutions organizou um café da manhã sobre a regulamentação da inteligência artificial e sua aplicação em diferentes setores, que contou com a participação de representantes dos setores bancário, de seguros e de transporte e logística de Portugal. Durante a reunião, foram discutidas questões relacionadas à Lei de IA e sua supervisão, estratégia e planos de adoção, estruturas de IA, bem como as principais tendências no desenvolvimento dessa tecnologia no ambiente de negócios.

#### *Webinar: Maximizing Efficiency with GenAI, Polônia*

A Management Solutions Polônia e a Câmara de Comércio Hispano-Polonesa organizaram o webinar "Maximizing Efficiency with GenAI", focado em como a inteligência artificial generativa pode transformar a produtividade no ambiente profissional. A sessão reuniu profissionais de diferentes setores e apresentou ferramentas e estudos de caso destinados a melhorar a eficiência por meio do uso de IA generativa.

O encontro abordou a formulação eficaz de prompts e a aplicação da IA em tarefas comuns, como escrever e-mails ou preparar relatórios. Também foram mostrados exemplos práticos com soluções como Gemini, NotebookLM e Workspace Copilots. O dia também incluiu uma reflexão sobre as principais questões relacionadas à segurança de dados, privacidade e desafios éticos na adoção da IA.



Global Process Improvement & OpEx Summit, Países Baixos

#### Global Process Improvement & Operational Excellence Summit, Países Baixos

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante na décima edição do Global Process Improvement & Operational Excellence Summit, realizada em Amsterdã. O congresso reuniu mais de 100 representantes de empresas internacionais para analisar as últimas tendências em excelência operacional (OpEx), melhoria de processos e transformação digital.

A apresentação da Firma inaugurou o congresso e teve como título Operational Excellence Unleashed, aprofundando como a OpEx deve ser entendida como uma mudança cultural e uma jornada contínua e abordando aspectos como transformação ágil e governança, reengenharia de processos e hiperautomação, uso de inteligência artificial

#### 1ª Conferência de Tecnologia Financeira, Brasil

A Management Solutions participou como palestrante na 1ª Conferência de Tecnologia Financeira, organizada pela Nasdaq em São Paulo, com o objetivo de abordar questões relacionadas



CGRE: XXIV Conferência Anual de Riscos, Espanha

#### Conferência de Gestão de Risco de Taxa de Juros e Balanço, Países Baixos

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante em uma reunião especializada sobre Risco de Taxa de Juros na Carteira Bancária (IRRBB) e gestão integrada de balanços, realizada em Amsterdã.

#### Gestão de riscos financeiros

##### CGRE: 24ª Conferência Anual de Riscos, Espanha

A Management Solutions, Parceiro Protetor do CGRE, participou da 24ª Conferência Anual de Riscos, organizada pelo CGRE (Clube de Gestão de Riscos da Espanha) sob o título "Navegando na incerteza", com o objetivo de compartilhar a visão de reguladores e instituições financeiras sobre temas atuais de grande interesse para o setor. A Firma participou ativamente moderando uma das sessões plenárias da agenda, que se concentrou na agenda dos CROs.

#### Conferência de Gestão de Risco de Taxa de Juros e Balanço, Países Baixos

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante em uma reunião especializada sobre Risco de Taxa de Juros na Carteira Bancária (IRRBB) e gestão integrada de balanços, realizada em Amsterdã.

O evento reuniu líderes do setor financeiro europeu para discutir as implicações regulatórias atuais e futuras, bem como estratégias inovadoras para gerenciar a volatilidade das taxas de juros e os riscos de mercado.

A apresentação da Firma abordou a abordagem de supervisão da Autoridade Bancária Europeia (EBA) em suas inspeções em andamento, analisando os principais pontos de atrito identificados e apresentando a evolução da estrutura de modelagem em direção à chamada arquitetura "Super-Graph".

# Compromisso com o setor



Banking Scene Conference 2025 Brussels, Bélgica

*Credit Risk Management, Modelling & Validation EMEA, Países Baixos*

Além de patrocinar o evento, a Management Solutions participou da conferência "Credit Risk Management, Modelling and Validation EMEA", organizada em Amsterdã, onde profissionais do setor financeiro abordaram os desafios atuais na modelagem de risco de crédito, validação de modelos e compliance regulatório.

A apresentação da Firma, intitulada "Building resilient credit risk models under evolving regulations", destacou a necessidade de (i) adaptar os modelos internos de risco de crédito (IRB) às exigências atuais de transparência, robustez e rastreabilidade, (ii) incorporar cenários de estresse macroeconômico e de taxa de juros para evitar vieses e inconsistências e (iii) aplicar as melhores práticas de validação (incluindo validações independentes, testes de sensibilidade, backtesting e benchmarking externo).

Além disso, foram analisados os efeitos das novas regulações europeias (incluindo as publicações mais recentes da Basileia)

sobre os principais parâmetros (PD, LGD, EAD) e como as instituições podem equilibrar a otimização do capital e o compliance regulatório.

*Conferência Banking Scene 2025 Bruxelas, Bélgica*

A Management Solutions foi um dos patrocinadores da edição 2025 da Banking Scene Conference, o principal evento do setor bancário da Bélgica, que abordou os principais desafios relacionados a bancos, pagamentos e prevenção de fraudes.

A conferência reuniu mais de 400 profissionais do setor financeiro e se concentrou em como os bancos estão lidando com sua transformação interna, impulsionada pela inovação tecnológica, mudanças regulatórias e novas expectativas dos clientes, em três áreas temáticas: bancos, pagamentos e prevenção de fraudes.

*Model Risk Management for Financial Institutions, Alemanha*

A Management Solutions participou como palestrante na convenção "Model Risk Management for Financial Institutions", realizada em Frankfurt, com o objetivo de ajudar as instituições



Risk Minds International, Reino Unido

financeiras a superar os novos desafios impostos pelo risco de modelo.

A apresentação da Firma se concentrou na governança abrangente do ciclo de vida da inteligência artificial, na implementação de uma abordagem de classificação de risco de 360 graus e no alinhamento com estruturas regulatórias internacionais, incluindo o Regulamento de IA da UE.

*Annual Banking Credit Risk Management Summit, Áustria*

Além de ser uma firma patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante no Annual Banking Credit Risk Management Summit, realizado em Viena, com uma apresentação sobre inteligência artificial generativa.

Sob o título "Beyond the hype: Real use cases of GenAI for Credit Risk", a apresentação da Management Solutions revisou as capacidades da Firma em IA, com foco especial em IA generativa, analisando também a resposta do setor financeiro à Lei de IA e apresentando vários casos de uso de IA no setor, com foco especial em aplicações específicas para a gestão de risco de crédito.



#### Risk Nordics Summit 2025, Suécia

Além de ser patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante do Risk Nordics, um dos eventos de gestão de riscos mais relevantes da região nórdica e báltica, que reuniu as principais entidades do setor financeiro e de seguros, bem como reguladores europeus como a EBA e o BCE.

Sob o título "Managing liquidity risk under increasing volatility and oversight", a apresentação da Firma abordou os principais desafios atuais no gerenciamento de risco de liquidez, incluindo a detecção precoce de riscos, o gerenciamento da volatilidade do mercado, o aumento da flexibilidade operacional, as expectativas em cenários de estresse e a melhoria da transparência para fortalecer a confiança das partes interessadas.

#### Risk Minds International, Reino Unido

A Management Solutions patrocinou a nova edição do Risk Minds International, um evento global de gestão de riscos realizado em Londres e focado nos desafios emergentes do setor financeiro.



O encontro reuniu os principais gestores de riscos das instituições financeiras internacionais mais relevantes, com o objetivo de compartilhar tendências, melhores práticas e abordagens inovadoras.

#### FLA Motor Finance Conference 2025, Reino Unido

A Management Solutions, membro da Finance Leasing Association (FLA) desde 2021, participou como palestrante na FLA Motor Finance Conference 2025, um dos principais encontros de líderes do setor de financiamento de automóveis do Reino Unido, que analisou as últimas tendências, desafios e oportunidades que moldarão o futuro do setor.

A Firma fez uma apresentação sobre os riscos e oportunidades dos produtos europeus de financiamento de automóveis, compartilhando suas opiniões sobre como as próximas reformas do Consumer Credit Act poderiam impulsionar a inovação no mercado de financiamento de automóveis do Reino Unido.

#### XXV Supervision, Risks and Profitability, Italia

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante na XXV edição do evento anual Supervision, Risks and Profitability, organizado pela Associazione Bancaria Italiana (ABI) e realizado em Milão. O encontro reuniu mais de 1.000 profissionais e cerca de 100 palestrantes para analisar as principais tendências em supervisão, rentabilidade e gestão de riscos no âmbito europeu. A Firma compartilhou seu conhecimento especializado em regulamentação bancária e aplicações de inteligência artificial no setor financeiro por meio de duas palestras: "EBA GL 2025: challenges and methodologies in measuring the impacts on banking risks" e "AI in banking: real use cases and update on the AI Act".

#### Risk Americas Convention 2025, Estados Unidos

A Management Solutions participou como firma patrocinadora da edição 2025 da Risk Americas Convention, realizada em Nova York, um encontro de referência no qual foram analisadas as principais tendências e desafios que o setor financeiro enfrenta atualmente.

# Compromisso com o setor



A convenção reuniu profissionais do setor financeiro para discutir questões-chave como o impacto da incerteza geopolítica e da volatilidade sobre as tendências econômicas, a liquidez e a gestão de balanços, bem como a evolução dos marcos regulatórios e as tecnologias emergentes. No bloco de Gestão de Tesouraria e Balanço, a Management Solutions moderou vários painéis com foco em estratégias corporativas para gestão de liquidez e preparação para estresse de liquidez.

## 20º Simpósio de Riscos da ABM, México

A Management Solutions participou mais uma vez deste evento anual organizado on-line pela Associação de Bancos do México (ABM), que reuniu mais de 50 entidades e registrou uma assistência média de mais de 2.000 participantes. A Firma participou com uma apresentação sobre experiências e recomendações globais sobre gestão de riscos de terceiros e AML para o setor bancário, além de um workshop prático sobre inteligência artificial aplicada a riscos.

## 6ª Conferência Anual da CGRCR, Costa Rica

A Management Solutions participou como palestrante no evento organizado pelo Clube de Gestão de Riscos da Costa Rica (CGRCR), dirigido a líderes de práticas de risco de instituições financeiras da América Central.

A apresentação da Firma, intitulada "Governança corporativa que inspira confiança", abordou as principais práticas para estabelecer uma governança sólida, fortalecer a confiança institucional e aplicar boas práticas de gestão e liderança de riscos.

## III Congresso Anual do CGRRD, República Dominicana

A Management Solutions, membro protetor premium do CGRRD (Clube de Gestão de Riscos da República Dominicana), participou do III Congresso Anual do Clube, que reuniu em Santo Domingo cerca de 500 líderes de gestão de riscos de instituições financeiras da América Central.

A participação da Firma foi dupla: por um lado, apresentou um trabalho sobre as tendências na gestão de riscos de terceiros e os desafios que esse tipo de risco representa para garantir a



continuidade dos negócios; e, por outro lado, moderou o painel "Gestão de terceiros: interdependência estratégica e resiliência com fornecedores críticos", que contou com a presença de representantes de instituições financeiras, tecnológicas e de serviços profissionais.

## Congresso Asofiduciarias Vision 2026: Mais capital para um país melhor, Colômbia

Além de ser patrocinadora, a Management Solutions esteve presente em um dos principais congressos do mercado de capitais colombiano, no qual foram analisadas as últimas novidades sobre o ambiente e os desafios de transformação que afetarão diretamente o negócio, as novas regulamentações e as principais estratégias para o investimento estrangeiro em carteira, o posicionamento do mercado de capitais colombiano como plataforma de investimento e desenvolvimento, bem como as oportunidades futuras.

## XIII Congresso de Risco da Asobancaria, Colômbia

O XXIII Congresso de Riscos da Asobancaria, patrocinado pela Management Solutions, contou com a presença dos principais



profissionais do setor financeiro colombiano e de outros países da região.

O encontro abordou os desafios mais relevantes na gestão de riscos, incluindo as expectativas macroeconômicas e geopolíticas para 2026, a adoção da GenIA nos modelos de gestão e a agenda regulatória prevista para o próximo ano.

#### Webinar: A auditoria do futuro é hoje, Colômbia

A Management Solutions e o Centro de Pensamento de Auditoria AteneA organizaram o webinar "A auditoria do futuro é hoje: descubra como a IA está revolucionando e trazendo novas capacidades para o nosso trabalho diário", que apresentou como a inteligência artificial está transformando as áreas de auditoria. A sessão, voltada para representantes de empresas de auditoria da Colômbia e da região, abordou as chaves para enfrentar os desafios impostos pela IA e aproveitar as oportunidades que ela oferece.

Durante o webinar, foram apresentados quatro casos de uso desenvolvidos com o GenMSTM, a estrutura de IA generativa da Management Solutions, ilustrando como essa tecnologia pode



otimizar processos, melhorar a precisão e aprimorar a tomada de decisões estratégicas em auditoria.

#### Seteira de Risco no Banco Pichincha, Equador

A Management Solutions acompanhou o Banco Pichincha na organização da Semana de Riscos no Equador, uma série de sessões de treinamento focadas nos desafios e tendências atuais da gestão de riscos no setor financeiro, que reuniu funcionários de todas as áreas e níveis da organização.

Ao longo das sessões, os participantes se aprofundaram nos riscos tradicionais e emergentes decorrentes da transformação digital e da adoção de novas tecnologias, como a inteligência artificial. A iniciativa fortaleceu as capacidades estratégicas e técnicas do banco em um ambiente financeiro cada vez mais dinâmico e desafiador.

#### Café da manhã para o setor financeiro com a Asobanca, Equador

A Management Solutions organizou, em colaboração com a Asobanca (Associação de Bancos do Equador), um café da manhã para profissionais do setor financeiro equatoriano.

Durante o encontro, a Firma realizou uma palestra intitulada "A gestão dos riscos emergentes na era digital", que abordou os desafios enfrentados pelas instituições financeiras no uso crescente da IA, aprofundando-se nas chaves que permitem que essa tecnologia gere novos riscos e amplie os já existentes, com especial ênfase no risco de modelo e na proteção de dados.

*II Congresso Internacional de Economia e Bancos, Equador*  
A Management Solutions patrocinou o II Congresso Internacional de Economia e Banca, organizado pela Asobanca (Associação de Bancos Privados do Equador) para discutir os principais desafios que o setor enfrenta no atual contexto econômico.

A Firma manteve uma presença ativa nas conferências e painéis, nos quais foram abordados temas-chave como inclusão financeira, riscos geopolíticos, sustentabilidade, inteligência artificial e normas internacionais.

*Desafios e oportunidades da implementação de processos de autoavaliação de capital (ICAAPs), Equador*  
A Management Solutions e a Associação de Bancos do Equador organizaram conjuntamente um evento setorial que reuniu mais de 100 participantes, no qual foram abordadas experiências práticas na avaliação da adequação do capital interno (ICAAP), no contexto da iminente regulação do Equador nesta matéria. Durante a conferência, foram discutidos em profundidade o modelo de capital econômico, o estresse, o planejamento e a adequação de capital, bem como sua integração efetiva na gestão e na tomada de decisões estratégicas das organizações.

#### 15ª edição do Congresso Internacional de Gestão de Riscos (G-Risc), Brasil

A Management Solutions participou como patrocinadora e palestrante no Congresso G-Risc organizado pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) que, sob o título "Vulnerabilidades e riscos emergentes: desafios para o sistema financeiro", contou com a presença de mais de 500 líderes do setor.

A Firma participou do painel "Risco de crédito no IFRS 9: implementação e desafios" e fez uma apresentação sobre "Desafios na implementação do RDA - BCBS 239",

# Compromisso com o setor



compartilhando o contexto global de supervisão da regulamentação e a projeção da implementação local.

## Café da manhã da ACAFI sobre proteção de dados, Chile

A Management Solutions participou como palestrante em um café da manhã organizado pela Associação Chilena de Fundos de Investimento (ACAFI) para o seu Comitê Regulador e para os responsáveis de compliance das gestoras de fundos associadas.

Durante o evento, a Firma fez uma apresentação sobre os desafios e as chaves para a implementação efetiva da proteção de dados, na qual foram abordadas as principais estratégias para alinhar o compliance com o negócio, fortalecendo a confiança com clientes e reguladores, consolidando uma cultura de dados que permita a tomada de decisões e proporcione uma vantagem competitiva sustentável.

## Setor de seguros

### Workshop IRRD: Principais requisitos e implicações, Espanha

A Management Solutions organizou uma conferência em Madri

para compartilhar os requisitos e as implicações da nova Diretiva de Recuperação e Resolução de Seguros (IRRD).

A sessão contou com a participação de especialistas em regulamentação de mais de 15 empresas, que tiveram a oportunidade de aprender mais sobre os novos requisitos e compartilhar suas dúvidas e experiências.

### Desafios na adaptação local à IFRS 17, Espanha

A Management Solutions e a FIS organizaram um café da manhã sobre os desafios da adaptação local à IFRS 17, no qual foram abordadas as principais implicações da adaptação aos novos requisitos para o setor de seguros espanhol, bem como as lições aprendidas.

A conferência incluiu uma mesa redonda com especialistas do setor e uma apresentação da Direção Geral de Seguros e Fundos de Pensão, que forneceu um roteiro para a adaptação local. A reunião foi encerrada com uma apresentação da FIS com foco nas implicações tecnológicas.

## 34<sup>a</sup> Convenção de Seguradoras da AMIS, México

A Management Solutions participou como palestrante na 34<sup>a</sup> Convenção de Seguradoras do México, o principal evento do setor de seguros do país, organizado pela Associação Mexicana de Instituições de Seguros (AMIS).

Sob o tema "O seguro em movimento: inovação, conectividade e inclusão", a convenção reuniu mais de 1.000 representantes do setor para discutir as tendências que estão transformando o setor. A Management Solutions apresentou o trabalho "Ecossistemas no setor de seguros: oportunidade ou obrigação", que destacou a necessidade de entender o cliente, expandir a base de usuários e diferenciar-se por meio de soluções integradas como elementos-chave para impulsionar o crescimento e a competitividade.

## Treinamento em Solvência II para o setor de seguros do Equador

O Conselho de Política e Regulamentação Financeira do Equador, juntamente com a Management Solutions e com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), organizou um workshop de treinamento sobre Solvência II para profissionais do setor de seguros. O treinamento permitiu que os participantes se aprofundassem nos principais aspectos da norma e em sua aplicação prática.

O workshop contou com a participação de representantes de 26 entidades do setor e intervenções institucionais que destacaram a relevância dessa iniciativa para o fortalecimento do mercado de seguros no país.

## Cúpula de Seguros 2025 da FEDESEG, Equador

A Management Solutions participou do Insurance Summit 2025, organizado pela FEDESEG, Federação Equatoriana de Empresas de Seguros, com o objetivo de comemorar o Dia Mundial do Seguro e compartilhar conhecimentos e tendências do setor de seguros.

A cúpula reuniu as principais companhias de seguros do país, bem como representantes do supervisor financeiro e do regulador. A Management Solutions participou do painel dedicado aos desafios da implementação do marco de Solvência II no mercado local, contribuindo com sua experiência na matéria.

## Sustentabilidade e risco climático

### Programa ClimaLab da IFC

A Management Solutions colabora com o ClimaLab, um programa lançado em 2024 pela International Finance Corporation (IFC), membro do Grupo Banco Mundial, para acelerar a gestão do risco climático em instituições financeiras tanto na América Latina como na Europa.

O objetivo do ClimaLab é apoiar as instituições do setor financeiro durante oito semanas na definição de sua situação atual de gestão de riscos climáticos, avaliando a materialidade dos riscos físicos e de transição, bem como seu impacto potencial sobre os clientes e as carteiras.

O processo é concluído com o desenvolvimento de um plano de transição e um roteiro para a integração dos riscos climáticos.

### Conferência Climate Finance 2025 - Universidade Pontifícia Comillas, Espanha

A Management Solutions moderou a sessão "Renewable investments and the Hydrogen Economy", realizada no âmbito da conferência "Climate Finance 2025 - New Contributions in Climate Finance and the hydrogen economy", organizada pela Universidade Pontifícia Comillas, na qual foram abordados temas de atualidade como o recém-criado índice de preços do hidrogênio IBHYX, assim como o impacto do risco de contraparte nos preços dos contratos de energia de longo prazo.

A reunião proporcionou uma oportunidade de reflexão sobre os desafios associados à criação de um índice de hidrogênio renovável em mercados líquidos e sua comparação com iniciativas semelhantes em nível europeu e global, bem como a diferença entre o custo do hidrogênio fóssil e do hidrogênio renovável.

### Workshop de mensuração da pegada de carbono, Espanha

Como parte das diversas colaborações que a Management Solutions realiza anualmente com o Observatório da Indústria e da Tecnologia, a Firma organizou, junto com a TK Elevator (TKE), um workshop sobre mensuração da pegada de carbono, que contou com a participação de representantes de 20 empresas do setor industrial.



Operational Resilience for Financial Institutions, Emirados Árabes Unidos



IV ESG Forum de Puls Biznesu, Polônia

Durante a sessão, a Firma compartilhou sua experiência e conhecimento nessa área, abordando os principais desafios e regulamentos atuais relacionados à medição da pegada de carbono. Além disso, foi desenvolvido um estudo de caso em conjunto com a TKE focado no cálculo do escopo 3, categoria 1 da pegada de carbono (emissões associadas à compra de bens e serviços).

### IV Fórum ESG da Puls Biznesu, Polônia

A Management Solutions participou como palestrante em uma nova edição do ESG Forum, organizado pela Puls Biznesu em Varsóvia, um encontro focado nas últimas regulamentações e melhores práticas em desenvolvimento sustentável.

A apresentação da Management Solutions destacou a importância de medir a pegada de carbono não apenas como uma obrigação de relatório, mas também como uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões estratégicas. Durante sua apresentação, ele explicou os três escopos de emissões definidos pelo Protocolo GHG, dando atenção especial aos desafios associados ao Escopo 3 ao longo da cadeia de valor. Ele também analisou os erros mais comuns que as empresas

costumam cometer nesse processo e mostrou como dados confiáveis sobre carbono podem ajudar a fortalecer a estratégia corporativa, as decisões de investimento e o relacionamento com instituições financeiras.

### Treinamento em gestão de riscos climáticos organizado pela IFC e ABIF, Chile

A Management Solutions participou como instrutora na conferência sobre Finanças Sustentáveis e Mudanças Climáticas organizada pela Corporação Financeira Internacional (IFC) - membro do Grupo Banco Mundial - e pela Associação de Bancos e Instituições Financeiras do Chile (ABIF), dirigida a profissionais do setor financeiro chileno.

O treinamento se concentrou em apoiar as instituições na incorporação de critérios ESG e sua adaptação aos novos requisitos regulatórios promovidos pela Comissão do Mercado Financeiro (CMF). A sessão abordou os principais tópicos relacionados à gestão de riscos climáticos no setor financeiro, como regulamentações locais e internacionais, padrões de sustentabilidade, medição de riscos físicos e de transição, bem

# Compromisso com o setor

como estratégias de divulgação alinhadas com estruturas regulatórias, como a TCFD.

## *Fraude, segurança cibernética e resiliência operacional*

### *Fraud Summit 2025, Reino Unido*

A Management Solutions patrocinou e moderou uma conferência sobre risco de fraude que abordou questões atuais nessa área, incluindo mudanças no cenário regulatório, análise aprofundada da tipologia de risco e avanços técnicos nos controles.

Além de moderar os painéis da conferência e da cúpula, a Firma participou de um painel de discussão sobre fraude de APP, analisando as mudanças regulatórias, a resposta do setor e como os controles podem ser aprimorados para reduzir o risco de os consumidores serem expostos à fraude de APP.

### *Conferência "3rd Party Risk Management for Financial Institutions", Alemanha*

A Management Solutions participou como palestrante na conferência "3rd Party Risk Management for Financial Institutions", uma reunião dedicada a analisar os principais desafios e oportunidades decorrentes do Regulamento de Resiliência Operacional Digital (DORA).

A apresentação da Firma destacou como o atual regulamento de resiliência fornece uma estrutura robusta para o gerenciamento de riscos de terceiros, demonstrando como esse regulamento poderia ter ajudado a evitar interrupções de serviços, mitigar impactos e melhorar a resiliência operacional geral.

## *Fraude, AML e crimes financeiros, Alemanha*

A Firma participou de uma sessão especializada sobre tendências em monitoramento de transações, na qual apresentou vários estudos de caso de crimes financeiros importantes usados como referência no setor. Esses exemplos permitem avaliar a eficácia dos sistemas de monitoramento de transações, garantindo que os modelos sejam capazes de detectar tipologias criminosas cada vez mais complexas e sofisticadas no ambiente atual.

## *DORA: da regulamentação à implementação, Portugal*

A Management Solutions organizou, juntamente com a ASFAC (Associação Portuguesa de Instituições de Crédito Especializado), um evento focado no novo marco regulatório europeu para a resiliência operacional digital no setor financeiro. O evento, realizado em Lisboa, reuniu especialistas e representantes do setor para discutir os principais desafios e as próximas etapas da implementação do DORA em Portugal.

A reunião incluiu apresentações sobre o estado atual do regulamento e os desafios associados à sua implementação, bem como uma mesa redonda na qual várias entidades compartilharam suas experiências práticas na adaptação ao DORA. A sessão proporcionou uma oportunidade para discutir a governança de riscos de TIC, a comunicação de incidentes, o gerenciamento de fornecedores e o impacto operacional da regulamentação, promovendo o intercâmbio de práticas recomendadas entre os participantes.

## *Resiliência operacional para instituições financeiras, Emirados Árabes Unidos*

Além de ser uma firma patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante na conferência "Operational Resilience for Financial Institutions", organizada em Dubai e dirigida a profissionais especializados em resiliência operacional no setor financeiro do Oriente Médio. A Firma compartilhou sua experiência na concepção e implementação de estratégias de resiliência operacional.

Durante a sessão, a Firma participou do painel "Alinhando esforços de resiliência em todas as unidades de negócios para garantir operações contínuas durante crises", que destacou a importância da criação de estratégias de resposta a crises, a necessidade de uma mentalidade organizacional focada na resiliência, a realização de exercícios de crise e a importância de uma estratégia digital sólida baseada na melhoria contínua.



20º aniversário da ACAFI, Chile

#### XIV Seminário Internacional de Risco Operacional, Prevenção de

Fraudes e Cibersegurança, Peru

A Management Solutions patrocinou o "XIV Seminário Internacional de Risco Operacional, Prevenção de Fraudes e Cibersegurança", organizado pela Associação Peruana de Bancos, e foi convidada a apresentar sua visão no âmbito da identidade digital.

Durante a apresentação da Firma, intitulada "O futuro da identidade digital: da autenticação de dois fatores aos ecossistemas passwordless e à IA adaptativa", ele se aprofundou nas oportunidades oferecidas pelos novos modelos de autenticação, bem como no papel da IA adaptativa na proteção dos usuários, na prevenção de fraudes e na criação de ecossistemas seguros e eficientes.

#### Outros eventos do setor

##### Mesa redonda do Observatório de Indústria e Tecnologia "2025", Espanha

A Management Solutions, parceira global do Observatório da Indústria 4.0, participou dessa mesa redonda para discutir os desafios e as oportunidades que representam a digitalização, a inteligência artificial, a sustentabilidade e a transição energética, as necessidades e a escassez de talentos e a geoestratégia, bem como outros desafios e riscos que podem afetar a indústria espanhola em 2025.

O Observatório da Indústria e Tecnologia é um fórum para o intercâmbio de ideias e experiências, formado por profissionais de diversos setores industriais, com o objetivo de proporcionar um marco permanente para o debate, a formação, a divulgação de informações, a pesquisa e a emissão de opiniões sobre a Indústria 4.0.

#### InRetail, Lisboa

A Management Solutions patrocinou a 15ª edição do InRetail, Brands and CX, o principal evento do setor de Varejo em Portugal, onde mais de 200 líderes e especialistas dos principais players do setor se reuniram durante três dias para discutir os principais desafios e tendências do setor, com foco na transformação tecnológica e IA, novos modelos de pagamento e a personalização da experiência do cliente.

#### Evento de fim de ano da AMFE, México

A Management Solutions participou do evento de fim de ano da AMFE, um evento que reuniu representantes das instituições financeiras mais relevantes do México, juntamente com o Presidente da CNBV (Comissão Nacional Bancária e de Valores) e o Presidente da CONDUSEF (Comissão Nacional de Proteção e Defesa dos Usuários de Serviços Financeiros).

A missão da Associação Mexicana de Empresas Financeiras Especializadas é promover um ambiente de diálogo e colaboração entre seus membros e as autoridades, fomentando a comunicação e a adoção das melhores práticas em empréstimos especializados.

#### 20º aniversário da ACAFI, Chile

A Management Solutions patrocinou a comemoração do 20º aniversário da ACAFI (Associação Chilena de Administradores de Fundos de Investimento), realizada em Santiago do Chile, que reuniu representantes dos setores empresarial, financeiro e institucional. Durante a reunião, foi discutida a evolução do mercado de capitais, os desafios regulatórios e as perspectivas para os investidores.



## "Seguimos na vanguarda do conhecimento setorial"

Graças à nossa profunda especialização setorial e à ampla experiência em diversos setores em todo o mundo, continuamos a manter nossa posição de referência em conhecimento setorial. Isso nos permite fornecer respostas claras e eficazes aos principais desafios enfrentados por nossos clientes nos diferentes setores em que atuam.

Nossa presença em setores chave em todo o mundo nos permite identificar e transferir as melhores práticas entre os setores. Ao trabalhar com empresas líderes em seus respectivos mercados e regiões geográficas, podemos identificar soluções bem-sucedidas em um setor e adaptá-las para resolver problemas semelhantes em outros, aumentando assim a criação de valor.

Além disso, como resultado de nosso compromisso com a inovação e a disseminação do conhecimento gerado, assumimos o desafio de participar ativamente dos principais fóruns do setor nos países em que operamos, compartilhando nossa experiência e melhores práticas. Também organizamos seminários sobre tendências do setor e publicamos estudos especializados que abordam questões relevantes para cada setor.

**Rafael Guerra**  
Sócio da Management Solutions

## Compromisso com nossos profissionais

O componente humano é fundamental para a Management Solutions. Alcançar a satisfação de nossos profissionais é um objetivo primordial. Por esse motivo, nos esforçamos para oferecer o melhor ambiente profissional para que eles desenvolvam seus talentos.





*Buscamos oferecer aos nossos profissionais o melhor ambiente para o desenvolvimento de seu talento*

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

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

Tudo isso faz de nós uma verdadeira escola de empreendedorismo. Nossos profissionais adquirem e desenvolvem conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e de liderança, assumindo gradualmente responsabilidades nas

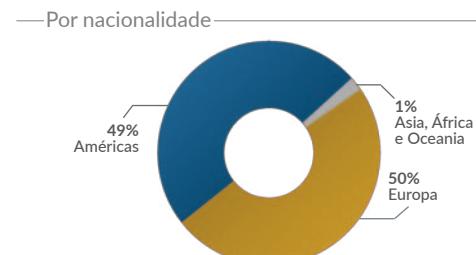
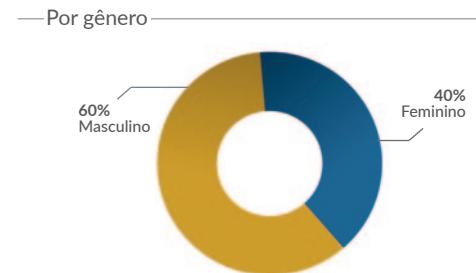
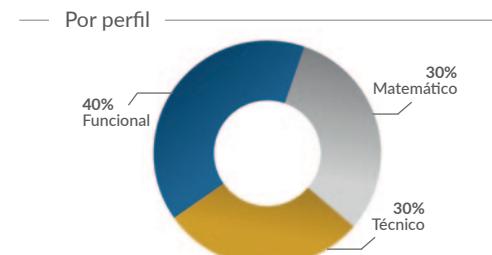
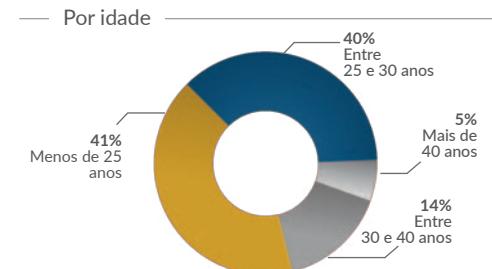
diferentes áreas de gestão da Firma desde o momento de sua incorporação.

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

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



## Distribuição do quadro de pessoal



## **Incorporação de talentos**

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

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

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

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

## **Programa de tutorias: a figura do tutor**

O programa de tutoria, destinado a todos os profissionais da Firma, desde os consultores recém-contratados até a equipe administrativa, visa ouvir e orientar os profissionais, identificando suas preocupações e alinhando-os com as diferentes necessidades da Firma.

**Mais de 200.000 currículos foram recebidos em 2025**



## **Compromisso com a criação de emprego jovem**

A Management Solutions mantém desde sua origem um férreo compromisso com a criação de emprego e, mais especificamente, de emprego jovem e de qualidade, nos países em que atua.

Durante 2025, cerca de 1.000 profissionais se incorporaram à Firma, a grande maioria deles recém-graduados para os quais a Management Solutions representa seu primeiro contato com o mercado de trabalho.

# Gestão de talentos

A tutoria de profissionais até a categoria de Sênior Experiente é realizada por Diretores, Gerentes e Supervisores, e a tutoria da equipe de gestão é realizada pelo Departamento de Pessoas. Sua principal função é identificar as preocupações dos profissionais e aconselhá-los, envolvendo-se o máximo possível em seu plano de carreira profissional.

Além disso, o programa de tutoria foi estendido aos futuros funcionários da Firma (candidatos que passaram no processo de seleção e receberam uma carta de oferta para incorporação em massa no início do ano fiscal). A todos eles é designado um tutor (Sênior ou Sênior Experiente) cuja missão é orientá-los, responder a quaisquer perguntas que possam ter, oferecer-lhes conselhos sobre nosso tipo de projetos e cultura corporativa e, desta forma, gerar um senso de pertencimento, facilitando sua futura incorporação.

O programa de tutoria faz parte de nossas políticas corporativas e, portanto, é aplicado de forma global e homogênea em todas as unidades da Management Solutions.

## Plano de carreira

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

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

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



Mais de 3.000 pessoas participaram no programa de tutorias em 2025. Cerca de 500 dirigentes exerceram suas funções de tutores de mais de 3.000 profissionais do primeiro ao sexto ano, colaborando em seu desenvolvimento profissional dentro da Firma.

## Promoção interna

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

Isto é possível, principalmente, graças a dois fatores: a carreira profissional e a estrutura hierárquica da organização. A Management Solutions garante um plano de carreira bem definido, onde a evolução de nossos profissionais depende apenas de seus próprios méritos e resultados comprovados. O

sistema de avaliação, no qual são identificadas as competências profissionais e possíveis áreas de melhoria, também contribui com este desenvolvimento.

O processo de avaliação na Management Solutions baseia-se no reconhecimento do mérito de cada pessoa ao desempenhar suas responsabilidades profissionais. Portanto, esse processo passa ser uma peça-chave para avaliar o desempenho ao longo do período e para identificar as habilidades profissionais e as possíveis áreas de melhoria de cada consultor.

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

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

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

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

## Política de remuneração

A Política de Remuneração reflete, em nível global, a distribuição da remuneração fixa e variável para os profissionais, bem como os diferentes benefícios sociais oferecidos. Essa política está alinhada com o nível de excelência e qualidade do serviço oferecido, garantindo uma compensação financeira acima da média do setor.

Todos os profissionais têm um componente fixo de acordo com

seu perfil e avaliação, o que garante a motivação necessária para a realização de seu trabalho. Esse componente fixo é complementado por um componente variável que, em todo caso, está sujeito à sua permanência na Firma até o final do exercício. O variável de cada profissional dependerá do resultado de sua avaliação (no caso dos profissionais de staff) ou do cumprimento de objetivos individuais previamente estabelecidos (no caso dos diretivos), bem como dos resultados financeiros obtidos pela Firma nos termos e com o escopo em que forem determinados anualmente.

### **Viagens internacionais**

A atividade multinacional da Management Solutions é cada vez maior. Este crescimento implica na necessidade de deslocamentos entre escritórios e, em alguns casos, expatriações. Estes deslocamentos tornam-se uma oportunidade para os profissionais da Firma, pela experiência

internacional adquirida e a possibilidade de trabalhar em equipes não somente multidisciplinares, como também multinacionais.

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

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



### **Trabalho Flexível**

Com o objetivo de facilitar a conciliação entre a vida profissional e pessoal, a Management Solutions oferece a seus profissionais a possibilidade de trabalhar de forma flexível, com uma porcentagem de tempo não presencial que varia de acordo com as circunstâncias e a legislação de cada país, embora, em geral, seja de cerca de 30%. O restante do tempo é dedicado ao trabalho presencial (em nossos escritórios ou nos de nossos clientes), favorecendo assim o trabalho em equipe e a interação com o cliente. Em todo caso, a prioridade é oferecer o melhor serviço ao cliente e, portanto, o trabalho flexível está sempre sujeito às necessidades de cada projeto.

### **Benefícios sociais**

Oferecemos aos nossos profissionais uma série de benefícios sociais, que diferem de país para país, com o objetivo de promover a saúde e facilitar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo os mais comuns os seguintes

- Seguro médico.
- Seguro contra acidentes.
- Seguro de vida.
- Vale-refeição.
- Vale-transporte.
- Tickets mobilidade.
- Condições especiais com instituições financeiras.
- Programas esportivos e de bem-estar corporativo.
- Acordos corporativos relacionados a saúde, lazer, tempo livre, etc.

# Diversidade e inclusão

Na Management Solutions, estamos conscientes de que contar com uma equipe multifuncional, global e diversificada, composta por diferentes origens e perfis, é um ativo valioso para entender melhor as necessidades de nossos clientes, enfrentar melhor seus desafios e poder oferecer soluções inovadoras que lhes proporcionem um valor diferencial.

Nossa equipe é formada por profissionais altamente talentosos de aproximadamente 50 nacionalidades diferentes de mais de 900 universidades em cinco continentes, com perfis e formações acadêmicas heterogêneas.

A igualdade de oportunidades é um dos princípios básicos de nossa cultura corporativa. A Firma aplica diferentes políticas e medidas de controle para evitar qualquer tipo de discriminação ou desigualdade com base em raça, gênero, identidade sexual, orientação sexual, idade, religião ou crença, deficiência, estado civil, gravidez ou maternidade ou qualquer outra característica.

## **Plano de igualdade**

A Management Solutions tem uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem discriminação de nenhum tipo, como um de seus princípios básicos. Por esse motivo, desde a sua criação, a Firma vem aplicando medidas para promover a igualdade, independentemente do ordenamento jurídico de cada um dos países em que atua.

Com o objetivo de articular todas as medidas implantadas e garantir seu estrito cumprimento, a Management Solutions conta com um Plano de Igualdade que estabelece as políticas da Firma em termos de igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, com o objetivo de evitar qualquer situação de discriminação profissional, direta ou indireta, especialmente por motivo de gênero, no sistema de acesso ao emprego, classificação profissional, formação profissional, promoção, remuneração e horário de trabalho, bem como a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

A igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, bem como a eliminação de qualquer tipo de discriminação baseada no gênero, são parte essencial dos princípios e valores da cultura corporativa da Firma. Reforçando esse compromisso contínuo com a igualdade, o Plano de Igualdade da Firma (planos sucessivos foram publicados desde 2011) foi atualizado por meio de uma revisão detalhada dos processos de recrutamento, classificação, progressão na carreira, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, representação feminina, remuneração e prevenção de assédio.

Com base no diagnóstico da situação da Management Solutions, elaborado de acordo com a análise descrita anteriormente, o Plano de Igualdade estabeleceu os objetivos de igualdade a serem alcançados na Firma, bem como as estratégias e práticas a serem adotadas para alcançá-los, estabelecendo sistemas eficazes de monitoramento e avaliação dos objetivos estabelecidos. O Plano inclui um conjunto ordenado de medidas em processo de



Yearly Meeting 2025, Brasil

implantação ou novas medidas com data de implantação planejada durante a vigência do Plano, bem como uma compilação das medidas já implantadas.

Além disso, juntamente com o Plano, há um protocolo para prevenir o assédio sexual e de gênero no local de trabalho, que inclui diretrizes claras de ação e reflete o compromisso da Firma com a prevenção e a tolerância zero a esse tipo de conduta.

Além disso, em 2016, foi aprovada uma Política Antidiscriminação, que formalizou os princípios já em vigor na Management Solutions para evitar qualquer tipo de discriminação na Firma.

Por outro lado, a Management Solutions, consciente da importância que tem para seus profissionais a conciliação de sua carreira profissional com suas necessidades pessoais, estabeleceu diversas medidas destinadas a garantir que todos

os profissionais tenham uma carreira profissional plena, evitando assim que a conciliação entre a vida pessoal e profissional seja um obstáculo tanto para o acesso das mulheres a um emprego como para sua posterior promoção profissional. Entre as medidas destinadas a facilitar a conciliação da vida profissional e familiar de seus profissionais estão a redução da jornada de trabalho, licenças, afastamentos, horários de trabalho flexíveis etc.

A Firma, em seu compromisso com a igualdade, continuará e reforçará suas políticas nessa área. Em particular:

- ▶ Continuar a divulgar e informar sobre as medidas existentes na política de equilíbrio entre vida pessoal e profissional da Firma.
- ▶ Continuar a promover o uso de novas tecnologias disponíveis para a Firma para reuniões online.

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

#### **Acessibilidade universal para pessoas com deficiência**

Como parte de nosso compromisso permanente com a inclusão e a diversidade e com a luta contra qualquer tipo de discriminação, em 2016 aprovamos uma Política Antidiscriminação, que formaliza os princípios já existentes na Management Solutions para evitar qualquer tipo de discriminação na Firma.

Além disso, esse compromisso é articulado por meio de uma série de ações:

- ▶ Acordos de parceria com organizações (como Down Madrid, OPTEAM, IntegralAV, Ibermática Social e Fundação ONCE) com o objetivo de facilitar e promover a integração socioprofissional de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho comuns.
- ▶ Participação no Programa de Capacitação para a Inclusão Laboral de Jovens com algum tipo de deficiência (Promentor) lançado pela Fundação Prodis.
- ▶ Dias de voluntariado e participação em eventos promovidos por terceiros com o objetivo de alcançar a integração de pessoas com diferentes deficiências.

#### **Prêmio: Top 50 Líderes Femininas Argentina**

O Banco Santander, em parceria com a London School of Economics and Political Science (LSE), lançou um programa internacional para identificar e formar mulheres líderes em onze países: Espanha, Portugal, Alemanha, Polônia, Estados Unidos, México, Brasil, Chile, Argentina, Colômbia e Uruguai.

Nesse contexto, Vanesa Eirin, sócia da Firma na Argentina, foi selecionada como uma das Top 50 Líderes Femininas do país, em reconhecimento à sua destacada trajetória profissional e ao seu compromisso com o desenvolvimento do talento e da excelência.



# Treinamento

*A Management Solutions coloca especial ênfase no treinamento de seus profissionais, investindo em 2025 cerca de 400 mil horas*

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

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

Os dois primeiros anos de treinamento em vários escritórios são realizados sob a forma de Master ou Diploma, de modo que todos os profissionais que ingressam na Management Solutions nesses escritórios cursam o Master em Consultoria de Negócio oferecido pela Comillas ONEXED (Universidade Pontifícia Comillas) e pela Management Solutions, com duração de dois anos.

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

- ▶ Dominar as matérias básicas essenciais para o desenvolvimento em consultoria, incluindo economia, contabilidade, matemática aplicada e estatística.
- ▶ Conhecer o marco regulatório, as tendências do mercado e a atual conjuntura do setor financeiro, energético, de telecomunicações e outros.
- ▶ Adquirir conhecimentos específicos avançados sobre o setor financeiro, seus produtos e a gestão de seus riscos e processos.
- ▶ Dominar as ferramentas tecnológicas necessárias para o desenvolvimento da atividade profissional de consultoria, incluindo informática, software estatístico e desenho de bases de dados.
- ▶ Aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos em diferentes contextos e usá-los para a resolução de uma ampla gama de problemas.

Além disso, o Master em Consultoria Empresarial Management Solutions – Comillas ONEXED tem uma especialização em Data Science orientada para perfis técnicos e metodológicos, que fornece as ferramentas necessárias para a análise de dados focada na proposta de valor da Firma.

Desde 2016, um Diploma em Consultoria de Negócio é oferecido em parceria com o Tecnológico de Monterrey para todos os profissionais da Firma que ingressam no escritório do México. O objetivo do programa é adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para desenvolver um excelente trabalho na área de consultoria de negócios. O programa é realizado em dois anos acadêmicos.

Além disso, a Firma reforçou sua oferta de treinamento para profissionais de outras unidades por meio de acordos com instituições de treinamento de prestígio. Desde 2019 também se ministra um Programa de Formação em Negócio para os profissionais sênior do escritório do Brasil em parceria com o Instituto Insper, uma das instituições de ensino superior mais

## Programa de treinamento em parceria com a Pacífico Business School

A Management Solutions lançou em 2025 o programa de treinamento "Visão de Negócio em Serviços Financeiros e Transformação Digital" para profissionais sênior do escritório do Peru, em parceria com a Pacifico Business School, a escola de pós-graduação da Universidade do Pacífico, uma das universidades mais prestigiadas da América Latina.

O programa, desenvolvido pela Pacifico Business School para a Management Solutions, explora as complexidades e oportunidades do setor financeiro na era digital, analisando estratégias inovadoras para enfrentar os desafios atuais.

O objetivo é preparar os profissionais seniores da Firma para aproveitar as mudanças tecnológicas e transformá-las em uma oportunidade para melhorar a eficiência, a inovação e o crescimento no ambiente de negócios.



Parceria com a Pacifico Business School, Peru

prestigiadas da América Latina. Os conteúdos do programa se concentram na gestão comercial e de marketing aplicado aos serviços financeiros, transformação digital e resolução de problemas. Além disso, desde 2024 a Firma reforçou seu plano de treinamento com o lançamento do "Programa integral sobre visão de negócios em serviços financeiros e transformação digital", em parceria com a Universidade Pontifícia Javeriana, destinado a profissionais sênior do escritório da Colômbia.

Durante 2025, a Firma reforçou seu plano de treinamento com o lançamento do programa de treinamento "Visão de Negócios em Serviços Financeiros e Transformação Digital", em parceria com a Pacifico Business School, destinado a profissionais seniores do escritório do Peru.

Além do Plano de Treinamento inicial, os consultores da Management Solutions dispõem de amplas oportunidades de treinamento ao longo de sua carreira, com uma média de 600 horas dedicadas a treinamento nos dois primeiros anos, mais de 150 horas anuais nos níveis sênior e sênior experiente e 50 a partir de supervisor.

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

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

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

## Jornada de Formação para Diretivos

No dia 11 de junho, foi realizada no auditório da Escola Superior de Música Reina Sofía a Jornada de Formação para Diretivos da Management Solutions, que contou com a participação de palestrantes de destaque do mundo empresarial e acadêmico.

O evento, ao qual assistiram cerca de 500 diretivos da Management Solutions, tanto presencialmente como via streaming, contou com a participação de Pedro Nieves, tenor, e Teodora Oprisor, piano, dois dos alunos da Escola, que interpretaram Ideale (Paolo Tosti) e Una furtiva lacrima (Gaetano Donizetti).

Após a abertura do evento realizada por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, as seguintes palestras foram realizadas:

- ▶ Geopolítica da Europa: China, Estados Unidos e União Europeia. José María Beneyto (Presidente da Associação Espanhola de Empresas de Consultoria).
- ▶ Inteligência Artificial: regulamentação, adoção e futuro. Adrián González (Arquiteto Global de IA da Microsoft Digital Natives EMEA), Manuel Pérez de Castro (Chefe da Unidade de IA e Risco Digital do Grupo Santander) e Julia Díaz (Chefe de Ciência de Dados da Repsol); painel moderado por Javier Calvo, sócio responsável pela IA da Management Solutions.
- ▶ Desafios geopolíticos e tecnológicos atuais da Defesa Nacional. Principais chaves para uma estratégia de investimento sustentável. Adolfo Sánchez Valdivieso (Major General - Diretor de Assuntos Econômicos da Força Aérea e Espacial Espanhola).
- ▶ A descarbonização e o trilema energético. Nuria Rodríguez (Diretora de Meio Ambiente, Sustentabilidade e Responsabilidade Social da Naturgy).
- ▶ Empowering Transformation: A Business and IT Journey. Teresa Rosas (Diretora de Tecnologia e Suporte ao Negócio da Fidelidade).



## Cursos de conhecimento

Cursos presenciais com teste de avaliação, ministrados por sócios, diretores, gerentes e supervisores durante os primeiros anos da carreira dos profissionais.

## Cursos externos especializados

Cursos ou seminários especializados destinados a atualizar conhecimentos, obter certificações e treinamento especializado para uma área, um projeto específico ou P&D+I, em áreas como gestão e avaliação de riscos (FRM, ERP, CFA), auditoria de sistemas e segurança cibernética (CISA, CISSP, CISM, CRISC, CEH), gestão de projetos (PMP, PRINCE2, PM2, CAPM), agile (PSM, CSM, PSPO), sustentabilidade (SCR, Workiva), soluções em nuvem

(Azure, AWS, Google Cloud), outras soluções (SOA, Prophet, SAS, Tableau, Salesforce), crimes financeiros (ACAMS, ACFE), gerenciamento de processos (CBPA, Six Sigma), governança de TI (ITIL), certificações de parceiros/fabricantes (Power BI, ServiceNow), TOGAF, criptomoedas e tributação, e computação quântica.

## Cursos de habilidades

Cursos voltados para o desenvolvimento das habilidades necessárias ao exercício da profissão (gestão de equipes, liderança, negociação, desenvolvimento de modelos de relacionamento duradouros com os clientes etc.), destinados a profissionais de todos os escritórios que tenham atingido a categoria de Sênior ou superior.

## Cursos de idiomas

Dependendo das necessidades dos profissionais de cada uma das unidades, são ministrados cursos de idiomas (inglês, português, italiano, alemão, espanhol etc.). Esses cursos podem ser coletivos (para todos os profissionais) ou aulas particulares (a partir do nível de Supervisor).

## Plataforma de treinamento on-line

A Management Solutions conta com um portal de treinamento e learning que complementa a seção de treinamento on-line disponível na Intranet corporativa. O portal facilita aos profissionais da Firma a execução e o acompanhamento do Plano de Treinamento, oferecendo a possibilidade de acessar on-line os

## Graduação da XII e XIII turmas do Master em Consultoria de Negócios



David Pérez Renovales, Graduação da XII e XIII turmas do Master em Consultoria de Negócio, Espanha

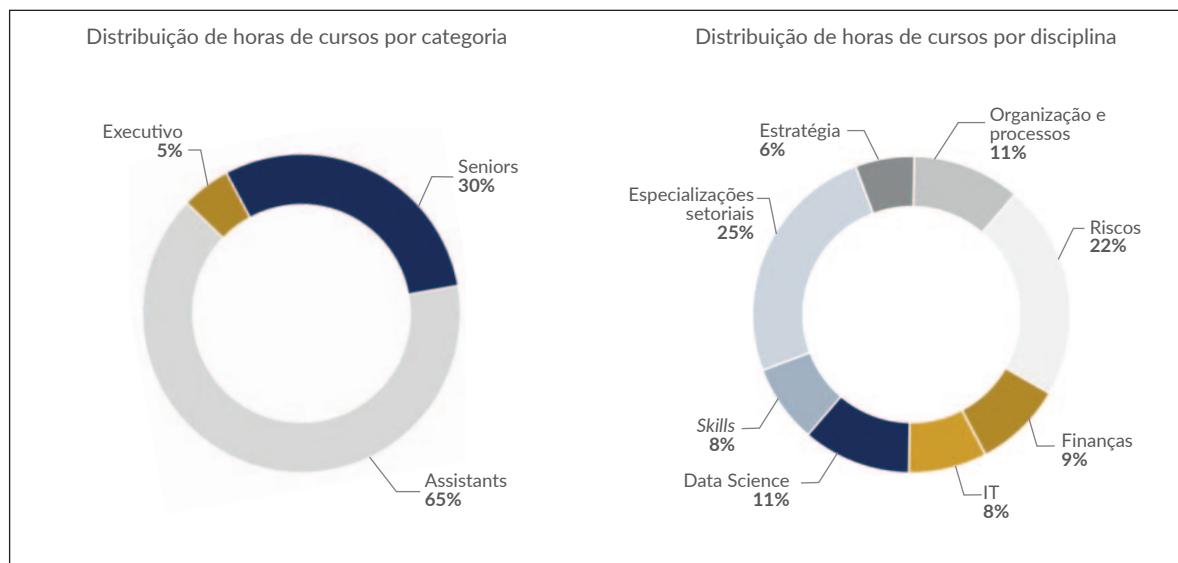
Na Aula Magna do ICADE foi realizada a Cerimônia de Graduação da 12ª e 13ª turma do Master em Consultoria de Negócio Management Solutions - Comillas ONEXED, composta por 286 profissionais da Management Solutions, e que contou como padrinho com David Pérez Renovales, Diretor Geral de Controle, Planejamento e Relatórios do Grupo MasOrange e Presidente do Clube de Negócios do ICADE.

O evento acadêmico foi realizado na Aula Magna do ICADE e contou com a participação dos alunos presentes da Espanha da décima segunda e décima terceira turmas do Master, tutores e instrutores do mesmo, familiares e amigos que quiseram acompanhar os alunos na sua formatura.

A cerimônia foi presidida pela Elisa Aracil (Vice-Reitora de Estratégia, Internacionalização e Organização Acadêmica da Universidade Pontifícia Comillas), acompanhada na mesa presidencial por Pablo García (Diretor Geral da Comillas ONEXED, Escola de Educação Executiva e Continuada), Álvaro Caballo (Diretor do Master), David Pérez Renovales (Diretor Geral de Controle, Planejamento e Relatórios do Grupo MasOrange e Presidente do Clube de Negócios ICADE) e Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions).

Antes da entrega das bolsas, foram realizados discursos por Pablo García, como Diretor do curso de pós-graduação (Comillas ONEXED); Javier Acosta, representando os alunos; David Pérez Renovales, como patrocinador da turma de formandos; e Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions neste evento.

Após a entrega das bolsas de estudo, com menção especial aos melhores registros obtidos por Javier Acosta, Alejandro Segura e Santiago Salas, a cerimônia foi encerrada por Elisa Aracil.



## Graduação da VIII Promoção do Diploma em Consultoria de Negócio

A cerimônia de formatura da oitava turma do Diploma de Consultoria de Negócio da Management Solutions - TEC de Monterrey, composta por 25 profissionais da Management Solutions, foi realizada virtualmente e presidida por Daniel Moska Arreola, Diretor de Ligação Regional da Cidade do México da Vice-presidência de Educação Continuada.

Durante a cerimônia, foram entregues os diplomas aos alunos que concluíram o 8º Diploma em Consultoria de Negócio e a Aurora López Morales, representando a Management Solutions, e o Carlos Mercadillo Rojo, Diretor do Diploma em Consultoria de Negócio, e o Fernando del Real Laborde, Coordenador Acadêmico, representando o TEC de Monterrey, dirigiram-se aos participantes.

materiais específicos de treinamento (documentação, elementos multimídia de apoio, exercícios e casos práticos).

Além disso, a oferta de treinamento da Firma é complementada pelo catálogo de cursos do Coursera, acessível a todos os profissionais, o que permite que os profissionais complementem seus conhecimentos acessando um catálogo de cursos especializados em várias áreas.

### Novidades do Plano de treinamento

A cada ano, o Plano de Treinamento global da Firma é revisado e atualizado, ampliando-o e incorporando novos cursos para proporcionar maior homogeneidade e consistência entre os diferentes países, melhorando o conteúdo e adaptando-o a novos ambientes.

Entre as novidades introduzidas no Plano de Treinamento para o ano, as mais importantes são a atualização do conteúdo, com foco na aplicação de projetos, o aprimoramento dos métodos de aprendizado e o foco nas novas tendências do mercado de IA.

A revisão do Plano de treinamento também tem como objetivo garantir a cobertura de todas as metacompetências e especializações setoriais da Firma, complementadas pelo conteúdo de IA e pela melhoria das habilidades, definindo um plano equilibrado por categoria com maior peso na base da pirâmide, como ferramenta para aprimorar os planos específicos de cada linha de atividade, com foco em sua aplicação em projetos e na promoção de cada um dos planos.

### Atualização de conteúdos:

- ▶ Incorporação de novos cursos em todas as categorias (Administrações Públicas, AI Framework, AI Fluency e Vibe Coding).
- ▶ Revisão intensiva dos materiais por parte dos presidentes: componente teórico mais leve em favor de um conteúdo mais prático e participativo, inclusão de novas formas de trabalho, aproveitando as ferramentas da Firma.
- ▶ Novas certificações para responder à atividade da Firma nas áreas de administração pública e defesa.

### Homogeneização do conteúdo:

- ▶ Estabilização dos modelos de treinamento, potencializando o ensino presencial.
- ▶ Foco na conciliação de treinamentos e projetos.
- ▶ Novos programas e parcerias com universidades.

### Novos métodos de aprendizado:

- ▶ Revisão da metodologia de ensino, introduzindo conceitos por meio de experiência prática (estudos de caso, exemplos de projetos etc.) e melhorando o engajamento.
- ▶ Fortalecimento progressivo do formato presencial em todas as regiões geográficas, com instrutores e idiomas locais.
- ▶ Extensão a todos os profissionais de conteúdo voluntário para complementar o treinamento por meio das plataformas Moodle e Coursera.

# Treinamento

## Plano de Treinamento: Management Solutions

Atualmente, os cursos do Plano de Treinamento são estruturados em torno a 25 disciplinas, alinhadas com os eixos de gestão da Firma.

<b>Estratégia e gestão comercial</b>	Estratégia corporativa e desafios de negócio, gestão comercial, <i>marketing</i> digital, etc.	<b>Risco operacional e controle interno</b>	Risco operacional, SIRO, metodologia de controle interno, etc.	<b>Telecomunicações</b>	Fundamentos do setor de telecomunicações, regulação, etc.
<b>Finanças: contabilidade</b>	Contabilidade, análise de demonstrações financeiras, reportamento financeiro, IFRSs, circuitos contábeis, etc.	<b>Riscos - Reporting</b>	Reporting regulatório e de capital, MIR e atualização regulatória.	<b>Tecnologia</b>	Criação de Bancos de Dados, Arquiteturas, <i>Big Data</i> , novas tecnologias, Digitalização, Assessment Riscos Tecnológicos, <i>Cloud</i> , <i>Blockchain</i> , etc.
<b>Finanças: controle gerencial</b>	Controle gerencial, sistemas de informação, taxas de transferências e custos, etc.	<b>Outros riscos</b>	Riscos não prudenciais, riscos de compliance, crimes financeiros, privacidade e proteção de dados, MRM, etc.	<b>Administração pública</b>	Curso sobre serviços profissionais na administração pública.
<b>Data Science</b>	Matemática aplicada, modelagem financeira, inteligência artificial, ferramentas (SAS, R, Python), ModelcraftTM, modelos estatísticos e sessões de Machine Learning.	<b>Skills</b>	Curso de acolhida, habilidades interpessoais, geração de negócios através da equipe, treinamento para treinadores, etc.	<b>Organização e processos</b>	Organização e governança, transformação de processos, métodos agile, design thinking, gestão de projetos, governance, back-office atacado/varejo, eficiência 360º, etc.
<b>Negócios de Atacado</b>	Mercados financeiros, tesouraria, renda fixa e variável, derivativos, project finance, etc.	<b>Bancos</b>	Sistema financeiro, análise de conjuntura, negócio bancário, etc.	<b>AM e Private Banking</b>	Asset management e private banking.
<b>Risco de crédito</b>	Regulamentação, capital e RORAC, gestão de riscos, provisões, ICAAP/ILAAP, teste de estresse, <i>pricing</i> , apetite ao risco, etc.	<b>Energia</b>	Gestão de riscos no setor de Energia, regulamentação, <i>commodities</i> , etc.	<b>Servicing</b>	Servicing imobiliário e de dívida.
<b>Riscos de mercado e ALM</b>	Risco de mercado, risco de contraparte, risco de liquidez, ALM, riscos estruturais, etc.	<b>Seguros</b>	Setor de seguros, sua regulamentação, motores de prêmios (Prophet e AFM), etc.	<b>Banking transacional</b>	Regulação associada (SEPA, PSD2, etc.), liquidação e custódia, produtos transacionais, ativos digitais, criptomoedas e tokenização, etc.
<b>Compliance</b>	Código de Conduta, OHS, proteção de dados pessoais, política de confidencialidade e prevenção de infrações penais e segurança cibernética.	<b>Consumo</b>	Curso de especialização do setor de consumo.	<b>Sustentabilidade</b>	Curso introdutório de sustentabilidade, com foco nos riscos climáticos.
				<b>Normas e regulamentos</b>	Cursos de atualização regulatória.

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

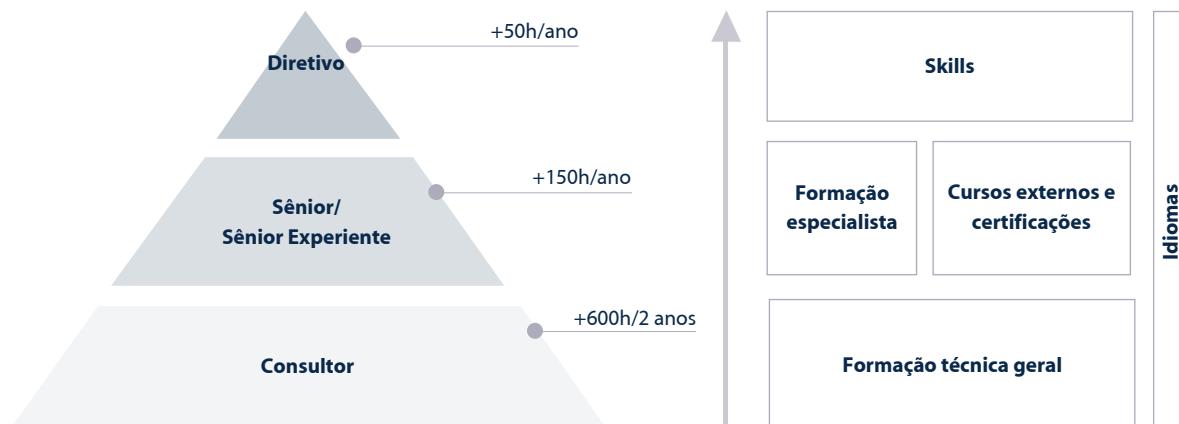
<b>Certificações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Gestão e avaliação de riscos: FRM, ERP, CFA.</li> <li>► Auditoria de sistemas e segurança cibernética: CISA, CISSP, CISM, CRISC, CEH</li> <li>► Gestão de projetos: PMP, PRINCE2, PM2, CAPM</li> <li>► Ágil (PSM, CSM, PSPO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Sustentabilidade (SCR, Workiva)</li> <li>► Soluções em cloud: Azure, AWS, Google Cloud</li> <li>► Soluções: SOA, Prophet, SAS, Tableau, Salesforce, Crime financeiro: ACAMS, ACFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Gerenciamento de processos: CBPA, Six Sigma</li> <li>► Governança de TI (ITIL)</li> <li>► Certificações de parceiros/vendors (Power BI, ServiceNow)</li> <li>► TOGAF, Criptomoedas e Tributação e Computação Quântica</li> </ul>				
<b>Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Inglês, alemão, português, italiano, francês, espanhol, polonês, norueguês, etc.</li> </ul>						
<b>E-learning</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Moodle</b></td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Ciéncia de dados: Métodos matemáticos, cursos de modelagem (técnicas de machine learning não supervisionadas, séries temporais), reforço de R e Python, técnicas específicas de programação.</li> </ul> </td></tr> <tr> <td><b>Coursera</b></td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Cursos disponíveis em áreas como finanças, TI, ciéncia de dados, inteligência artificial, sustentabilidade etc.</li> </ul> </td></tr> </table>	<b>Moodle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Ciéncia de dados: Métodos matemáticos, cursos de modelagem (técnicas de machine learning não supervisionadas, séries temporais), reforço de R e Python, técnicas específicas de programação.</li> </ul>	<b>Coursera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Cursos disponíveis em áreas como finanças, TI, ciéncia de dados, inteligência artificial, sustentabilidade etc.</li> </ul>		
<b>Moodle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Ciéncia de dados: Métodos matemáticos, cursos de modelagem (técnicas de machine learning não supervisionadas, séries temporais), reforço de R e Python, técnicas específicas de programação.</li> </ul>						
<b>Coursera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Cursos disponíveis em áreas como finanças, TI, ciéncia de dados, inteligência artificial, sustentabilidade etc.</li> </ul>						

## Estrutura do plano de treinamento

O Plano de Treinamento tem uma estrutura, conteúdo e horas de treinamento vinculados à carreira profissional, inclui mais de 160 cursos de treinamento e quase 400.000 horas para toda a Firma. Tem uma estrutura, conteúdo e horas de treinamento baseados em áreas de conhecimento e adaptados às necessidades e à realidade local.

Os conteúdos estão associados às necessidades dos consultores de acordo com o desenvolvimento de suas carreiras, incluindo treinamento técnico, habilidades, certificações externas e idiomas.

Cátedras de conhecimento	Treinamento complementar
<p>Plano estruturado em áreas de conhecimento associadas aos eixos de gestão da Firma para garantir a cobertura de todo o conteúdo necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Setoriais: bancos, seguros, energia, telecomunicações, consumo, banking transacional e outros.</li> <li>Metacompetências: Estratégia e sustentabilidade, Gestão comercial e marketing, Gestão e controle de riscos, Informação gerencial e financeira, Transformação: organização, processos e sistemas, e Novas tecnologias e metodologias.</li> <li>Inteligência artificial, data science, competências e conformidade.</li> </ul>	<p>Conteúdo de treinamento que complementa o treinamento técnico recebido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliação do conhecimento nas áreas técnicas e de ciência de dados (e-learning).</li> <li>Obtenção de certificações reconhecidas internacionalmente em diferentes áreas: Gestão e avaliação de riscos (FRM, ERP, CFA), auditoria de sistemas e segurança cibernética (CISA, CISSP, CISM, CRISC, CEH), soluções em cloud (Azure, AWS, Google), outras soluções (SOA, SAS, Prophet, Salesforce, Tableau), gestão de projetos (PMP, PRINCE2, PM2, CAPM), gerenciamento de processos (CBPA, Six Sigma), Agile (CSM, PSM, PSPO), Crime Financeiro (ACAMS, ACFE), Computação Quântica, Tributação e Criptomoedas, TOGAF, Governança de TI (ITIL), Sustentabilidade (SCR, Workiva), Power BI, ServiceNow).</li> <li>Idiomas.</li> </ul>



**“Oferecemos aos nossos profissionais um ambiente para que desenvolvam todo o seu potencial com igualdade de oportunidades”**

Investir no bem-estar e no desenvolvimento de nossos profissionais é fundamental para formar uma equipe comprometida, inspirada e pronta para fazer a diferença. A Firma dá atenção especial à promoção do melhor ambiente de trabalho, apoiando seus profissionais tanto quanto possível.

Nosso rigoroso processo de recrutamento de talentos combina a busca por registros acadêmicos brilhantes (2/3 STEM e 1/3 funcional) com sólidas habilidades pessoais. Com nosso Plano de Treinamento, tentamos garantir uma base de conhecimento comum que permita que nossos profissionais assumam seus projetos com garantias. Esse plano é um dos nossos principais pontos fortes e tem o maior reconhecimento do mercado por sua qualidade e diversidade de conteúdo.

Além disso, contamos com um plano de carreira baseado no mérito, com objetivos claros e oportunidades de crescimento constantes. Porque a Management Solutions é uma verdadeira escola de empreendedorismo. Esse plano é complementado por um rigoroso acompanhamento da carreira de todos os nossos profissionais, por meio de um sistema de avaliação contínua e de um programa de mentoring, que oferece orientação personalizada e fomenta as relações de apoio dentro da Firma, favorecendo assim o desenvolvimento de seu talento.

**Cristina López**  
Sócia da Management Solutions

# Bem-estar de nossos profissionais

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



Equipe do Serviço Médico, Espanha

O bem-estar de nossos profissionais é uma prioridade para a Management Solutions. O cuidado com a nossa equipe não se limita a facilitar o seu desenvolvimento profissional por meio de um plano de carreira e de um programa de treinamento contínuo, mas também implementamos várias medidas para promover a sua saúde física e emocional, incluindo benefícios sociais, programas de conciliação, trabalho flexível, serviços médicos e promoção esportiva.

## **Serviço de medicina ocupacional**

A Management Solutions se preocupa com a saúde e a segurança de seus profissionais e, para isso, conta com uma Política de Prevenção de Riscos Ocupacionais e um Serviço de Medicina do Trabalho que garante o cumprimento efetivo da legislação vigente em todos os países onde a Firma tem escritórios.

Além disso, todos os profissionais podem ter acesso a serviços opcionais de assistência médica privada e outros benefícios, dependendo do país em que se encontram.

A seguir, apresentamos um exemplo dos serviços e políticas aplicáveis no escritório central da Management Solutions na Espanha.

A Management Solutions conta com um Sistema Integrado de Gestão da Prevenção, por meio do qual são articuladas todas as atividades relacionadas com a segurança e a saúde no trabalho. A Firma conta com um Serviço de Prevenção próprio, reforçado com o apoio de terceiros, que abrange as quatro disciplinas preventivas:

- ▶ Medicina do Trabalho.
- ▶ Segurança do Trabalho.
- ▶ Higiene industrial.
- ▶ Ergonomia e psicossociologia aplicada.

Sua atividade principal está organizada em diferentes áreas.

Na área preventiva, as ações são voltadas tanto para o ambiente de trabalho quanto para os próprios profissionais.

#### *Ações no ambiente de trabalho*

A Avaliação de Riscos de todos os postos de trabalho é realizada periodicamente e o Plano de Prevenção é atualizado. Da mesma forma, são realizados estudos de higiene ambiental, que incluem:

- ▶ Elaboração de planos termohigrométricos dos escritórios, avaliando a temperatura, a umidade relativa, a iluminação e a qualidade do ar.
- ▶ Medição dos níveis de iluminação nas áreas de trabalho.
- ▶ Avaliação da velocidade média do ar no sistema de ar condicionado.
- ▶ Classificação da qualidade do ar interno (método IDA) de acordo com as concentrações internas e externas de CO2.

#### *Ações para os profissionais*

Todos os profissionais da Management Solutions são submetidos a um exame médico completo ao ingressar na Firma e, de forma voluntária, anualmente. Esses exames permitem a detecção precoce de possíveis riscos para a saúde e constituem a base de vários programas e campanhas preventivas realizadas pelo Serviço de Medicina do Trabalho.

#### *Campanhas específicas e programas de saúde preventiva*

*Campanha de vacinação contra a gripe.* Programa destinado a reduzir a incidência e a gravidade da gripe, com atenção especial aos grupos de maior risco.

*Programa de prevenção cardiovascular.* Ações voltadas para a prevenção de doenças cardiovasculares (infarto do miocárdio, AVC, etc.), integradas à admissão e aos check-ups periódicos. O programa se concentra no diagnóstico, controle e monitoramento da pressão alta e de outros fatores de risco associados.

*Programas de prevenção oncológica.* Eles incluem diferentes ações, dependendo do risco individual:

- ▶ Câncer colorretal: nos exames médicos, é realizada a estratificação de risco e são fornecidas recomendações personalizadas com base nos achados clínicos e no histórico pessoal e familiar, seguindo as diretrizes da Associação Espanhola de Gastroenterologia.
- ▶ Câncer de mama: em mulheres que atendem aos critérios de idade estabelecidos e de acordo com os modelos da American Cancer Society, é calculado o risco de desenvolver câncer de mama nos próximos 5 anos e no restante da vida estimada.
- ▶ Prevenção do câncer de colo de útero: dependendo das características individuais de cada paciente, é indicado o teste de HPV do colo uterino.
- ▶ Câncer de próstata: em homens acima de uma certa idade, são analisados marcadores tumorais específicos.

*Programa de cessação do tabagismo.* Adaptado às condições e necessidades de cada paciente.

*Orientação de saúde em viagens internacionais.* Há um programa específico para profissionais que realizam viagens internacionais, oferecendo-lhes informações de saúde e higiene sobre o país de destino, bem como as vacinas ou profilaxias necessárias contra possíveis doenças emergentes.

A área de assistência médica inclui cuidados derivados de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, bem como cuidados para patologias comuns ou acidentes não ocupacionais.

#### *Seguro médico privado*

Além disso, os profissionais da Management Solutions podem participar de um serviço opcional de assistência médica privada, subsidiado em 50% pela Firma. Esse serviço oferece uma ampla gama de serviços médicos e inclui, entre outros benefícios, o reembolso de despesas, cobertura odontológica com franquias especiais, cirurgia refrativa para miopia e assistência médica em viagens.

#### *Informação e comunicação em saúde*

A Management Solutions também conta com um robusto sistema de comunicação interna que vai além dos requisitos estabelecidos pelos órgãos públicos em matéria de saúde e segurança no trabalho. Por meio da Intranet corporativa, os profissionais têm acesso a informações completas e atualizadas sobre saúde, guias de prevenção de riscos e notícias de interesse, promovendo uma forte cultura preventiva acessível a toda a organização.

# Bem-estar de nossos profissionais

*Contamos com robustas políticas de prevenção de riscos ocupacionais*

## **Prevenção de riscos ocupacionais**

A prevenção de riscos ocupacionais é um pilar fundamental da Política de Saúde e Segurança da Management Solutions. Com o objetivo de garantir ambientes de trabalho seguros e minimizar a ocorrência de riscos, a Firma desenvolve continuamente diversas atividades técnicas, de treinamento e organizacionais:

*Revisões periódicas.* A pedido de um profissional, ou a pedido do Serviço Médico, são realizados estudos ergonômicos personalizados para garantir que a estação de trabalho esteja adequadamente adaptada às características da pessoa.

*Estudos ergonômicos.* Em função de que um profissional solicite, ou por requerimento do Serviço Médico, são realizados estudos ergonômicos personalizados para garantir a adequada adaptação da estação de trabalho às características da pessoa.

*Treinamento em PRO.* Todos os profissionais recebem um curso básico de prevenção de riscos ocupacionais. Da mesma forma, as equipes de primeira intervenção passam por treinamento específico em centros credenciados para serem treinadas em resposta a emergências.

*Documentação.* A área de Serviço Médico da Intranet corporativa oferece a todos os profissionais uma série de documentos sobre prevenção de riscos ocupacionais que podem ser muito úteis para garantir sua segurança:

- ▶ Diretório de riscos e medidas preventivas. Identificação de situações potencialmente perigosas e medidas recomendadas para evitá-las.
- ▶ Regras básicas para prevenção de incêndios e manuseio de extintores de incêndio. A prevenção é o aspecto mais importante da segurança contra incêndios. Ele mostra as diretrizes essenciais para agir em situações de risco de incêndio e como usar corretamente os equipamentos de extinção.
- ▶ Regras gerais básicas de evacuação. Regras a serem seguidas no caso de ativação do alarme de evacuação em edifícios.
- ▶ Regras básicas de segurança para instalações de clientes. Recomendações específicas para garantir a segurança durante a realização de atividades nas instalações do cliente.
- ▶ Plano de segurança rodoviária. Medidas para promover a direção segura e evitar acidentes de trânsito.



## Clube Esportivo

O Clube Esportivo é uma iniciativa da Management Solutions com o objetivo de promover o lazer saudável e facilitar a integração de seus profissionais por meio do esporte.

Consciente dos benefícios físicos e emocionais da atividade esportiva, o Clube Esportivo tem como objetivo promover e facilitar a prática de todas as modalidades de interesse para os profissionais da Firma, organizando campeonatos internos e incentivando a participação em competições externas, muitas delas de caráter benéfico. Há uma grande variedade de esportes em oferta, com foco nos esportes mais populares da Firma, como futebol, paddle, golfe, tênis de praia, vôlei de praia, pickleball, xadrez, atletismo e basquete.

Por meio do esporte, também tentamos promover os valores da Firma, como o espírito de autoaperfeiçoamento, o trabalho em equipe, a conquista de metas e objetivos comuns, a realização pessoal, o dinamismo etc.

Além das atividades esportivas e de bem-estar corporativo já existentes, a Management Solutions oferece aos seus profissionais uma plataforma esportiva que permite o acesso a academias e outras atividades esportivas e serviços digitais em nove países diferentes, com descontos.

## Campeonatos organizados pela Firma

O Clube Esportivo organiza competições internas todos os anos, de acordo com os interesses expressos pelos profissionais.

Durante o ano, o Clube Esportivo organiza torneios de paddle, futebol e outras modalidades emergentes ou com raízes locais especiais para os profissionais da Firma, como um torneio introdutório de pickleball nos Estados Unidos, um torneio de ecuavoley no Equador, torneios de beach tennis no Brasil, torneios de vôlei de praia em diferentes escritórios e um campeonato de canoagem em Portugal.



Maratona de paddle, Espanha



Torneio interno de golfe, Espanha

# Bem-estar de nossos profissionais

*Mais de 1.500 profissionais  
participam todos os anos dos torneios  
e atividades organizados pelo  
Clube Esportivo*



Na Espanha, a Firma tem um acordo de parceria com a Golf Santander & Sports que permite a organização de vários torneios em suas instalações em Boadilla del Monte (Madri). Graças a esse acordo, durante 2025, cerca de 500 profissionais puderam desfrutar de diversos torneios de futebol, paddle e golfe.

## *Torneios de paddle*

Cerca de 700 profissionais da Firma participaram dos diversos torneios de paddle organizados durante o ano por meio do Clube Esportivo.

Em Madri, foram organizadas duas maratonas de paddle, com a participação de 200 profissionais da Management Solutions.

Além disso, durante o ano, foram organizados diferentes tipos de torneios de paddle em Bilbao, Barcelona, Londres, Paris, Frankfurt, Milão, Oslo, Lisboa, Istambul, Joanesburgo, Cidade do México, Bogotá, Quito, Lima, Santiago do Chile e Buenos Aires, com a participação de mais de 500 profissionais.

#### *Torneios de futebol*

Cerca de 300 profissionais da Firma participaram dos diversos torneios de futebol organizados durante o ano em vários escritórios.

Em Madri, foram organizadas duas maratonas de futebol de 7, com a participação de mais de 120 profissionais. Três outros escritórios organizaram torneios de futebol durante o ano. Em

Bogotá, cerca de 60 profissionais participaram do torneio interno de futebol misto, enquanto em Lisboa e Londres, mais de 30 profissionais da Management Solutions participaram dos campeonatos internos organizados pelo Clube Esportivo.

#### *Criação do Clube de hiking da Colômbia*

O crescente interesse por atividades de hiking, impulsionado por iniciativas organizadas em diferentes países (como a Rota do Morro da Urca no Rio de Janeiro), levou à criação do primeiro Clube de Trekking da Firma na Colômbia em 2025.

Cerca de 40 profissionais do escritório de Bogotá participaram de sua primeira atividade, que consistiu em percorrer a trilha Las Moyas, uma das rotas mais

emblemáticas da cidade, completando um percurso de 6 quilômetros em um ambiente natural privilegiado.

#### *Criação dos Running Clubs da Colômbia e dos Países Baixos*

Em 2025, foram criados dois Running Clubs, na Colômbia e nos Países Baixos com o objetivo de realizar percursos coletivos em áreas próximas aos escritórios da Firma, promovendo a atividade física e, ao mesmo tempo, fortalecendo o companheirismo.

## **Management Solutions Bilbao vence a Liga RC Interempresarial de Futebol 7**

A equipe de futebol 7 da Management Solutions venceu a 41ª edição da Liga RC Interempresarial de Futebol de 7 em Bilbao, depois de derrotar na final a equipe da EY por 3 a 1. Além disso, Kostka Real de Asúa, profissional do escritório de Bilbao, foi nomeado MVP da final.

O torneio, que contou com 12 equipes e foi realizado entre abril e junho, deu à equipe da Management Solutions Bilbao a oportunidade de participar do Torneio RC Intercompany 2025 International Champions Football 7-a-side, do qual participaram os 9 vencedores dos Torneios RC Intercompany organizados na Espanha, Portugal e Itália na última temporada.



# Bem-estar de nossos profissionais

## *Jornadas poliesportivas e team building*

Durante o ano, foram organizadas várias jornadas poliesportivas e de formação de equipes em diferentes áreas geográficas, com o objetivo de permitir que profissionais que não praticam esporte regularmente compartilhem experiências por meio de atividades de lazer e tempo livre, sempre com a promoção da atividade física como pano de fundo.

Essas jornadas incluíram desafios físicos e mentais, jogos tradicionais e dinâmicas com o objetivo de estimular o trabalho em equipe.

## *Competições externas*

Além disso, o Clube Esportivo patrocina a participação das equipes da Management Solutions em ligas e torneios interempresariais, bem como a participação em várias corridas organizadas em diferentes países.

Por exemplo, a Firma participou da IV edição do Santander Golf & Sports Challenge realizada em Madri, uma "Olimpíada" interempresarial da qual participaram mais de 500 pessoas de 13 empresas.

A equipe da Management Solutions, que havia vencido a classificação geral nas duas primeiras edições da competição, alcançou nesta ocasião o quarto lugar, graças à segunda posição obtida no paddle feminino e na corrida de

revezamento, e à quarta posição obtida no golfe, crossfit e futebol.

Por outro lado, os profissionais do Brasil participaram da "Liga da Firma 2025", uma competição que colocou frente a frente várias empresas de consultoria profissional presentes no Brasil em quatro modalidades esportivas: futebol, vôlei, tênis de praia e vôlei.

A equipe da Management Solutions, que participou pela primeira vez desta competição, obteve o segundo lugar no beach tennis feminino.

Além disso, as equipes da Firma continuaram participando de torneios interempresariais em esportes como paddle,



futebol e basquete (em ligas interempresariais em Santiago do Chile, Lima, Amsterdã, Varsóvia, Milão, Bilbao e Madri).

A seguir, apresentamos algumas das conquistas mais destacadas de nossos profissionais em torneios interempresariais e eventos esportivos realizados durante o ano:

- ▶ A Management Solutions Bilbao obteve a vitória na Liga RC Interempresarial de Futebol de 7.
- ▶ A Management Solutions Chile venceu a Liga B de Futebol.
- ▶ A Management Solutions obteve o segundo lugar no torneio de futebol Woman Nations Cup, realizado na Holanda.
- ▶ A Management Solutions obteve o terceiro lugar na liga interempresarial de basquete na Polônia.



Torneio de beach tennis, Brasil

Em termos de corridas, muitos profissionais da Firma participaram de diversas corridas benéficas realizadas em vários países, como a corrida "Corre por una zcausa", organizada pela Fundação Entreculturas (em Madri e Bilbao) e "Madrid en marcha contra el cáncer", organizada pela Associação Espanhola contra o Câncer, e a 15ª Corrida Down Madri, organizada na Espanha; a "Cancer Research London Winter Run", realizada no Reino Unido; a corrida "Sempre Mulher", em Portugal; a LoveLife Run Leiden, na Holanda; a corrida benéfica "Somerville Road Race", nos Estados Unidos; a corrida Kardias e a corrida IBERO, no México; a corrida Verde, na Colômbia; e a corrida "Corre Conmigo 5K 2025", no Peru.

Além dessas iniciativas solidárias, a Firma também participou do J.P. Morgan Corporate Challenge realizado em Frankfurt, bem como da 31ª Corrida Pão de Açúcar, da qual participaram mais de 150 profissionais do escritório de São Paulo.

### A equipe da Management Solutions foi vice-campeã do torneio de futebol "Woman Nations Club"

Vários profissionais da Management Solutions Amsterdã participaram da 2ª edição do torneio de futebol feminino "Woman Nations Club", realizado em Weesp.

A equipe da Management Solutions, que participou do torneio pela primeira vez este ano, conseguiu terminar em segundo lugar.



Woman Nations Club, Países Baixos

# Meios de suporte aos funcionários

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

## **Áreas de suporte**

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

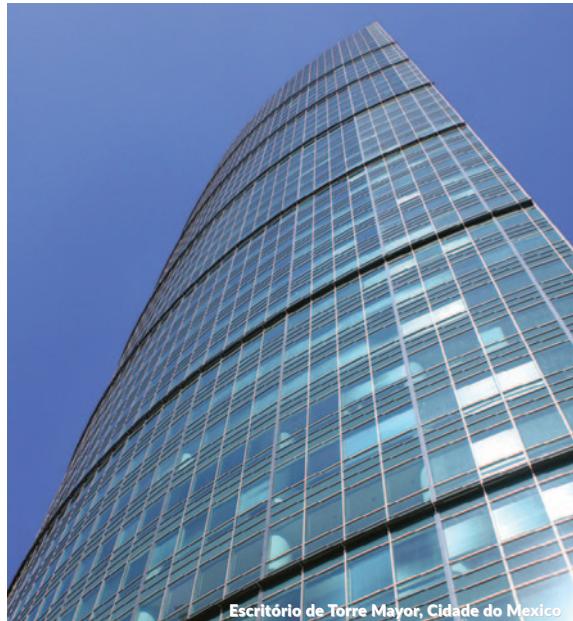
## **Tecnologia**

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

Os profissionais da Firma possuem ferramentas que lhes permitem trabalhar e acessar informações de forma rápida e segura em diferentes ambientes: nos escritórios da Management Solutions, nos escritórios dos clientes, a partir de sua própria casa ou de locais de trânsito (aeroportos, hotéis, etc.). Ter esta tecnologia tem sido particularmente importante a partir de 2020, com as restrições de viagem e medidas de distanciamento impostas pela pandemia, e tem permitido a implementação de fórmulas de trabalho flexíveis para os profissionais da Firma.

## **Documentação**

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



Escritório de Torre Mayor, Cidade do México



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

#### *Infraestruturas e Serviços Gerais*

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

O trabalho da equipe de infraestrutura é necessário para gerenciar com eficiência a abertura e o início das operações de novos escritórios ou a expansão dos já existentes. Nesse sentido, em 2025 abriu três novos escritórios: Bruxelas (Bélgica), Melbourne (Austrália), Columbus e Phoenix (Estados Unidos); e foram concluídos os trabalhos de ampliação dos escritórios no México, Rio de Janeiro e Istambul.

#### **Acordos corporativos**

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

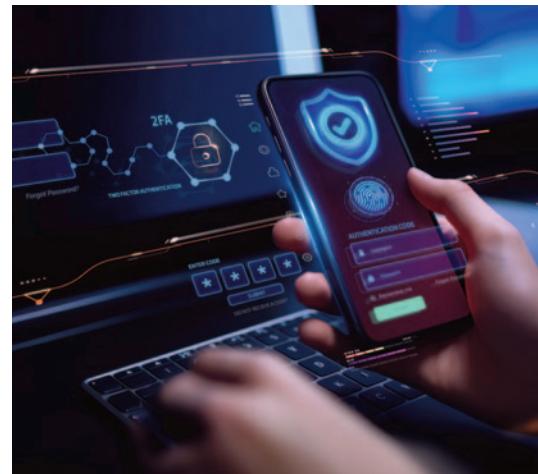
#### *Acesso a ofertas bancárias para grupos profissionais*

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

#### **Divulgação de Informações de Segurança Cibernética**

Segurança tecnológica da Firma começa com seus profissionais. A fim de melhorá-la, o treinamento e a divulgação em assuntos de segurança e continuidade dos negócios é uma prioridade.

Neste sentido, o plano de divulgação de assuntos relacionados a segurança cibernética foi continuado, incluindo vídeos sobre aspectos-chave da segurança cibernética, tais como segurança por senha, métodos para compartilhamento de informações com segurança, recomendações para responder a incidentes, o Sistema de Segurança de TI da Firma e a segurança física dos dispositivos corporativos.



#### *Cartões de crédito*

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

#### *Agência de viagens*

Os profissionais da Management Solutions podem beneficiar-se de uma série de vantagens e preços exclusivos, tanto em suas viagens de negócios como em suas viagens particulares e de férias. Este serviço é administrado na Intranet e na página que o fornecedor a personalizou para a Management Solutions.

#### *Corporate wellness*

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

#### *Outras ofertas*

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

# Comunicação interna

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

A comunicação interna não se refere exclusivamente à transmissão de mensagens corporativas, mas constitui um elemento de coesão e integração entre os diversos departamentos e áreas da Firma. Uma comunicação interna eficaz nos permite alinhar expectativas, fortalecer a identidade corporativa e garantir que todos os profissionais tenham informações claras e acessíveis sobre nossa atividade.

## Intranet corporativa

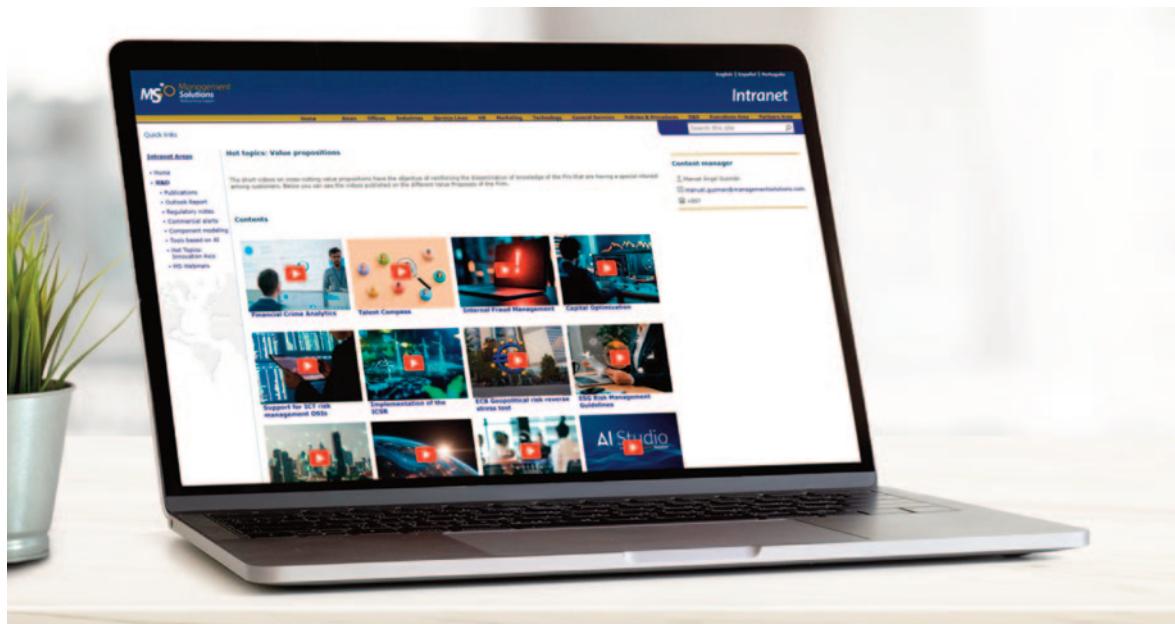
O principal canal de comunicação interna, além do e-mail, é a Intranet corporativa. Sua atualização, manutenção e melhoria contínua é de responsabilidade do departamento de Marketing e Comunicação.

Graças à conexão VPN e à incorporação do MDM para dispositivos móveis BYOD, todos os profissionais da

Management Solutions podem acessar este recurso a partir de qualquer lugar do mundo, sem ter que estar fisicamente em nossos escritórios.

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

- ▶ Notícias da atualidade, tanto da Firma (projetos em destaque, novos clientes, relacionamento com universidades, eventos, etc.) como dos setores e áreas de atividade em que atuamos (selecionadas e resumidas pela área de P&D).
- ▶ Informação financeira e macroeconómica dos principais países nos quais operamos: cotações diárias dos principais índices de ações, taxas de juros, taxas de câmbio, PIB, inflação, etc.
- ▶ Serviços Gerais: biblioteca, serviço de reprodução e viagens.
- ▶ Documentação: documentos de normas e regulamentos, material de treinamento, apresentações, publicações próprias e relatórios, etc., classificados dentro da *Knowledge Area*.
- ▶ Acesso aos aplicativos da Firma.
- ▶ Acesso à informação pessoal: alocação em projetos, salários, conta pessoal, etc.
- ▶ Informação relativa às áreas de Meios (Equipe de Pessoas, Marketing, Serviços Gerais, Tecnologia, etc.)
- ▶ Informações sobre P&D: informações sobre iniciativas em andamento desenvolvidas pela Área de P&D (em especial protótipos e soluções de IA a serviço dos profissionais), acesso direto às publicações, relatórios sobre a conjuntura e outras anotações regulatórias publicadas pela área, assim como uma nova seção sobre hot topics em matéria de inovação e regulação.





**ManagementSolutions**  
Making things happen

Gregorio Marañón  
Presidente do Teatro Real

**ManagementSolutions**  
Making things happen

Yearly Meeting  
Julho 2025 - Teatro Real, Espanha

Fernando Vives  
Presidente executivo da Garrigues

# Comunicação interna

- ▶ Informação, conteúdos, fotografias, etc. sobre atividades organizadas pela Ação Social ou o Clube Esportivo.

Durante 2025, e atuando sempre sob um enfoque de melhoria contínua, foram introduzidos novos desenvolvimentos com o objetivo de facilitar o acesso dos profissionais da Firma a informações e/ou procedimentos de interesse, bem como melhorar a organização de informações e documentos corporativos (por exemplo, nas áreas de setores, linhas de serviço ou notas regulatórias). Destacam-se, entre outros, a nova ferramenta para explorar os dados macroeconômicos de nossos relatórios de perspectivas econômicas e o banco de dados regulatórios (que facilita o acesso rápido a qualquer uma das regulamentações setoriais publicadas que tenham um grande impacto em nossos clientes e às notas técnicas correspondentes).

## **Yearly Meeting Global**

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

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

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

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

### *Yearly Meeting 2025*

Sob o lema "The Challenge of Trascending", a Management Solutions realizou o *Yearly Meeting 2025* no dia 11 de julho no Teatro Real de Madri, com a presença de mais de 1.600 profissionais dos diferentes escritórios da Firma.



Durante a reunião, foram revisados os êxitos alcançados pela Firma durante o exercício de 2025, foram estabelecidos os desafios para o exercício de 2026 e foi apresentado o plano estratégico Y30, que tem como objetivo duplicar o tamanho da Firma em 5 anos. O evento também contou com a participação, como orador convidado, do Fernando Vives, presidente executivo da Garrigues, e com o discurso do Gregorio Marañón, presidente do Teatro Real.

O Yearly Meeting foi iniciado com uma revisão do ambiente de mercado por Ignacio Layo (sócio da Management Solutions), e continuou com uma apresentação de Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions), que, depois de revisar os fundamentos estratégicos da Firma e estabelecer as chaves para resolver os problemas de nossos clientes com a saudável ambição de transcender, apresentou os progressos realizados durante o ano que terminou em agosto de 2025.



## Palestrantes convidados em edições anteriores do Yearly Meeting

### Yearly Meeting 24. Teatro Real de Madrid

Oscar García Maceiras, Diretor Executivo da INDITEX

### Yearly Meeting 23. Teatro Real de Madrid

José María Fuster, Acadêmico Honorário do RAC, Presidente da Fundação Sicómoro, Professor ad honorem da UPM  
José Francisco Duato, Acadêmico da Royal Academy of Sciences, Professor em licença da Universidade Politécnica de Valência e CTO da Qsimov Quantum Computing.  
Ernestina Menasalvas, Diretora da iDanae Chair e professora da UPM

### Yearly Meeting 22. Teatro Real de Madrid

José Bogas, CEO da ENDESA  
José Luis Martínez-Almeida, Prefeito de Madrid

### Yearly Meeting 21. Formato virtual

Nuno Matos, Diretor Executivo, Patrimônio e Banco Pessoal, HSBC  
Esteban Domingo, Vice-Presidente da Academia Real de Ciências da Espanha, membro da EMBO, da Academia Europeia e da Academia Nacional de Ciências dos EUA, Professor "ad honorem", CSIC

### Yearly Meeting 20. Formato virtual

José García Cantera, CFO Global, no Grupo Santander  
Antonio Lorenzo, CEO na Scottish Widows e Diretor do Grupo de Seguros no Lloyds Banking Group

### Yearly Meeting 19. Teatro Real de Madrid

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

### Yearly Meeting 18. Teatro Real de Madrid

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

### Yearly Meeting 17. Teatro Real de Madrid

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

### Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madrid

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

### Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madrid

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

### Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 9. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos

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

### Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

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

### Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

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

### Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos

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

### Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madrid

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

# Comunicação interna

## A Management Solutions neutraliza as emissões de CO<sub>2</sub> de seu Yearly Meeting por mais um ano

Em linha com o compromisso da Firma de contribuir para a redução das emissões de CO<sub>2</sub>, o Yearly Meeting 2025 (o maior e mais abrangente evento organizado pela Firma) foi neutro em carbono. Para isso, trabalhamos para minimizar as emissões de CO<sub>2</sub> e, para as emissões inevitáveis, a mitigação foi realizada por meio do plantio de 344 árvores em Caminomorisco (Cáceres, Espanha).

Assim, a floresta da Management Solutions em Caminomorisco já conta com 866 árvores de espécies nativas, como pinheiros, medronheiros e sobreiros, que absorverão mais de 213 toneladas de CO<sub>2</sub> da atmosfera. Essa plantação (reconhecida pelo Escritório de Mudanças Climáticas da Espanha) foi realizada com o programa Motor Verde da Fundação Repsol em um terreno afetado por um incêndio em 2012 e teve um triplo impacto positivo: social, ao gerar emprego local e para grupos vulneráveis; econômico, ao gerar atividade na região de Las Hurdes; e, é claro, ambiental, ao recuperar a área florestal e a biodiversidade, e ao conseguir uma captura total de carbono equivalente às emissões geradas pelos eventos.



Yearly Meeting 2025, México

Antes de apresentar os novos desafios para 2026, Alfonso Serrano-Suñer deu lugar a Pedro Martínez Ojeda, Sara de Francisco, Rafael Guerra, Laura León e Asier Arranz para uma mesa redonda na qual foram revisados os principais eixos do Plano Estratégico Y30 para os próximos cinco anos.

Graças à estreita parceria que a Management Solutions mantém com a Escola de Música Rainha Sofia, os participantes também puderam desfrutar das apresentações da soprano Carla Isabel Gómez del Pulgar e do tenor Pedro León Nieves, acompanhados ao piano por Laila Barnat.

#### **Yearly Meetings locais**

Durante o último trimestre de 2025, e como complemento ao Yearly Meeting global realizado em julho, mais de 2.000 profissionais participaram dos Yearly Meetings locais realizados nos EUA, México, Brasil, Equador, Peru, Colômbia, Chile,

Argentina, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Noruega, Suécia, Dinamarca, Holanda, Polônia, Portugal, Suíça e Turquia, com o objetivo de rever as realizações locais da Management Solutions em 2025, os desafios que cada escritório enfrentará em 2026, bem como as principais áreas estabelecidas no Plano Estratégico Y30.

Estes eventos tornaram-se um elemento chave da estratégia de comunicação da Firma, pois proporcionam aos profissionais que não puderam comparecer ao evento corporativo o acesso às mesmas informações apresentadas no Yearly Meeting global, bem como uma visão ampliada das realizações locais de cada escritório.



**“A comunicação interna é um pilar fundamental para fortalecer a coesão e a integração de todos os profissionais da Firma”**

Na Management Solutions, a comunicação interna sempre desempenhou um papel fundamental como elemento de coesão e integração e como eixo de transmissão de nossos princípios e valores em todas as geografias em que estamos presentes, garantindo que cada profissional, independentemente de sua localização, se sinta parte de um projeto comum.

Para isso, contamos com um plano de comunicação interna abrangente, desenvolvido para garantir que as informações sobre nossa cultura, estratégia, conquistas e desafios cheguem a todas as nossas equipes de forma homogênea e transparente. Esse plano também atende às necessidades específicas de cada escritório, promovendo a conexão e o senso de pertencimento em todas as regiões geográficas em que operamos.



**Asier Arranz**  
Sócio da Management Solutions

## Compromisso com o entorno

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

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



**+350**  
parceiras com  
universidades



**+3.000**  
participantes de  
Ação Social



**+50**  
campanhas  
beneficentes



&

COMPROMISO  
CO-RAZÓN  
COMUNIDAD



## *A Universidade é um pilar fundamental da nossa política de responsabilidade social*

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

Em setembro de 2012, a Management Solutions reforçou seu compromisso com o mundo universitário com a criação do primeiro Master em Consultoria de Negócio da Espanha, organizado em parceria com a Universidade Pontifícia Comillas e com uma duração de dois anos. Em 2025, foram formadas a décima segunda e a décima terceira turmas do Mestrado e foi iniciada a décima quinta turma.

No México, o oitavo ano do Diploma em Consultoria de Negócio com o Instituto Tecnológico de Monterrey, que é ministrado a todos os novos profissionais nos escritórios mexicanos, foi concluído e o nono ano foi iniciado.

Além disso, em 2025, a Management Solutions lançou o programa de treinamento "Visão de Negócio em Serviços Financeiros e Transformação Digital" no Peru em parceria com a Escola de Negócios Pacífico, com um enfoque semelhante ao lançado em 2024 na Colômbia em parceria com a Universidade Pontifícia Javeriana e ao que desde 2019 é ministrado no escritório do Brasil em parceria com o Instituto Insper.

O compromisso com a universidade também se materializa por meio de várias colaborações, como o apoio a estágios universitários, a participação em feiras de recrutamento, a criação e o desenvolvimento de cátedras de pesquisa, o patrocínio de fundações universitárias, a concessão de prêmios



de estudo ou pesquisa, ou a preparação e o ensino de conteúdos.

### **Programas de estágio**

A Management Solutions contribui para a transmissão do conhecimento Universidade-Empresa por meio de acordos com as universidades de maior prestígio do mundo, oferecendo estágios de formação não profissional a estudantes em seus últimos anos de universidade.

Em 2025, mais de 250 estudantes completaram estágios universitários na Firma. Estes estágios permitem aos estudantes selecionados pela Firma ter um primeiro contato com o mundo dos negócios e aprender diferentes assuntos técnicos e adquirir as habilidades necessárias para resolver problemas de consultoria.

### **Seminários e cursos especializados**

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

Durante o ano de 2025, continuamos trabalhando com as universidades, tanto na graduação quanto nos cursos de pós-graduação e nas escolas de negócios:

- Anahuac
- Babson College
- BI Norwegian Business School
- Boston College
- Boston University
- Bristol University
- Católica-Lisbon School of Business and Economics
- Centro Educacional da Fundação Salvador Arena
- City University/CASS
- ICADE Business School Comillas ONEXED
- Coventry University London
- Delft
- Erasmus University Rotterdam
- ESADE
- Faculdade de Informática e Administração Paulista
- Faculdade Impacta de Tecnologia
- Frankfurt School of Finance
- Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros
- Fundação Getulio Vargas (FGV)
- IESE
- Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)
- Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Cómputo
- Instituto Tecnológico Autónomo de México
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- London School of Economics
- Loyola University of Chicago
- Pontifícia Universidad Católica de São Paulo (PUC)
- Pontifícia Universidad Católica del Perú
- Pontifícia Universidad Javeriana
- Tufts
- Universidad Federico Santa María
- Universidad Adolfo Ibáñez
- Universidad Andrés Bello
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidad Autónoma de México
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Universidad Carlos III
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad de A Coruña
- Universidad de América
- Universidad de Barcelona
- Universidad de Chile
- Universidad de Deusto
- Universidad de las Américas Puebla
- Universidad de Los Andes
- Universidad de Málaga
- Universidad de Navarra
- Universidad de Oviedo
- Universidad de São Paulo (USP-FEA)
- Universidad del País Vasco
- Universidad del Rosario
- Universidad EAFIT (Medellin)
- Universidad Externado de Colombia
- Universidad Francisco de Vitoria
- Universidad Iberoamericana
- Universidad Jorge Tadeo Lozano
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Nacional de Ingeniería de Perú
- Universidad Panamericana
- Universidad Politécnica de Cataluña
- Universidad Politécnica de Madrid
- Universidad Pompeu Fabra
- Universidad Pontificia Comillas
- Universidad Tecnológica de México (UNITEC – UVM)
- Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo
- University of Bath
- University of Sydney
- Warsaw University of Technology

## Apresentações de empresas e feiras de recrutamento

As apresentações de empresas e feiras de recrutamento são um ponto de reunião crucial entre os alunos do último ano e as empresas. A Management Solutions ocupa um lugar de destaque nas principais feiras e pelo nosso estande passam milhares de alunos interessados em aprender mais sobre os conceitos de consultoria empresarial, os projetos nos quais trabalhamos e as oportunidades de carreira que uma firma em constante crescimento e expansão oferece.

A Management Solutions oferece, como valor adicional à visita, a presença de profissionais da Firma que estudaram na universidade correspondente, cuja experiência pode ser valiosa e útil para os estudantes do último ano e recém-formados que aspiram a fazer parte de nossa organização.

Além do recebimento dos currículos, em alguns casos, a equipe de Pessoas realiza testes psicológicos in situ (com o objetivo de

acelerar o processo de seleção de novas admissões), reuniões com café-da-manhã com os alunos e estudos de caso.

## Fortalecimento do relacionamento com as principais universidades europeias

Durante 2025, a Management Solutions continuou fortalecendo seus vínculos de parceria com algumas das principais universidades da Europa. A Firma ministrou seminários, workshops e outros eventos em universidades de referência, como a Universidade de Cambridge, a Universidade de Londres, o Imperial College London e a Universidade de Bath, no Reino Unido; Universidade Carlos III, Universidade Politécnica de Madri, Universidade Complutense de Madri, Universidade Pontifícia Comillas, Universidade de Deusto e ESADE, na Espanha; Universidade de Sorbonne, na França; Universidade de Tilburg, na Holanda; Universidade Goethe, na Alemanha; Universidade Bocconi, na Itália; e BI Norwegian Business School, em Oslo, entre outras.

## Reforçando nossa presença nas universidades norte-americanas

Como resultado da excelente relação com as universidades dos estados em que a Firma está presente, a Management Solutions teve a oportunidade de ministrar seminários e workshops dirigidos a estudantes de universidades como o Boston College, além de participar de feiras como a "Finance, Consulting & Business Career Fair" e a "STEM Career Fair", ou organizar estudos de caso para estudantes, como "Marketing Analytics: using ModelCraft™ to optimize InMail campaigns and increase donor acquisition for an NGO" na Babson University. Além disso, a Firma manteve uma presença ativa em fóruns de emprego, participando de cerca de 50 eventos e com apresentações da empresa e sessões de perguntas e respostas para estudantes de universidades como a Universidade de Nova York, a Universidade de Massachusetts (Amherst), a Universidade Bentley, a Universidade Tufts, a Universidade do Alabama ou o Instituto de Tecnologia de Nova Jersey, entre outras.

## Workshop com a London School of Economics and Political Science (LSE), Reino Unido

A Firma organizou um workshop em seu escritório de Londres, no qual um grupo de estudantes da LSE pôde explorar os principais aspectos da consultoria e como as novas tendências em dados e inteligência artificial estão transformando o papel do consultor.

Durante a sessão, os alunos tiveram a oportunidade de desenvolver habilidades práticas, familiarizar-se com metodologias de consultoria e enfrentar desafios reais de negócios por meio de estudos de caso.



Workshop com a London School of Economics and Political Science (LSE), Reino Unido

*A Management Solutions colabora com universidades latino-americanas*

Além das iniciativas de treinamento da Firma com as principais universidades e escolas de negócios da América Latina, como o Tecnológico de Monterrey (México), o Insper (Brasil), a Pontifícia Universidade Javeriana (Colômbia) e a Universidade do Pacífico (Peru), a Management Solutions reforçou sua presença em universidades e escolas de negócios latino-americanas. A Management Solutions reforçou sua presença em instituições de prestígio, como a Universidade de São Paulo (FEA-USP) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie no Brasil, a Pontifícia Universidade Católica do Chile, a Universidade Torcuato Di Tella na Argentina, a Pontifícia Universidade Católica do Peru, o IPN ESCOM e o ITAM no México, e a Universidade dos Andes na Colômbia, entre outras.

Além disso, durante o ano, participamos e organizamos eventos para estudantes dessas e de outras universidades, como o "Brunch & Case", no qual mais de 25 estudantes das principais universidades do México visitaram o escritório da Management Solutions em Santa Fé e tiveram a oportunidade de conhecer melhor a cultura corporativa e a proposta de valor da Firma.

Estes eventos contribuíram para reforçar o posicionamento da Management Solutions no ambiente universitário latino-americano.



Programa de formação em parceria com a Universidad Pontificia Javeriana, Colômbia

**Visita dos alunos internacionais da BI Norwegian Business School à Management Solutions Alemanha**

O objetivo da visita foi que os participantes obtivessem uma compreensão profunda do cenário financeiro da Alemanha e, em particular, de Frankfurt. Além disso, foi realizada uma apresentação corporativa em que revisou a história e a evolução da Management Solutions, com foco nas principais competências e linhas de atividade do escritório alemão, e foi apresentado um caso de negócios sobre gestão de projetos em iniciativas de inovação digital em instituições financeiras.

**A Management Solutions participa de um evento sobre o papel da mulher na tecnologia organizado pela Universidade Autônoma de Querétaro, México**

Os profissionais da Management Solutions Querétaro participaram de um evento organizado pela Universidade Autônoma de Querétaro para promover o papel da mulher no setor tecnológico. O evento incluiu conferências, espaços de networking e de relacionamento para profissionais e estudantes.

Os profissionais da Management Solutions fizeram uma apresentação destacando os benefícios de iniciar uma carreira em consultoria, ressaltando o aprendizado contínuo e as oportunidades de crescimento profissional como pilares fundamentais do desenvolvimento da Firma.

# Universidade

## Fortalecimento de nossa presença nas faculdades de tecnologia

Durante o exercício, a Management Solutions intensificou sua presença nas faculdades de tecnologia das principais universidades dos países em que atua.

Por exemplo, este ano, na Espanha, a Firma ministrou workshops e seminários sobre arquiteturas em nuvem, como "Migração de arquiteturas em nuvem" (SATELEC, fórum de emprego e tecnologia da Universidade Politécnica de Madri); "Visão prática da engenharia de software no mundo empresarial" (Universidade Complutense de Madri); "Transformação digital do setor financeiro: Fintech" e "O impacto das telecomunicações na Indústria 5.0" (Universidade Carlos III); "Ciência de dados e novas tecnologias" (Universidade de Barcelona); ou sobre "IA

generativa aplicada aos negócios" (Universidade de La Coruña).

## Seminários de Ciências Atuariais e Financeiras

Durante 2025, a Management Solutions continuou oferecendo seminários para estudantes de pós-graduação em Ciências Atuariais e Financeiras, que abordaram, entre outros temas atuais, os impactos relacionados à inteligência artificial e à sustentabilidade no setor de seguros.

Por exemplo, na Universidade Carlos III, foi realizada uma sessão intitulada "Modelagem de riscos diante das mudanças climáticas"; e na Universidade de Málaga, foi realizada uma sessão sobre "Os principais desafios do setor de seguros", na qual foram discutidas em profundidade as tendências e os desafios que as empresas de seguros enfrentam atualmente.

## A Management Solutions participa da Semana de Modelagem da UCM, Espanha

A Management Solutions participou novamente da Modeling Week, um evento organizado pela Universidade Complutense de Madri (UCM) e dirigido aos alunos do Mestrado em Ciência de Dados, com o objetivo de promover o uso de técnicas e modelos matemáticos para resolver problemas reais em diferentes setores empresariais.

Nesta edição, a Management Solutions propôs um desafio prático de alto impacto social, centrado no âmbito da saúde, com o objetivo de projetar um assistente de IA capaz de apoiar a tomada de decisões clínicas no tratamento de doenças raras. O caso consistia no desenvolvimento de uma solução baseada em técnicas de IA generativa com o objetivo de integrar várias fontes de informação (prontuários médicos,



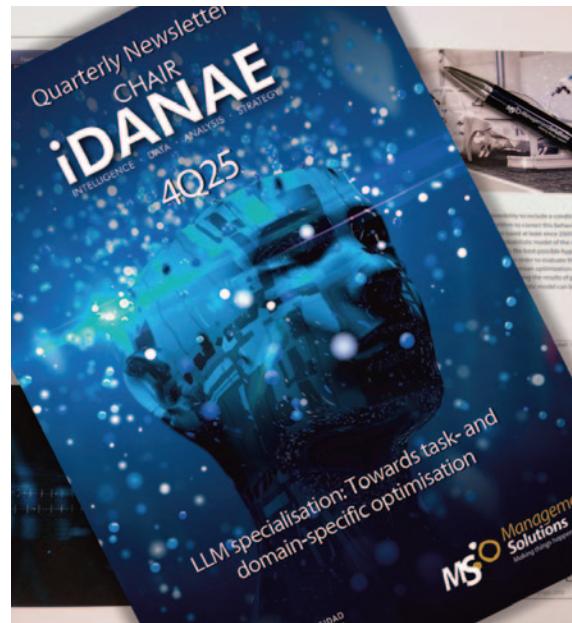
Semana de Modelagem da UCM, Espanha

## Programa de aprendizado experimental em Frankfurt, Alemanha

A Management Solutions colaborou novamente com a Frankfurt School of Finance & Management em áreas relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional, realizando vários workshops e conferências, além de liderar o projeto Experiential Learning, que faz parte do Mestrado em Data Analytics and Management. O projeto envolve os alunos na criação de uma estrutura de validação de modelos linguísticos de grande porte (LLM) que abrange qualquer sistema baseado em LLM em um banco.

registros de ensaios clínicos e literatura científica) para fornecer respostas personalizadas, justificadas e compreensíveis ao pessoal médico.

Durante toda a semana, os alunos foram acompanhados e supervisionados por profissionais da Management Solutions, que os orientaram sobre os aspectos técnicos e metodológicos do caso. Para concluir o evento, a UCM reiterou seu agradecimento à Management Solutions por sua parceria contínua com a Semana de Modelagem e seu compromisso com a formação prática dos futuros profissionais das áreas de matemática e tecnologia.



### **Colaborações com a pesquisa no mundo universitário**

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

#### *Cátedra iDANAE de Big Data e Analytics na UPM, Espanha*

Em 2019, a Universidade Politécnica de Madri (UPM) e a Management Solutions assinaram um acordo de parceria para a criação da Cátedra iDANAE (inteligência, dados, análise e estratégia) em Big Data e Analytics com o

objetivo de promover a geração de conhecimento, a difusão e a transferência de tecnologia e fomentar a P&D+i na área de Análise de Dados.

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

- ▶ Inteligência, por meio de algoritmos que proporcionem soluções aos desafios atuais.
- ▶ Dados, como uma fonte de informação para obter conhecimentos.



## Apresentação do trabalho realizado pela Cátedra iDanae

A apresentação do trabalho desenvolvido pela Cátedra iDanae foi realizada no Salão de Atos da Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais (RAC), com a presença de mais de 150 participantes e acompanhada ao vivo por mais de 1.650 pessoas de 19 países via streaming. O evento foi presidido por Ana María Crespo, Presidente da RAC, acompanhada pelo Óscar García, Reitor da Universidade Politécnica de Madri (UPM), Ernestina Menasalvas, Professora da UPM e Diretora da Cátedra iDanae, e Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, e contou com a presença de acadêmicos da RAC, bem como de representantes do mundo docente e empresarial.

Durante o evento, Ernestina Menasalvas fez um balanço do trabalho realizado durante o sexto ano de existência da Cátedra iDanae. O evento incluiu um discurso de abertura do Miguel Ángel Martín-Delgado, acadêmico da RAC, sobre a origem e as fronteiras do conhecimento artificial; e um painel de discussão moderado pelo José María Fuster, Presidente da Associação de Amigos da Academia Real de Ciências e Acadêmico Honorário da RAC, Professor ad honorem da UPM e Conselheiro do comitê de monitoramento da Cátedra, com a intervenção do Rui Barreto, Diretor de Dados e Inteligência Artificial de Funções Globais do Grupo Santander, Eduardo Abad, Sócio responsável pela Inovação e Digitalização da Garrigues, Manuel Ángel Guzmán, Sócio da Management Solutions, e Miguel Ángel Martín-Delgado.

Além disso, foram entregues os prêmios organizados pela Cátedra iDanae durante o ano. Alfonso Serrano-Suñer, anunciou os resultados dos prêmios para a melhor iniciativa de IA para estudantes do ensino médio com vocação científica e o prêmio para o estudante STEM com a melhor nota no PAU; e o evento foi encerrado por Óscar García e Ana María Crespo.



Acto de presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae, Espanha

- ▶ Análise, por meio de técnicas robustas e modelos avançados, incluindo técnicas de Machine Learning.
- ▶ Estratégia, concebida a partir das análises das tendências na tecnologia do conhecimento, que permita criar um plano de desenvolvimento futuro em longo prazo.

A Cátedra tem uma clara vocação de formação e divulgação. Portanto, são realizadas sessões de formação sobre temas de interesse relacionados com o âmbito da análise dos dados, além de outros eventos e sessões de divulgação. Além disso, a cátedra tem um plano de bolsas para apoiar os melhores estudantes em sua carreira acadêmica, bem como um prêmio para o melhor trabalho de conclusão de curso.

## II edição do Prêmio para a melhor iniciativa de IA para alunos do ensino médio com vocação científica

A Cátedra iDanae anunciou a II edição do Prêmio para a melhor iniciativa em inteligência artificial de estudantes do ensino médio, que busca aproximar a IA dos alunos e provocar a reflexão sobre suas possíveis aplicações práticas, a fim de contribuir para o aumento do interesse em cursos STEM.

O Comitê de Monitoramento da Cátedra iDanae decidiu conceder o Prêmio à candidatura do Cade Pan Zheng, aluno do IES San Mateo. Além disso, o júri quis destacar as iniciativas do Ruy Laredo Campoamor, do Rubén Domínguez de la Fuente, do José Domecq Figueroa e da María Valenzuela García, concedendo quatro prêmios de segundo lugar.

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

Durante 2025, a Cátedra publicou quatro relatórios trimestrais analisando as metatendências no campo da análise, como "Computação Quântica: Perspectivas estratégicas para os responsáveis pela tomada de decisões", "GenAI: uma aproximação aos sistemas multiagente", "O desafio dos vieses na construção de sistemas de inteligência artificial" e "Regulação da inteligência artificial na Europa: o AI Act".

A Cátedra também organizou, durante o ano acadêmico de 2024-2025, prêmios com o objetivo de promover o campo da inteligência artificial por meio da geração de talentos. Por um lado, organizou a 2ª edição do Prêmio para a melhor iniciativa de IA por alunos do ensino médio, que busca aproximar a IA dos alunos e incentivar a reflexão sobre suas possíveis aplicações práticas, contribuindo assim para aumentar o interesse em cursos STEM e, por outro lado, a 2ª edição do Prêmio para o aluno STEM com a melhor nota na Prova de Admissão à Universidade (PAU), que busca promover e expandir a base de talentos femininos no campo STEM, contribuindo assim para a melhoria da sociedade. Além disso, durante o ano de 2025, a Cátedra também entregou o Prêmio iDanae ao aluno com melhor desempenho no Mestrado em Engenharia da Computação da UPM, que foi para o Alain Sánchez Quirós.

A Cátedra organizou outras atividades importantes durante o ano, como a sessão de treinamento para estudantes do ensino médio sobre as chaves dos processos de adoção de IA nas empresas e sobre os temas de tendência em IA, realizada no Centro Internacional de Treinamento de Soluções de Gestão, juntamente com os alunos do programa de estímulo ao talento matemático (ESTALMAT) da Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais (RAC).



### II edição do Prêmio para o aluno STEM com as melhores notas na PAU (prova de admissão à universidade)

A Cátedra iDanae anunciou a II edição do Prêmio para a estudante STEM com as melhores notas na PAU, que busca promover e expandir a base de talentos femininos na área STEM.

O Comitê de Monitoramento da Cátedra iDanae decidiu conceder o Prêmio à candidatura de Marta Barbero Fuentes, reconhecendo assim seu esforço e os resultados alcançados nas provas da PAU 2025. Além disso, o júri concedeu três prêmios de segundo lugar, um para cada uma das candidatas Alicia Zhu Ji, Carmen Soria García e Erika Jiménez García.



Cátedra de Impacto Social na Universidade Pontifícia Comillas, Espanha

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

A Cátedra, à qual a Mapfre se uniu em 2023 por meio de seu Observatório de Finanças Sustentáveis, tem como objetivo oferecer espaços de debate e reflexão, formar profissionais especializados e criar um think tank de conhecimento pioneiro na Espanha com especialistas reconhecidos para refletir sobre o futuro do investimento na área, a mensuração do impacto, a gestão de riscos e a promoção da transparência nos âmbitos ambiental, social e de boa governança corporativa (ESG).

Além da organização de eventos de divulgação e da conclusão do Programa Avançado de Gestão e Mensuração de Impacto Social, as atividades em 2025 se concentraram na publicação de dois livretos, "Propostas para Mensuração e Gestão de Impacto Social. Medindo o trabalho decente" e "Saúde financeira: uma abordagem de valor compartilhado para o setor financeiro", nos quais os profissionais da Firma participaram como equipe de redação.

## Saúde financeira: uma abordagem de valor compartilhado para o setor financeiro

A Cátedra de Impacto Social da Universidade Pontifícia Comillas publicou o relatório "Saúde financeira: uma abordagem de valor compartilhado para o setor financeiro" durante o ano de 2025. O documento foi preparado em conjunto pela Cátedra de Impacto Social da Universidade Pontifícia Comillas e pela Management Solutions, com a colaboração direta das principais instituições do setor financeiro (incluindo BBVA, Banco Pichincha, CaixaBank, Cajamar, Fiare Banca Etica, GAWA Capital, Íkualo, ING Espanha, MAPFRE, MicroBank, Laboral Kutxa, Oikocredit, Sabadell, Santander e Unicaja).

O relatório, com prefácio da Alejandra Kindelán, presidente da Associação Espanhola de Bancos, analisa os desafios e as limitações para o progresso da inclusão financeira e da saúde financeira, as boas práticas e as propostas específicas no design e na adaptação de produtos, serviços e processos financeiros, e as estratégias para acompanhar os clientes na melhoria progressiva de sua saúde financeira.

Além disso, o estudo analisa diferentes estruturas de mensuração para avaliar se as iniciativas realmente geram melhorias na saúde financeira. Ele se baseia em referências internacionais, como o estudo da UNEP FI "Driving Impact on Financial Health and Inclusion", que apresenta o Pathway to Impact e a Teoria da Mudança como ferramentas fundamentais para conectar ações com resultados e impactos.

Além disso, o documento apresenta metodologias amplamente utilizadas - pesquisas de capacidade financeira, análise pré-pós, índices de pobreza, SROI - e estabelece um conjunto de indicadores práticos para medir o progresso da inclusão financeira, da resiliência e do bem-estar.



*Cátedra em Estudos de Hidrogênio na Universidade Pontifícia Comillas, Espanha*

Pontifícia Universidade Comillas, Acerinox, BBVA, Carburos Metálicos, Fundação Cepsa, Enagás, Redeia (antiga Red Eléctrica de Espanha), Toyota e Management Solutions assinaram um acordo de parceria em 2021 para a criação da Cátedra de Estudos de Hidrogênio com o objetivo de estudar o papel do hidrogênio como novo vetor energético no processo de transição para uma economia descarbonizada e contribuir para o seu desenvolvimento.

A Cátedra oferece espaços para debate e reflexão, e para a formação de profissionais especializados, e criou um think tank pioneiro na Espanha com especialistas reconhecidos para estudar o papel do hidrogênio como um novo vetor energético no processo de transição para uma economia descarbonizada e elaborar propostas para o desenvolvimento de novos modelos de negócios e as adaptações regulatórias necessárias.

De acordo com esses objetivos, durante o ano de 2025, a Cátedra atualizou sua análise da situação atual dos projetos de hidrogênio renovável na Espanha e na Europa, incorporando pela primeira vez a análise do hidrogênio hipocarbônico e seus derivados.

*Cátedra Inditex-UDC de Sustentabilidade, Espanha*

A Management Solutions é parceira acadêmica da Cátedra Inditex-UDC de Sustentabilidade, colaborando com o Curso de Especialista em Sustentabilidade e Inovação Social (CESIS), que tem como objetivo a formação em temas fundamentais como a governança das sociedades e organizações, a sustentabilidade em suas dimensões social, ambiental e econômica, e a avaliação de impactos.

O programa permite que os alunos aprendam a projetar e implementar estratégias de impacto real por meio de metodologias aplicadas.

***Patrocínios e parcerias com fundações e escolas universitárias***

A Management Solutions colabora regularmente com fundações e escolas universitárias por meio do patrocínio de prêmios, eventos de graduação, etc.

*Clube Empresarial ICADE, Espanha*

O Clube Empresarial ICADE é uma associação sem fins lucrativos formada em 2004 por um grupo de empresários ex-alunos da Universidade, juntamente com o Reitor e Vice-reitor da Faculdade de Economia e Negócios da Universidad Pontifícia Comillas, para fomentar o espírito empreendedor nesta comunidade universitária, assim como para criar um fórum autêntico de reflexão e influência na sociedade espanhola.

A Management Solutions colabora com as iniciativas que o Clube realiza em benefício dos alunos e ex-alunos da Universidade Pontifícia Comillas, como o Hackathon de Pesquisa, atividade organizada pela Universidade para seus professores e patrocinada pelo Clube de Negócios do ICADE e pela Management Solutions.

Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, atuou como Vice-Presidente do Clube entre 2019 e 2025. Em meados deste ano, por ocasião da renovação de seu Comitê Executivo, o Miguel Ángel Poblet, Sócio Diretor da Management Solutions, passou a integrar o Comitê Executivo como membro.



*Conselho Assessor Internacional do ICADE, Espanha*

## Cafés da manhã de trabalho com o Clube de Negócios ICADE, Espanha

O Presidente da Management Solutions, Alfonso Serrano-Suñer, participou do café da manhã debate organizado pelo Clube, que teve como orador convidado o Antonio Huertas, Presidente e CEO da Mapfre.

O café-da-manhã contou com a presença de representantes do Comitê Executivo do Clube, do Reitor da Universidad Pontifícia Comillas, Antonio Allende SJ, e de mais de 100 membros do Clube. Após a apresentação do Antonio Huertas, foi organizado um debate, moderado pelo Jaime Pérez Renovales, no qual o presidente e CEO da Mapfre respondeu a perguntas do público sobre o contexto econômico, o setor de seguros e o caso particular da Mapfre.

Da mesma forma, o Sócio Diretor do Departamento de Meios da Management Solutions, Miguel Ángel Poblet, participou do café da manhã debate organizado pelo Clube, que contou com a presença do palestrante convidado José Bogas, CEO da Endesa.

O evento, organizado em colaboração com a Cátedra indústria conectada da Universidade Pontifícia Comillas, foi realizado na Sala de Conferências do ICADE e contou com a presença do Reitor.



Café-da-manhã debate com José Bogas, CEO da Endesa



Café-da-manhã debate com Antonio Huertas, presidente e CEO da Mapfre

## Fundação Escola de Engenheiros de Bilbao, Espanha

A Management Solutions formou em 2007 uma parceria com a Fundação Escola de Engenheiros de Bilbao, cuja missão é garantir a excelência em todas as funções de ensino e de pesquisa que a Faculdade de Engenharia oferece. A Fundação, criada em 1997, cumpre sua missão através da organização de palestras, cursos e seminários, emissão de relatórios, publicações e estudos, promoção de pesquisas, etc., sempre com o objetivo de melhorar e promover a educação e a pesquisa no campo da engenharia. Também colabora diretamente com o mundo de trabalho fornecendo prêmios e distinções para aqueles que se destacaram na prática da engenharia.

## Fundação Universidade de Deusto, Espanha

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

## Conselho Consultivo Internacional da ICADE, Espanha

A Management Solutions, através de seu Presidente, Alfonso Serrano-Suñer, é membro do Conselho Consultivo Internacional da ICADE, formado por especialistas internacionais em diferentes áreas e criado pela Comillas ICADE com o objetivo de fortalecer sua presença internacional e obter credenciamentos internacionais relevantes.

O Conselho Consultivo Internacional da ICADE procura refletir a diversidade em termos de nacionalidade e geografia, setores, empresas e outras instituições educacionais, e envolve a consolidação da relação entre universidade e indústria, serviços e organizações sem fins lucrativos. Seus membros prestarão assessoria, orientação e apoio ao Reitor e à equipe de gestão da Faculdade em atividades e iniciativas estratégicas, no desenvolvimento de uma educação universitária de qualidade e na consolidação de uma marca internacional.

### **Prêmios e reconhecimentos universitários, Espanha**

Durante 2025, a Management Solutions manteve seu envolvimento com os estudantes universitários, patrocinando prêmios para o melhor Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Trabalho de Conclusão de Mestrado (TCM) e os melhores registros acadêmicos.

#### *CFA Quant Awards*

A Management Solutions patrocinou a edição espanhola do CFA Quant Awards, um concurso europeu organizado por 8 sociedades CFA com o objetivo de reconhecer o talento dos estudantes de finanças, concedendo prêmios às melhores Teses de Mestrado e TCCs em finanças quantitativas.



Concurso de Modelagem de problemas de Empresas, Espanha

A CFA Society Spain é uma instituição espanhola sem fins lucrativos que promove a formação contínua de profissionais de análise e gestão de investimentos e a defesa dos interesses dos investidores nos mercados financeiros, exigindo padrões de profissionalismo e ética entre seus membros.

#### *Concurso de Modelagem de Problemas Empresariais, Espanha*

A Management Solutions patrocinou um dos prêmios do Concurso de Modelagem de Problemas Empresariais, atividade organizada pela Faculdade de Ciências Matemáticas da Universidade Complutense de Madri, na qual os alunos dos cursos de graduação e dupla titulação da Faculdade tiveram que resolver com sucesso problemas relacionados com o desenvolvimento da atividade empresarial utilizando métodos matemáticos no âmbito do machine learning.



Prêmio para o melhor TCC do ICAI, Espanha

O prêmio patrocinado pela Management Solutions foi concedido à equipe formada pelos Álvaro Pérez e Francisco Javier Huertas, pela solução do problema "Intro RAG Bake-Off for Technical Q&A".

Como parte da cerimônia de entrega dos prêmios, Adriana Montejano, Gerente da Management Solutions, e Sergio Ruiz, supervisor da Firma, receberam das mãos de Antonio Brú, Decano da Faculdade de Ciências Matemáticas da UCM, um reconhecimento especial à Management Solutions por sua parceria contínua com esta iniciativa acadêmica nos últimos anos, em reconhecimento ao seu compromisso com a Faculdade e com a promoção do talento universitário no campo da modelagem e análise de problemas empresariais.

# Universidade

## Prêmio para o melhor TCC no ICADE

A Management Solutions patrocinou a categoria "Data Analysis and Data Science" dos prêmios para os melhores Trabalhos de Conclusão de Curso de Administração e Direção de Empresas do ICADE (Universidade Pontifícia Comillas) para o ano acadêmico 2023-2024.

O prêmio foi concedido ao projeto "Explainable Deep Reinforcement Learning in a Portfolio Management Framework", desenvolvido por Alejandra de la Rica Escudero, profissional da Management Solutions do escritório de Amsterdã, e dirigido por María Coronado Vaca.



Prêmio para o melhor TCC do ICADE, Espanha

## Prêmio para o melhor TCC no ICAI

A Management Solutions patrocinou o prêmio na área de "Integração na gestão da inteligência artificial" nos prêmios para os melhores Trabalhos de Conclusão de Curso da Faculdade de Engenharia do ICAI (Universidade Pontifícia Comillas) para o ano acadêmico 2023-2024.

O prêmio foi concedido ao projeto "Detection of hallucinations in large language models in the medical field", de Javier Díaz de Rábago Pemán.



Prêmio do melhor TCC em Data Analysis e Data Science na UFV, Espanha

## Prêmio para o melhor TCC em Análise e Ciência de Dados da UFV

A Management Solutions patrocinou o prêmio para o melhor Trabalho de Conclusão de Curso na área de Análise e Ciência de Dados do Bacharelado em Administração e Direção de Empresas da Universidade Francisco de Vitoria para o ano acadêmico 2024-2025, que foi concedido para Polina Berengarten por seu trabalho "Neurosale".

### Prêmio para a melhor Tese de Mestrado da Escola de Engenharia da UPV Bilbao

A Management Solutions patrocinou o prêmio para a Tese de Mestrado mais inovadora do ano acadêmico 2024-2025 no âmbito da transformação digital, valorizando especialmente as tecnologias propostas, a inovação das soluções obtidas e sua aplicação no mundo dos negócios.

O prêmio foi concedido ao projeto "New models for object detection in video streams based on the randomisation of proposals for regions of interest and deep learning", elaborado por Aitzol Olivares.



Prêmio para o melhor TCC em Data Analysis e Data Science na UFV,

### Prêmio Joaquim Font 2025 de la Universitat de Barcelona

A Management Solutions patrocinou o Prêmio Joaquim Font da Faculdade de Matemática e Ciências da Computação da Universidade de Barcelona para o aluno com melhor desempenho na turma de 2024-2025 do Bacharelado em Engenharia da Computação, que foi concedido a Diego Hernández Antón.



Prêmio Joaquim Font 2025 da Universitat de Barcelona, Espanha



**“O apoio ao mundo acadêmico é um dos principais pilares do compromisso da Firma com seu entorno”**

Todos os anos, trabalhamos para sermos parceiros de confiança das principais universidades dos países em que atuamos.

Por um lado, reafirmamos nosso compromisso com a educação e com a contribuição para a criação de empregos para jovens por meio da colaboração ativa com universidades de prestígio. Essa colaboração se materializa em iniciativas como a ministração de aulas e seminários especializados, acordos de colaboração para bolsas de estudo e estágios universitários, prêmios de excelência acadêmica, patrocínio de fundações e associações universitárias, etc.

Por outro lado, promovemos a pesquisa e a transferência de conhecimento por meio de atividades conjuntas, como a criação de cátedras em áreas de ponta, como iDanae (Big Data e Analytics) com a Universidade Politécnica de Madri, Impacto Social ou Hidrogênio (ambas com a Universidade Pontifícia Comillas).

Com tudo isso, nossa ambição é ir além de nossa atividade profissional, contribuindo decisivamente para a disseminação do conhecimento adquirido e para a pesquisa.

**Esmeralda García**  
Sócia da Management Solutions

# Impacto Social

*A Firma mantém uma política ativa de patrocínio e mecenato*



Conselho de Protetores do Teatro Real, Espanha

Além de nossa contribuição para a inovação e a criação de empregos por meio de nossa estreita parceria com o mundo acadêmico, a Empresa estabelece alianças (na forma de patrocínio, patrocínio e acordos de parceria) com instituições científicas e culturais relevantes, associações empresariais e organizações sem fins lucrativos para contribuir com o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade.

Além disso, a Firma realiza ações diretas de solidariedade realizadas de forma voluntária por seus profissionais.

## **Patrocínio e mecenato**

O patrocínio e o mecenato são parte integrante da estratégia empresarial da Management Solutions. Por esse motivo, a Firma colabora, da melhor forma possível, com instituições culturais, científicas e empresariais.

## Teatro Real de Madri, Espanha

Desde a fundação da Firma, a Management Solutions tem sido patrocinadora do Teatro Real de Madri. Com nossa contribuição financeira ao Teatro Real, ajudamos a promover a divulgação, apreciação e conhecimento das artes líricas, musicais e coreográficas; a proteger, conservar e promover o enriquecimento dos bens que compõem nosso patrimônio artístico; a defender, promover e pesquisar o patrimônio lírico-musical da Espanha; e a incentivar o público a atender sua programação e atividades.

Além disso, Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, é Vice-Presidente do Conselho de Protetores do Teatro Real e de sua Comissão Permanente. Os principais patrocinadores da instituição estão representados neste Conselho. O Conselho de Protetores tem como objetivo promover a participação da sociedade civil no bom funcionamento de uma instituição espanhola tão emblemática.

## Management Solutions, Grande Amigo do Real, Espanha

A Management Solutions colaborou pelo nono ano consecutivo com a Fundação Amigos do Teatro Real através de uma contribuição financeira, demonstrando mais uma vez seu compromisso com o patrocínio e o mecenato de associações e instituições culturais como parte de sua estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.

Além disso, em 2025 a Management Solutions foi nomeada, por mais um ano, Grande Amigo do Teatro Real, graças ao decidido apoio que a Firma e mais de 100 profissionais deram à Fundação Amigos do Teatro Real, criada para apoiar, promover e desenvolver as atividades e projetos culturais do Teatro Real.

## A Management Solutions participa da estreia do Teatro Real na China



Viagem ao Novo Mundo, China

Diego Cabeza e Yu Zhan, sócio e gerente da Management Solutions, respectivamente, participaram das atividades organizadas para marcar a estreia da orquestra espanhola na China, que coincidiram com a viagem de Estado de Suas Majestades o Rei e a Rainha da Espanha ao país asiático, e que incluíram dois concertos em Pequim, além de várias reuniões e encontros de negócios com representantes de empresas presentes no país.

A iniciativa, que faz parte do plano estratégico de internacionalização através do qual o Real Teatro desenvolve projetos artísticos, institucionais e sociais em diferentes países, foi enquadrada no evento principal do concerto para autoridades e representantes empresariais, realizado no Centro Nacional de Artes Cênicas de Pequim e presidido por Suas Majestades o Rei e a Rainha da Espanha e pelo Presidente Xi Jinping e a Primeira Dama Peng Liyuan.

## A Management Solutions patrocina o Concerto - Gala de Nova York do Teatro Real

A Management Solutions foi um dos patrocinadores de "A Musical Fantasy from Spain", um concerto de gala realizado no Carnegie Hall de Nova York e que contou com a participação da Orquestra Principal do Royal Theatre, bem como da violinista María Dueñas e da soprano Saioa Hernández.

Além do concerto, o evento incluiu um jantar de gala, organizado pelo Teatro Real e pela Fundação AHCES (Allies of Hispanic Culture, Education and Science). Ambos os eventos, que contaram com a presença de um representante da Management Solutions, foram presididos por Sua Alteza Real a Princesa das Astúrias e Girona Dona Leonor, que estava acompanhada por seus colegas do navio-escola Juan Sebastián Elcano, e contaram com a presença de Gregorio Marañón, Presidente do Teatro Real, entre outras autoridades.

A gala no Carnegie Hall foi a quarta aparição consecutiva do Teatro Real em Nova York desde 2022, como parte de uma ambiciosa estratégia de projeção internacional, permitindo que a instituição de Madri fortaleça significativamente sua presença nos Estados Unidos. Esse esforço é sustentado, em parte, pela rede de apoio dos American Fellows do Real, uma comunidade com a qual a Firma colabora.



## Escuela Superior de Música Reina Sofía, Espanha

Com o objetivo de apoiar jovens talentos musicais, a Management Solutions e a Fundação Albéniz assinaram um acordo de parceria em 2021 na área de formação de música de câmara na Escuela Superior de Música Reina Sofía (Escola Superior de Música Rainha Sofia), sob o qual a Firma vem apoiando um dos conjuntos de câmara da Escola desde então.

Através do desenvolvimento deste acordo, a Management Solutions apoia a criação de um grupo de câmara dentro da Escuela Superior de Música Reina Sofía, que levará o nome da entidade a partir do ano acadêmico 2021-2022, o "Tchaikovsky Trio Management Solutions".

Os alunos que formaram o Tchaikovsky Trio Management Solutions durante os anos acadêmicos de 2024-2025 e 2025-2026 são Moira Cauzzo (violino), Hugo Domínguez (violoncelo) e Uladzislau Khandohi (piano).

## Reunião anual do Conselho de Patronos da Escuela Superior de Música Reina Sofía, Espanha

Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, participou da reunião anual do Conselho de Patronos da Escuela Superior de Música Reina Sofía.

Durante a reunião, presidida pela Rainha Sofia, Presidente Honorária da Instituição, e com a presença de Paloma O'Shea, Presidente da Escola, assim como de representantes de instituições públicas e patronos privados que colaboram com a Escola, foi apresentado o andamento do plano estratégico 2024/2028 da Instituição, com os marcos e objetivos nos quais a Escola está trabalhando para continuar seu crescimento, tanto em termos de oferta acadêmica quanto de impacto social, destacando a reforma do edifício anexo, que permitirá ampliar sua oferta acadêmica e artística, bem como sua projeção internacional, com uma apresentação de sua orquestra sinfônica no Carnegie Hall, em Nova York.

Além disso, os membros do Conselho de Patronos também tiveram a oportunidade de participar de um workshop imersivo de criação musical, no qual puderam experimentar como a música pode não apenas transmitir emoções, mas também ser uma ferramenta fundamental para a inovação.

## A Management Solutions patrocina dois concertos no Encontro Santander Música e Academia

A Management Solutions patrocinou dois concertos realizados no âmbito do 24º Encontro Santander Música e Academia, que ocorreu no Seminário de Comillas nos dias 13 e 24 de julho. A Escola organiza anualmente o Encontro de Música e Academia Santander, um programa único na Europa, organizado pela Fundação Albéniz (Escuela Superior de Música Reina Sofía), no qual jovens músicos dos principais conservatórios europeus, selecionados por meio de audições, participam durante o mês de julho em Santander (Cantábria) de um programa intensivo de masterclasses e concertos, compartilhando a sala de aula e o palco com grandes maestros e fomentando o desenvolvimento de jovens talentos e a criação de vínculos entre eles.

Além disso, esse acordo permitiu que a Management Solutions participasse de atividades como La Voz Cantante, um concurso musical para funcionários de cinco empresas, organizasse uma série de Concertos Solidários de Natal (em Madri, Barcelona e Bilbao), incorporasse apresentações musicais no Yearly Meeting Global e na Jornada de Treinamento para Diretivos permitisse que os funcionários e suas famílias assistissem a concertos e outras atividades organizadas pela Escola.

Este acordo destaca a importância da música de conjunto na formação de um músico como complemento indispensável de suas habilidades como solista e de sua participação em uma orquestra. Além disso, ressalta o compromisso da Management Solutions com valores compartilhados, como qualidade, esforço e desenvolvimento de talentos, bem como seu apoio incondicional às artes e à música.

### Cerimônia de encerramento do ano acadêmico da Escuela Superior de Música Reina Sofía

Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, participou da Cerimônia de Encerramento do Ano Acadêmico 2023-2024 da Escuela Superior de Música Reina Sofía.

Durante a cerimônia, presidida pela Rainha Sofía, Presidente de Honra da Instituição, e que contou com a presença de Paloma O'Shea, Presidente da Escola, bem como de representantes de instituições públicas e patrocinadores privados que colaboraram com a Escola, foram entregues os diplomas aos alunos mais destacados e as distinções da instituição.

### Cerimônia de encerramento do ano acadêmico da Escuela Superior de Música Reina Sofía, Espanha

Como resultado da excelente relação que a Firma mantém com a Escuela Superior de Música Reina Sofía, a Management Solutions foi uma das empresas convidadas a participar de La Voz Cantante, um concurso de canto interempresarial realizado durante os meses de março e abril. Durante o concurso, as equipes participantes da Abanca, Deloitte, Puertos del Estado, Tresmares Capital e Management Solutions receberam aulas de canto para aperfeiçoar sua interpretação de Eye of the tiger, de Survivor, e Rock DJ, de Robbie Williams, músicas sobre as quais seriam avaliadas tanto pelo júri do concurso como pelo voto do público.

A final do concurso foi realizada no Auditório Sony da Escola de Música Rainha Sofia e também pôde ser acompanhada ao vivo por streaming. A equipe da Management Solutions foi composta por Ana Serrano, Irene López e Miguel Quero.





Conselho Administrativo da Fundação Princesa de Girona, Espanha

## A Management Solutions participa do encerramento do Tour de Talentos da Fundação Princesa de Girona

Após as etapas de L'Hospitalet de Llobregat, Almería, León e Badajoz, o Talent Tour, organizado pela Fundação Princesa de Girona, encerrou suas atividades de 2025 em um evento organizado em Móstoles (Madri), no qual foram anunciados os vencedores dos Prêmios Internacionais FPdGi.

O evento foi presidido por Sua Majestade o Rei Felipe VI, e contou com a presença do Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions.

## A Management Solutions patrocina a estreia da Orquestra Sinfônica da Escuela Superior de Música Reina Sofía em Nova York

Durante o ano de 2025, a Escola de Música Rainha Sofia celebrou um marco histórico em sua trajetória como referência internacional no ensino de jovens músicos, com sua estreia em Nova York. A Management Solutions foi um dos patrocinadores do concerto "Journey to the New World", que foi presidido por S.M. a Rainha Sofia e no qual a Orquestra Sinfônica da Escuela Superior de Música Reina Sofia, liderada por seu maestro principal Andrés Orozco-Estrada, fez sua estreia no Carnegie Hall em Nova York (EUA).

## Fundação Princesa de Girona

A Management Solutions aderiu à Fundação Princesa de Girona (FPdGi) em 2023 como consequência lógica da trajetória da Firma ao longo de seus 20 anos de história e de seu compromisso com as sociedades em que atua e, em particular, de seu compromisso com o emprego jovem e de qualidade desde sua criação.

O Conselho de Administração da FPdGi, cuja presidência honorária é exercida por Sua Alteza Real a Princesa de Astúrias e Girona, Dona Leonor de Borbón, é composto por representantes das principais empresas da Espanha.

A FPdGi é uma fundação privada, criada pela sociedade civil de Girona em 2009, impulsionada por cerca de 100 conselheiros de alto nível, que aspira a ser uma referência em nível estadual no apoio, acompanhamento e treinamento de jovens com o objetivo de melhorar e promover seu desenvolvimento profissional, crescimento pessoal e incorporação ao mercado de trabalho.

## Fundación pro-RAE, Espanha

Desde 2021, a Management Solutions é membro do Conselho de Administração da Fundação pró-RAE, uma instituição cujo propósito essencial é apoiar, da melhor forma possível, todas as atividades que constituem o objeto ou propósitos da Real Academia Espanhola (RAE).

A Fundação pró-RAE foi criada em 1993 para apoiar a RAE, uma instituição com mais de 300 anos de história e cuja principal missão é assegurar que as mudanças que a língua espanhola sofre em sua constante adaptação às necessidades de seus falantes não quebrem a unidade essencial que ela mantém em todo o mundo hispânico.

## A Management Solutions participa do Fórum de Jovens Talentos 2025 da FPdGi

Como parte de seu compromisso com o desenvolvimento do talento e de sua parceria com a Fundação Princesa de Girona, a Management Solutions participou do Fórum de Talentos 2025, organizado pela Fundação com o objetivo de destacar o valor do talento jovem, incluindo o existente nas organizações que fazem parte de seu Conselho de Administração, através da apresentação de projetos de inovação que essas organizações estão promovendo.

Durante o evento, realizado na Universidade Internacional da Catalunha (UIC), mais de 100 jovens de mais de 40 empresas que fazem parte do Patronato participaram e apresentaram cerca de 50 iniciativas inovadoras, focadas nas áreas temáticas do Fórum (propósito social, desenvolvimento e talento, inteligência artificial e sustentabilidade). Nesse contexto, María Pérez-Serrabona e Javier Pedrouz, profissionais da Management Solutions, apresentaram o GenMS™ Atlas, um aplicativo projetado para realizar uma validação abrangente de sistemas baseados em LLM.



Foro de Talento Joven 2025 de la FPdGi, Espanha

### Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais, Espanha

A Management Solutions é membro, na qualidade de patrono, da Associação de Amigos da Real Academia de Ciências da Espanha (ARAC) como sinal de seu compromisso social com o mundo acadêmico e a pesquisa em geral e, especificamente, com a divulgação e transformação do conhecimento científico, colaborando com a RAC (Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais) e sua Fundação, através do patrocínio ativo, além do apoio financeiro, em ações e eventos para a divulgação da Ciência, e trabalhando com acadêmicos da seção de ciências exatas da RAC para pesquisar os mais avançados algoritmos e modelos matemáticos para a gestão de riscos.

A RAC é uma academia pública espanhola dedicada ao estudo e à pesquisa de matemática, física, química, biologia, engenharia e outros assuntos relacionados à ciência.

Por sua vez, os objetivos da ARAC são principalmente apoiar o cumprimento dos objetivos e das atividades da RAC, bem como facilitar a disseminação da ciência, dos avanços científicos e tecnológicos e aproximar os da sociedade.

Em julho de 2020, o Conselho de Curadores da RAC decidiu, por unanimidade, nomear o Presidente da Management Solutions como patrono eleito da Fundação, em reconhecimento ao forte apoio da Firma ao trabalho científico e ao apoio e divulgação da ciência.

### Fundação SERES, Espanha

A Management Solutions juntou-se em 2023 ao Patronato da Fundação SERES, uma organização não governamental composta por 150 empresas cuja missão é promover o compromisso do setor empresarial com a melhoria da realidade social.

Ao ingressar no patronato da SERES, a Management Solutions reforça seu compromisso social através de ações responsáveis alinhadas com a estratégia da Firma e que geram um impacto positivo na sociedade.

# Impacto Social

## Rede BCSD Portugal

A Management Solutions faz parte da rede Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal, uma organização não governamental cuja missão é ajudar suas mais de 180 empresas associadas em seu caminho rumo à sustentabilidade, promovendo um impacto positivo para os grupos de interesse, a sociedade e o meio ambiente.

O BCSD Portugal é uma associação sem fins lucrativos que inspira e ajuda a construir organizações e modelos de negócios competitivos, inovadores e sustentáveis, trabalhando com empresas nas três áreas da sustentabilidade (social, ambiental e governança). O BCSD Portugal faz parte da Rede Global do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a maior organização empresarial internacional que trabalha na área do desenvolvimento sustentável.

## Fórum Polonês de Investimento Sustentável

A Management Solutions faz parte do Fórum Polonês de Investimento Sustentável (POLSIF), uma organização líder do mercado polonês dedicada a promover práticas de investimento sustentável no país.

Seguindo o modelo do Fórum Europeu de Investimento Sustentável (EUROSIF), uma rede de fóruns nacionais dedicados ao investimento sustentável em toda a Europa, o POLSIF funciona como uma plataforma colaborativa composta pelas principais empresas de investimento, bancos e especialistas em sustentabilidade com o objetivo de promover práticas de financiamento sustentável na Polônia.

## Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB)

A Management Solutions participa como sócia no Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB), constituído como ponto de encontro, diálogo e difusão entre empresas e profissionais do setor energético e cujo principal objetivo é facilitar a divulgação e formação de ideias em relação à utilização racional da energia, conservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

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



Patronato da Fundação Princesa de Girona, Espanha

## A Management Solutions participa da reunião do Conselho de Administração da Fundação Princesa de Girona

Suas Majestades o Rei Felipe e a Rainha Letizia presidiram a reunião do Patronato da Fundação Princesa de Girona, cuja Presidência de Honra é detida por Sua Alteza Real a Princesa de Astúrias e Girona, Dona Leonor, da qual participou Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions.

Durante a reunião, realizada no Palácio Real, foi apresentado o Plano Estratégico 2026 - 2029 e as principais ações para o próximo ano, no qual a Fundação pretende continuar inspirando, treinando, preparando e mobilizando o talento jovem, tornando-o ainda mais protagonista e a espinha dorsal de todas as suas atividades.

### Clube de Gestão de Riscos da Espanha

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

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

### Plano especial de intervenção para jovens em Valência

A Management Solutions, membro do Conselho de Administração da Fundação Princesa de Girona, colabora com o "Plano Especial de Intervenção para Jovens de Valência" lançado pela Fundação, que tem como objetivo contribuir para a reconstrução do ecossistema juvenil da área afetada pela DANA através de quatro áreas: educação, empreendedorismo juvenil, saúde e bem-estar e visibilidade do talento.

Durante o ano de 2025, Miguel Ángel Poblet, sócio da Management Solutions, participou das reuniões do Comitê de Acompanhamento do Plano, formado pela equipe da Fundação e por representantes de algumas das empresas que fazem parte do Conselho de Administração.

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

### Clube de Gestão de Riscos da República Dominicana

Com o objetivo de contribuir para a promoção da cultura de riscos no país, a implementação das melhores práticas internacionais, o treinamento e a pesquisa em gestão de riscos, a Management Solutions se associou durante o ano ao Clube de Gestão de Riscos da República Dominicana (CGRRD).

A missão do CGRRD é promover a cultura de risco, o intercâmbio de ideias, análises, pesquisas, experiências e opiniões divergentes entre os membros sobre as melhores práticas de gerenciamento de risco e regulamentações locais e

internacionais para o fortalecimento das instituições financeiras no país.

### Observatório de Indústria e Tecnologia, Espanha

No final de 2023, a Management Solutions assinou um acordo com o Observatório da Indústria e da Tecnologia, pelo qual a Firma se tornou membro do seu Conselho de Administração a partir de 1º de janeiro de 2024.

O Observatório da Indústria e da Tecnologia é um fórum de intercâmbio de ideias e experiências, formado por profissionais de diversos setores industriais, cujo objetivo é refletir sobre as oportunidades que representam as novas tecnologias e seu impacto na indústria.



Plano especial de intervenção para jovens de Valência, Espanha

# Impacto Social

## *Instituto de Atuários Espanhóis*

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

O Instituto tem como principais finalidades ostentar a representação dos seus membros nas questões que se relacionam com a sua atividade; organizar e estimular todo o tipo de estudos e atividades relacionadas com a profissão de Atuário; informar e propor nas questões relacionadas com a profissão e colaborar com os Órgãos e Autoridades competentes – sempre que, para tal, seja requerido regular a atividade profissional que, em todo caso, será ajustada aos mais exigentes princípios científicos e éticos –; exercer tutela, proteção e vigilância sobre as atividades profissionais dos membros do Instituto; dirimir as questões de caráter

## **Implementação da metodologia SERES Social Footprint Map na Acerinox**

A Management Solutions colaborou com a Fundação SERES na implementação da metodologia SERES Social Footprint Map® na Acerinox, um projeto que permitiu medir o impacto social e econômico no bem-estar das pessoas, no desenvolvimento econômico local das comunidades em que opera e na criação de oportunidades.

Os resultados do trabalho foram apresentados na reunião do comitê executivo da Fundação SERES. O SERES Social Footprint Map® é uma metodologia cujo objetivo é identificar contribuições sociais relevantes, estabelecer métricas comparáveis e garantir a transparência, para que as empresas possam gerenciar melhor, assumir compromissos e comunicar seu impacto social.

profissional que possam surgir entre os membros do mesmo e estabelecer e manter relacionamentos e intercâmbios com os Órgãos de caráter técnico, científico ou profissional, nacionais ou estrangeiros, dedicados a atividades que, total ou parcialmente, tenham afinidade com os objetivos do Instituto.

## *Círculo de Empresários, Espanha*

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

Desde 2017, a Management Solutions, por intermédio de seu presidente, colabora com a instituição e dirige o grupo de trabalho sobre Transformação Digital, cujo principal objetivo é

## **Rede Pan-Hispânica de Linguagem Clara e Acessível, Espanha**

A Management Solutions é membro formal da Rede Pan-Hispânica de Linguagem Clara e Acessível, uma iniciativa promovida pela Real Academia Espanhola, que iniciou suas atividades em 2024. A Rede tem dois objetivos essenciais: promover a linguagem clara e acessível como fundamento dos valores democráticos e da cidadania, e promover o compromisso das autoridades para garantir-la em todos os âmbitos da vida pública.

Para atingir esses objetivos, a Rede pretende integrar todas as iniciativas atuais e futuras em defesa do direito fundamental dos cidadãos de compreender as leis e as regras básicas que regulam a convivência social. Também pretende incorporar projetos em favor da acessibilidade do idioma.

elaborar uma série de documentos para facilitar o entendimento e as implicações da transformação digital, destinados fundamentalmente às empresas, com um conteúdo didático, prático e que conte com apoio acadêmico/de especialistas.

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

## *UK Finance, Reino Unido*

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

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

## *Finance and Leasing Association, Reino Unido*

A Management Solutions juntou-se à Finance and Leasing Association (FLA) em 2021 como associada, uma associação setorial que reúne organizações líderes nos setores de financiamento de ativos, consumo e finanças automotivas no Reino Unido.

A FLA representa a mais de 250 membros, incluindo as principais instituições do Reino Unido nos setores de financiamento de ativos, consumo, finanças automotivas e outros setores empresariais, para o governo, reguladores e instituições europeias e é atualmente a maior associação de sua categoria na Europa.

A FLA promove políticas e iniciativas que visam melhorar o ambiente empresarial no qual seus membros operam, ajudando-os a crescer de forma sustentável e a alcançar um mercado financeiro no qual tanto consumidores como empresas confiem, tudo sob os valores de confiança, liderança e colaboração.

#### *Bankenfachverband, Alemanha*

A Management Solutions se uniu à Bankenfachverband em 2024, a principal associação alemã de instituições de financiamento ao consumidor, que reúne cerca de 100 instituições entre os principais participantes do setor de financiamento ao consumidor (incluindo o setor automotivo) e empresas de serviços em setores relacionados a bancos que operam no país.

#### *AIFIRM Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers*

Desde 2016, a Management Solutions é membro da AIFIRM (Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers), associação que reúne e representa os profissionais do mundo financeiro, bancário e de seguros que trabalham nas áreas de riscos das principais entidades do país, e cujo objetivo é melhorar os padrões de organização das funções corporativas implicadas na mensuração dos riscos, e difundir o conhecimento dos critérios de medição de riscos, melhorando seu funcionamento e utilização.

#### *Câmaras de comércio*

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

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

### **A Management Solutions reforça seu vínculo com a EDEM**

Hortensia Roig, Presidente da Marina de Empresas, grupo que integra a EDEM, e Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, reuniram-se na sede da EDEM em Valência com o objetivo de reforçar a colaboração mútua entre as duas instituições.

Marina de Empresas é uma iniciativa composta por três ambientes (EDEM, Lanzadera e Angels) que busca promover a iniciativa individual e o talento por meio da formação, assessoria e financiamento de empreendedores. A iniciativa, que é um compromisso com a criação de riqueza, emprego e promoção do empreendedorismo, é impulsionada e apoiada por Juan Roig, Presidente da Mercadona e Presidente Honorário da EDEM.

A Management Solutions se uniu à EDEM, a escola de negócios presidida por Hortensia Roig, como Membro em setembro de 2024, colaborando com a instituição em áreas como a captação de talentos, a participação em fóruns de emprego e a organização de um Data Hackathon.



# Acordos de parceria

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



## Fundação Síndrome de Down de Madri, Espanha

A fim de reforçar seu compromisso com a integração laboral das pessoas com síndrome de Down e deficiências intelectuais, e além das atividades e do trabalho voluntário no qual tanto a Firma como seus profissionais participam ao longo do ano e que são detalhadas no capítulo Ação Social, em 2015 a Management Solutions assinou um acordo com a Fundação Síndrome de Down de Madri (Down Madrid) como parte do programa "Empleo con Apoyo Stela", que visa facilitar e

promover a integração social e laboral das pessoas com síndrome de Down e deficiências intelectuais nos ambientes de trabalho comuns.

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

## OPTEAM, Espanha

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

A OPTEAM está qualificada como Centro Especial de Emprego (firma cujo objetivo é proporcionar às pessoas com deficiência a realização de um trabalho produtivo e remunerado). O compromisso da OPTEAM é o de promover a igualdade de oportunidades e a inclusão plena das pessoas com deficiência através da geração de emprego e busca a acessibilidade universal.

## IntegralAV, Espanha

A Management Solutions assinou um acordo de parceria em 2024 com a IntegralAV, um Centro Especial de Emprego que oferece serviços relacionados a viagens (reserva de passagens em qualquer meio de transporte, gestão de reservas de hotéis para viagens profissionais, etc.) e organização de eventos.

O objetivo da IntegralAV é proporcionar às pessoas com deficiência um trabalho produtivo e remunerado, adequado às suas características pessoais e que facilite sua integração no mercado de trabalho.

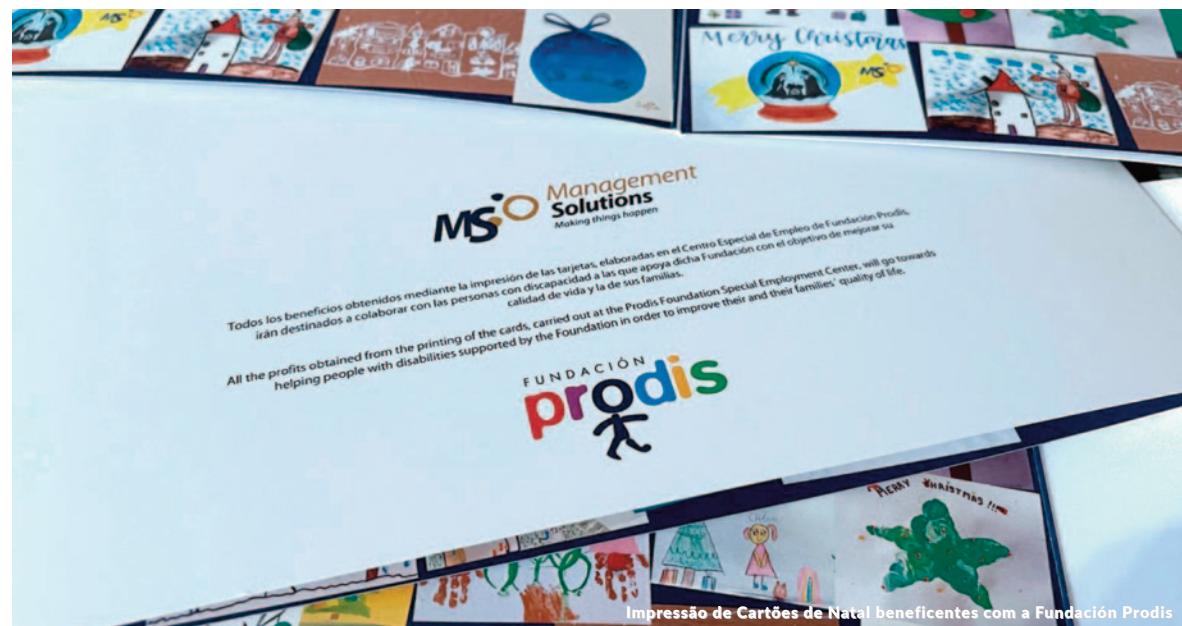
## Fundação Prodis, Espanha

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

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

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

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



# Acordos de parceria

## **Fundação ONCE, Espanha**

A Management Solutions colabora com a Fundação ONCE com o objetivo de promover o emprego e o treinamento de pessoas com deficiência, bem como a sustentabilidade, a acessibilidade universal e a compra responsável.

De acordo com o acordo, a Management Solutions colaborará com a Inserta Empleo, a agência de treinamento e emprego da Fundação ONCE, para preencher as vagas de emprego, pré-selecionar os candidatos que melhor se ajustem ao perfil requerido e oferecer um treinamento sob medida para que possam realizar as tarefas designadas, com o objetivo de conseguir acesso a um emprego de qualidade.

O acordo também prevê a possibilidade de parceria em outras iniciativas, como a disseminação de programas de bolsas de estudo ou a cooperação em programas de acessibilidade tecnológica.

## **Ibermática Social, Espanha**

Em 2020, a Management Solutions assinou um acordo de parceria com a Ibermática Social, uma iniciativa pioneira no setor das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) para a integração de pessoas com deficiência no local de trabalho, com o objetivo de fortalecer seu compromisso com o desenvolvimento profissional e a integração de pessoas com deficiência na força de trabalho.

A Ibermática Social é um Centro Especial de Emprego, criado pela Ibermática em 2007 com o apoio da Organização Nacional de Cegos Espanhóis (ONCE), no qual trabalham pessoas com deficiências físicas e são formadas em profissões do campo da informática, com o objetivo de integrá-las às empresas deste setor.

## **Asociación Española contra el Cáncer, Espanha**

Em março de 2012, a Management Solutions aderiu a uma iniciativa da Associação Espanhola Contra o Câncer (AECC) para divulgar mensagens de saúde, prevenção e detecção precoce do câncer dirigidas a grupos empresariais, com o objetivo principal de conscientizar a população sobre a importância da prevenção e detecção precoce do câncer.

Durante o ano, a Management Solutions continuou participando do Programa de Solidariedade da Firma, divulgando os boletins informativos da AECC sobre alimentação saudável, a importância da prevenção e de seguir e incentivar hábitos saudáveis nas crianças, e fornecendo mais informações sobre os diferentes tipos de câncer.



**Reconhecimento do Colegio Retamar à Management Solutions, Espanha**

## **Reconhecimento da Escola Retamar à Management Solutions**

Como agradecimento por sua colaboração na empregabilidade dos alunos dos cursos de Formação Profissional em Administração e Finanças e Informática, a Escola Retamar de Madrid reconheceu o trabalho da Management Solutions durante a cerimônia de graduação dos alunos do ano acadêmico 2024-2025. O José Luis Alier, membro do Conselho de Administração da Retamar, entregou o prêmio ao Miguel Ángel Poblet, Sócio Diretor da Management Solutions, na cerimônia de graduação dos alunos do ano letivo 2024-2025.

A Associação Espanhola Contra o Câncer é uma organização sem fins lucrativos que trabalha há mais de 70 anos na luta contra o câncer, oferecendo apoio a pacientes e suas famílias, promovendo programas de prevenção e educação em saúde, acompanhando pacientes e suas famílias e financiando projetos de pesquisa sobre o câncer que permitirão um melhor diagnóstico e tratamento do câncer.

### **Acordos de parceria com escolas**

A Management Solutions mantém acordos de parceria com diferentes colégios de Madri, o que permite que os alunos do ensino médio tenham sua primeira experiência em um ambiente de trabalho. Durante o ano de 2024, os alunos do Colégio Everest, do Highlands Los Fresnos, do Colégio Britânico e Retamar, tiveram a oportunidade de visitar um dos escritórios da Firma em Madri durante três dias, e conhecer seu funcionamento, missão e objetivos, os valores compartilhados pelos profissionais da Management Solutions, bem como os setores em que a Firma atua e as linhas de serviço que oferece, tudo isso por meio de reuniões com profissionais de diferentes perfis e cargos, tendo a oportunidade de ver em primeira mão os diferentes tipos de projetos que estão sendo desenvolvidos e realizando um estudo de caso de consultoria no setor financeiro.

### **Fortalecimento da relação com a Associação Espanhola Contra o Câncer**

Os vencedores da última edição do Quilômetro Solidário visitaram a sede da Associação Espanhola Contra o Câncer em Madri para entregar a doação obtida através da atividade Quilômetro Solidário.

Quilômetros Solidários é uma iniciativa que promove hábitos saudáveis entre os profissionais da Firma e na qual cada quilômetro corrido ou caminhado pelos participantes é convertido em um euro doado aos projetos de pesquisa da Associação Espanhola Contra o Câncer.

Em 2025, mais de 500 profissionais da Management Solutions participaram da quarta edição da atividade, na qual em apenas uma semana conseguiram correr 14.884 quilômetros, que a Firma converteu em uma doação de 14.884 euros para a Associação.

Os membros da equipe vencedora visitaram a sede da Associação em Madri para conhecer em primeira mão os serviços gratuitos oferecidos aos pacientes e suas famílias e para saber mais sobre os projetos de pesquisa sobre o câncer que eles apoiaram com seus esforços e trabalho em equipe.



# Ação Social

*A Firma apoia e fomenta as atuações benficiares desenvolvidas pelos seus profissionais*



Corrida Solidária da Management Solutions, Espanha

Desde a criação do Grupo de Ação Social, todos os anos os profissionais da Management Solutions demonstram seu compromisso e envolvimento na geração de um impacto positivo nas comunidades em que operamos, promovendo e organizando numerosas atividades em parceria com diversas ONGs e associações benficiares, e participando de iniciativas solidárias lançadas pela Firma.

***Ações benficiares organizadas pela Management Solutions ou realizadas por profissionais da Management Solutions e apoiadas pela Firma em parceria com ONGs e instituições benficiares***

*Concierto Solidário Management Solutions, Espanha*

Em 2025, a Management Solutions organizou uma série de concertos solidários para arrecadar fundos para os bancos de alimentos de Madri, Barcelona, Bilbao e Valéncia.

Os recitais contaram com a participação do Trio Tchaikovsky Management Solutions, da Escuela Superior de Música Reina Sofía, e foram realizados em Madri (Escuela Superior de Música Reina Sofía), Barcelona (Palau de la Música) e Bilbao (Sociedad Filarmónica de Bilbao).

Gracias à generosidade das mais de 700 pessoas que compareceram ao show e às doações recebidas no Fila 0, mais de 5.000 euros.



Concerto Solidário de Natal de Bilbao, Espanha

#### VIII Corrida Solidaria Management Solutions

Em 2025 a Firma realizou a VII edição de sua Corrida Solidária, organizada para colaborar com o Banco de Alimentos de Madri.

O evento, criado para que fãs e famílias inteiras pudessem desfrutar de um dia de esporte solidário no Bosque Ciudad Financiera, em Boadilla del Monte (Madri, Espanha), contou com a presença de cerca de 400 pessoas que participaram das diferentes modalidades: 5 e 10 km, caminhada não competitiva de 2 km e corridas infantis de 300, 500 e 1.000 metros.

Além disso, foram arrecadados cerca de 3.000 kg de alimentos não perecíveis durante o evento, somando os 300 kg de alimentos arrecadados durante a corrida (óleo, verduras, massas, enlatados, leite, etc.), as doações on-line recebidas através do site do Banco de Alimentos de Madri e a doação feita pela Management Solutions (que converteu os quilômetros percorridos pelos participantes da Corrida Solidária em quilos de alimentos não perecíveis).

#### Quilômetros de Solidariedade

A Management Solutions organizou a quarta edição dos Quilômetros de Solidariedade, uma iniciativa global que promove hábitos saudáveis entre todos os profissionais e na qual cada quilômetro percorrido pelos participantes é convertido em um euro doado pela Firma a uma causa solidária; nesta ocasião, à pesquisa do câncer através da Associação Espanhola Contra o Câncer.

Graças ao compromisso e ao envolvimento dos mais de 500 profissionais participantes, em apenas uma semana eles conseguiram correr ou caminhar 14.884 quilômetros, que a Firma converteu em 14.884 euros doados à Associação Espanhola Contra o Câncer.

A Associação Espanhola Contra o Câncer é uma organização sem fins lucrativos que trabalha há mais de 70 anos na luta contra o câncer, oferecendo apoio aos pacientes e suas famílias, promovendo programas de prevenção e educação em saúde, acompanhando os pacientes e suas famílias e financiando projetos de pesquisa sobre o câncer que permitirão um melhor diagnóstico e tratamento da doença.

#### Torneio de Golfe Solidário da Management Solutions

Management Solutions organizou um Torneio de Golfe Solidário em apoio ao Encontro Santander Música e Academia organizado pela Fundação Albéniz (Escuela Superior de Música Reina Sofia), com a participação de cerca de 50 jogadores, incluindo clientes e profissionais da Firma.

Graças à generosidade dos participantes e à contribuição da Firma, foram arrecadados 10.000 euros, que foram utilizados para financiar concertos no âmbito do Encontro de Música e Academia Santander, e, em particular, o concerto na localidade cantábrica de Comillas, um programa único na Europa, organizado pela Fundação Albéniz (Escola de Música Rainha Sofia), no qual jovens músicos dos principais conservatórios europeus de toda a Europa, selecionados por meio de audições, participam de um intenso programa de masterclasses e concertos, compartilhando a sala de aula e o palco com grandes

maestros e fomentando o desenvolvimento de jovens talentos e a criação de vínculos entre eles.

#### XV Torneio Pro-Am da Fundação Deporte y Desafío, Espanha

A Management Solutions patrocinou mais uma vez o torneio beneficente Pro-Am, organizado pela Fundação Esporte e Desafio, com o objetivo de arrecadar fundos para a integração social de pessoas com deficiências físicas, intelectuais ou sensoriais através do esporte.

O torneio de 2024 foi realizado novamente no campo do Golf Santander, em Boadilla del Monte, com a participação de 16 equipes (todas compostas por um golfista profissional e quatro amadores).

A Fundação Deporte y Desafío é uma organização cujo objetivo é a integração social de pessoas com deficiências físicas, intelectuais e/ou sensoriais através do esporte, aumentando a liberdade das pessoas com deficiências, promovendo sua independência e colaborando no desenvolvimento de seu potencial social, mental e esportivo.

#### Voluntariado com a Down Madri, Espanha

O Grupo de Ação Social organizou duas iniciativas de voluntariado em parceria com a Área de Lazer de Down Madri, uma associação que ajuda a melhorar a qualidade de vida das pessoas com deficiências intelectuais. Durante a iniciativa, um grupo de 10 voluntários da Management Solutions teve a oportunidade de compartilhar uma divertida manhã de artesanato com um grupo de jovens com síndrome de Down e outras deficiências intelectuais.

#### Teto, Brasil

O Grupo de Ação Social da Management Solutions Brasil colaborou com a ONG Teto na construção de uma casa para uma família vulnerável.

Em um primeiro momento, o Grupo de Ação Social organizou um evento para arrecadar os fundos necessários para a compra

# Ação Social

de materiais, no qual a Management Solutions participou dobrando o valor arrecadado pelos profissionais. Posteriormente, durante três dias, os voluntários da Firma colaboraram na construção da casa, desde a preparação dos materiais até a pintura das paredes. O trabalho voluntário culminou com a entrega da casa à família.

## Cinema Solidário, México

A Management Solutions e seu grupo de Ação Social realizaram a sexta edição do Cinema Solidário no México, em benefício da Fundação Clara Moreno y Miramón. O evento contou com a presença de profissionais da Firma e de seus principais clientes no México, acompanhados de suas famílias. Graças à generosidade dos cerca de 400 participantes, mais de 2.500 quilos de alimentos não perecíveis foram coletados e entregues à Fundação Clara Moreno y Miramón, uma instituição cujo objetivo é transformar a vida de meninas e adolescentes vulneráveis por meio de programas de assistência integral.

## Doação de computadores e telefones celulares

A Management Solutions colabora habitualmente com diferentes organizações doando os computadores e celulares usados uma vez renovados. Desta forma, é possível reduzir o impacto ambiental da firma, satisfazendo ao mesmo tempo a necessidade que as comunidades mais desfavorecidas têm deste material.

## Natal Solidário

Mais de 500 profissionais da Management Solutions tiveram novamente a oportunidade de levar esperança aos grupos mais desfavorecidos através do projeto "Natal Solidário", que foi organizado pelo décimo quinto ano consecutivo através da realização de diversas iniciativas na Espanha, Portugal, Reino Unido, França, Alemanha, Holanda, Itália, Polônia, Turquia, Estados Unidos, México, Colômbia, Equador, Brasil, Peru, Chile, Argentina e África do Sul.

Na Espanha, foi organizada uma campanha de coleta de presentes em parceria com a organização "Reyes Magos de



Verdad", cujo objetivo é coletar presentes para grupos desfavorecidos com os quais várias associações colaboram e que, de outra forma, não receberiam nenhum presente no Dia de Reis. Graças à participação de mais de 160 profissionais, foi possível que as pessoas sem recursos de "Nadie Solo" recebessem presentes dos voluntários da Firma, que puderam conhecer em primeira mão o trabalho social realizado pela associação.

Em Portugal, a campanha de Natal se concentrou na coleta de alimentos solicitados ao Centro Social São Nicolau, uma associação que distribui alimentos e roupas, além de oferecer apoio aos idosos e um serviço de sopa dos pobres. Os voluntários tiveram a oportunidade de preparar uma variedade de pacotes de alimentos para posterior distribuição nas instalações do Centro.

No Reino Unido, mais uma vez colaboramos com a associação Oasis Children's Venture, uma ONG local de Londres que promove brincadeiras e aprendizado inclusivos para crianças e

jovens com e sem deficiências. Nessa ocasião, foram coletados alimentos não perecíveis, produtos natalinos, jogos familiares e vales-alimentação para apoiar famílias carentes.

O Grupo de Ação Social do escritório da Alemanha colaborou mais uma vez com a Die ARCHE Kinderstiftung, uma organização que ajuda famílias carentes. Nessa ocasião, foram entregues os presentes que 20 crianças de Frankfurt solicitaram em suas cartas. Além disso, os voluntários da Firma organizaram uma oficina na qual embrulharam os presentes e escreveram cartas personalizadas para cada uma das crianças.

No escritório da França, foi organizada uma campanha de coleta de produtos de higiene e alimentos para La Balade des Lucioles, uma associação francesa que distribui alimentos, roupas, medicamentos e acompanha pessoas desfavorecidas.

Em Amsterdã, os profissionais da Management Solutions organizaram uma campanha de coleta de alimentos para colaborar com o Banco de Alimentos da Holanda.



Natal Solidário, Portugal



Natal Solidário, Chile

Na Polônia, foi organizada uma coleta de brinquedos e presentes em parceria com a associação Fundacja Pociecha. Essa fundação conta com 90 centros no país e cuida de cerca de 1.300 crianças.

Na Itália, os funcionários dos escritórios de Roma, Milão e Bolonha colaboraram ativamente com os refeitórios sociais da Caritas Roma e da Caritas Ambrosiana, organizando uma coleta de alimentos não perecíveis para apoiar esses centros.

Os profissionais do escritório da Turquia colaboraram com a ONG "Çorbada Tuzun Olsun Derneği", prestando pacotes de alimentos para distribuição aos sem-teto.

Jude Children's Research Hospital, um hospital infantil cuja missão é promover a cura e a prevenção de doenças pediátricas, como o câncer, por meio de pesquisa e tratamento.

No México, a campanha "Seja o Sábio de uma Criança" foi novamente organizada em parceria com a Fundação Clara Moreno y Miramón, uma instituição cujo objetivo é transformar

a vida de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade por meio de programas de assistência integral.

Os profissionais do escritório da Colômbia participaram de um dia de solidariedade em parceria com a Fundação Catalina Muñoz, uma organização dedicada a projetos de habitat e desenvolvimento comunitário em ambientes vulneráveis. Durante a atividade, eles contribuíram para a melhoria dos espaços escolares, pintando, construindo móveis e embelezando os arredores, gerando ambientes mais seguros e adequados para o aprendizado e a recreação das crianças.

No Equador, foi realizada uma coleta de brinquedos para as crianças internadas no Hospital Pediátrico Baca Ortiz, uma instituição pública que atende cerca de 200 crianças. A colaboração e a generosidade dos profissionais, juntamente com o apoio da Firma, permitiram completar os presentes para que todas as crianças pudessem receber um presente no Natal. Além disso, foi realizada uma atividade de contação de histórias durante a entrega, o que contribuiu para tornar sua estadia no hospital ainda mais especial.

No Brasil, o Grupo de Ação Social organizou duas atividades de Natal em São Paulo. Por um lado, colaborou com a organização Anjos da Noite por meio de uma coleta de alimentos e da participação em um programa de voluntariado que apoiou a preparação de quase 1.000 jantares para distribuição a pessoas sem-teto que dormem nas ruas do centro da cidade. Por outro lado, participou da campanha "Papai Noel dos Correios", que teve como objetivo entregar o presente solicitado a crianças de escolas rurais e áreas carentes. No Rio de Janeiro, por sua vez, os profissionais organizaram uma festa para as meninas do Lar Anália Franco, onde foram distribuídos brinquedos e histórias infantis.

Os profissionais do escritório do Peru mais uma vez organizaram uma doação de brinquedos para a ONG Alcance Extremo, uma instituição que apoia famílias em Lima e nas províncias em situação de vulnerabilidade. Graças à generosidade dos voluntários e ao apoio da Firma, contribuímos com o objetivo de que nenhuma criança ficasse sem presente no Natal, culminando em um dia em que os pequenos desfrutaram de uma festa e compartilharam um momento com os voluntários da Firma.

# Ação Social

No Chile, mais uma vez, a campanha Papai Noel foi organizada em parceria com o Jardim de Infância Tai Tai, que atende cerca de 77 crianças de 1 a 4 anos de idade em situação de risco social no bairro Estación Central. O objetivo da iniciativa era que cada uma delas recebesse um presente de Natal, alcançando esse objetivo e celebrando um dia de doação e compartilhamento. Além disso, a Management Solutions fez uma doação para a compra de brinquedos ao ar livre que contribuirão para melhorar seus espaços de jogo e recreação.

Na Argentina, o Grupo de Ação Social realizou um dia de solidariedade em parceria com a Casa Ronald, uma organização que oferece acomodação e apoio a famílias com crianças em tratamento médico. Graças a essa atividade, foi criada uma biblioteca infantil para que as crianças possam desfrutar dos benefícios terapêuticos da leitura, e foi realizada uma oficina de contação de histórias e jogos participativos para incentivar a criatividade, o trabalho em equipe e a diversão em um ambiente de aprendizado.

Na África do Sul, profissionais de Joanesburgo foram à The Rivers Foundation, em Sandton, para ajudar a preparar sanduíches e lanches, que foram distribuídos a várias escolas rurais da região. Além disso, os voluntários levaram doces para dar a todas as crianças.

## Natal com a Fundação Prodis

Desde 2007, a Management Solutions imprime cartões de Natal em parceria direta com diferentes ONGs, com o objetivo de que todos os lucros obtidos com a impressão sejam doados a projetos benéficos.

Em 2025, a Management Solutions imprimiu os cartões através do Centro Especial de Emprego da Fundação Prodis, colaborando assim com as pessoas com deficiência apoiadas pela Fundação com o objetivo de melhorar sua qualidade de vida e a de suas famílias.

Para decidir o desenho do cartão, foi organizado o tradicional concurso, no qual cerca de 50 jovens artistas (filhos, sobrinhos, sobrinhas e irmãos de profissionais da Management Solutions) mostraram suas habilidades artísticas, e do qual saíram os dois desenhos vencedores, criados por Sara, de 13 anos e Carlota, de 10 anos.

## Voluntariado de Páscoa com a Anjos da Noite, Brasil

O Grupo de Ação Social da Management Solutions Brasil colaborou mais uma vez com a Anjos da Noite com a doação de "kits de Páscoa" (incluindo desenhos, doces típicos da Páscoa e produtos de higiene) para todas as famílias em risco de exclusão com as quais a ONG colabora.

A Anjos da Noite é uma associação que semanalmente, bem como em datas especiais, distribui alimentos, agasalhos, calçados, etc. a moradores de rua para ajudá-los a recuperar a autoestima e a reintegração social.



Natal Solidário, Peru



Natal Solidário, Argentina

### *Torneio de golfe benéfico da Fundação AVA, Espanha*

Além de ser patrocinadora, a Management Solutions participou do IV Torneio da Fundação AVA, organizado para apoiar crianças com transtornos neurológicos e suas famílias. As equipes participantes da IV edição deste torneio, organizado para arrecadar fundos para a Fundação, se reuniram no campo de golfe de Santa Marina (Cantábria, Espanha).

A Fundación AVA é uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo assistir, apoiar e ajudar pessoas afetadas por distúrbios neurológicos, doenças raras ou alterações congênitas ou funcionais que causam incapacidade, e seus familiares.

### *Campanhas de doação de sangue em Madri, Espanha, e São Paulo, Brasil*

Os profissionais da Management Solutions participaram, mais uma vez este ano, de campanhas de doação de sangue.



Organizada pelo grupo de Ação Social em colaboração com a Cruz Vermelha Espanhola, a atividade transformou uma das salas de treinamento do escritório de Madri da Bilma em um centro de doação totalmente equipado, acomodando os mais de 30 profissionais que puderam participar desta iniciativa.

Por outro lado, cerca de 25 profissionais da Firma participaram da campanha de doação de sangue organizada em São Paulo no mês de setembro.

### *Campanha de apoio às vítimas das fortes chuvas em Puebla, Hidalgo e Veracruz, México*

Os escritórios da Management Solutions no México, por meio do seu Grupo de Ação Social, lançaram uma campanha solidária em colaboração com a Cruz Vermelha Mexicana para apoiar as pessoas afetadas pelas fortes chuvas registradas nos estados de Puebla, Hidalgo e Veracruz. Graças à generosidade e rápida mobilização dos profissionais da Firma, em poucas semanas foi

possível arrecadar mais de 100 kg de alimentos e produtos de primeira necessidade — incluindo alimentos não perecíveis, artigos para bebês, produtos de higiene pessoal, medicamentos e material de curativo — que foram entregues nos centros de coleta habilitados para sua distribuição.

### **Campanhas de conscientização de RSE**

#### *Dia Mundial da Síndrome de Down*

Por ocasião do Dia Mundial da Síndrome de Down e com o objetivo de apoiar a Síndrome de Down, o Grupo de Ação Social da Management Solutions lançou a campanha global "Meias Incomparáveis" em todos os seus escritórios, além de organizar outras iniciativas no Chile, Colômbia, Equador e Peru.



# Ação Social



Cerca de 150 pessoas participaram do desafio das meias incompatíveis, que consistia em usar meias diferentes em cada pé e compartilhar uma foto nas redes sociais, com o objetivo de conscientizar e dar visibilidade ao grupo de pessoas com síndrome de Down e destacar a importância de sua autonomia. Além disso, a atividade teve um duplo impacto, já que a Firma presenteou todos os participantes com um par de meias solidárias da Fundação Down Madrid (fabricadas em seu Centro Especial de Emprego Achira), da ASDRA (Associação de Síndrome de Down da Argentina), da Fédération Trisome 21 (França) e da Down Syndrome Association UK, cujos lucros são destinados a apoiar pessoas com síndrome de Down.

Além disso, a Firma também promoveu outras iniciativas de apoio a esse grupo em diferentes países: No Chile, colaborando com a Fundação Rayün Down em um dia de integração com atividades recreativas; na Colômbia, através do desenvolvimento de uma Oficina de Vida Saudável em conjunto com a Corporação Síndrome de Down; no Equador, com a organização de uma gincana com a Fundação El Triângulo, na qual participaram mais



Corre por una causa, Espanha

de 150 pessoas de diferentes idades; e no Peru, com a participação, mais uma vez este ano, no Diverso Fest, apoiando a Sociedade Peruana de Síndrome de Down nas tarefas de organização desse evento de integração através da arte e dos jogos.

Essas campanhas se somam à lista de colaborações (voluntariado, patrocínios, acordos de parceria, etc.) que a Management Solutions mantém com diversas fundações de apoio a grupos com síndrome de Down desde a sua criação.

## *Dia das Mulheres e Meninas na Ciência*

No dia 11 de fevereiro é comemorado o Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência, adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas, com o objetivo de conseguir o acesso e a participação plena e igualitária das mulheres e meninas na ciência, bem como para lembrar o papel fundamental que desempenham nas comunidades científicas e tecnológicas e a necessidade de fortalecer sua participação.

A Management Solutions quis participar da comemoração lançando sua campanha interna "Compartilhe seu interesse pela ciência", com o objetivo de promover e conscientizar as crianças sobre a participação das mulheres na ciência, e criar modelos femininos para crianças no campo STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) que possam contribuir para a escolha dessas áreas como carreiras profissionais.

Por meio de um microsite, foram divulgadas as histórias de 9 mulheres, todas elas referências no campo científico, e diferentes materiais foram fornecidos às crianças para despertar sua curiosidade no campo científico.

## *Dia de reflorestamento com o Saving the Amazon, Colômbia*

Cerca de 50 profissionais participaram de um dia de plantio de árvores e treinamento ambiental na Finca Gachancipá, em Bogotá, organizado pela Acción Social Colômbia em parceria com a Saving the Amazon.



Dia Mundial Síndrome de Down, Chile



Somerville 5K Road Race, Estados Unidos

Os participantes ajudaram a semear uma plantação de eucalipto em uma floresta tropical seca para restaurar as encostas entre as montanhas da região, em um dia divertido na natureza em que os voluntários também receberam informações sobre a importância das árvores e florestas, especialmente na Amazônia, para o planeta.

#### *Dia Internacional da Doação de Livros, Brasil*

Por ocasião do Dia Internacional da Doação de Livros, comemorado em 14 de fevereiro, o Grupo de Ação Social Brasil organizou uma campanha para arrecadar livros e histórias para crianças sem recursos e em situação de extremo risco social que vivem nos lares da Casa da Criança de Santo Amaro.

Graças à ajuda dos profissionais do escritório de São Paulo, mais de 170 livros foram coletados e entregues pessoalmente em um dos centros, onde os voluntários também puderam passar uma tarde divertida brincando com as crianças.

As Casas da Criança de Santo Amaro são centros que acolhem crianças carentes de até 17 anos de idade, oferecendo-lhes alimentação, assistência médica, cursos extracurriculares, atividades socioeducativas e qualificação para ajudá-las a entrar no mercado de trabalho.

#### **Corridas solidárias**

##### *Corrida "Madri em marcha contra o câncer", Espanha*

Cerca de 150 profissionais da Management Solutions participaram da corrida "Madri em março contra o câncer", organizada pela Associação Espanhola contra o Câncer, com o objetivo de arrecadar fundos para a pesquisa do câncer. A corrida, que foi presencial e virtual (registro do percurso por meio de um aplicativo), contou com a participação de mais de 20.000 corredores.

##### *Corra por uma causa, corra pelas crianças refugiadas, Espanha*

Mais de 100 profissionais da Management Solutions participaram da edição de Madri e Bilbao da corrida "Corra por uma causa, corra pelas crianças refugiadas", organizada por Entreculturas e Alboan, com o objetivo de arrecadar fundos para defender o direito à educação das crianças que vivem em situações de refúgio ou deslocamento forçado.

##### *XV Corrida Down Madri, Espanha*

Cerca de 100 profissionais da Management Solutions participaram da XIV Corrida Down Madri, que mais uma vez teve a Management Solutions como patrocinadora, demonstrando o compromisso que a Firma mantém com a Down Madri desde 2010 através da organização conjunta de atividades esportivas de voluntariado e integração.

# Ação Social

Organizada com o objetivo de arrecadar fundos para o Serviço de Esporte e Saúde da Down Madrid para promover a inclusão de pessoas com deficiência intelectual através do esporte, a corrida contou com a participação de cerca de 3.000 corredores.

## London Winter Run, Reino Unido

Um grupo de profissionais da Management Solutions se reuniu no centro de Londres para participar mais uma vez da London Winter Run, organizada pela Cancer Research UK para arrecadar fundos para a pesquisa e o tratamento da doença.

## Somerville 5K Road Race, EUA

Mais de 20 profissionais do escritório da Management Solutions em Boston se reuniram em Somerville, Massachusetts, para participar mais uma vez da "Somerville 5K Road Race" anual, organizada por Somerville Homeless Coalition, uma

organização sem fins lucrativos com a missão de fornecer apoio individualizado a indivíduos e famílias sem-teto a fim de ajudá-los a obter e manter moradias acessíveis.

## Carrera solidaria Sempre Mulher, Portugal

Um grupo de profissionais da Management Solutions em Portugal participou da corrida solidária Sempre Mulher, organizada pela Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama (APAMCM) e pela Câmara Municipal de Lisboa, alcançando 12.000 participantes.

## Carrera LoveLife Run Leiden, Países Baixos

Cerca de 20 profissionais do escritório de Amsterdã participaram da LoveLife Run Leiden, uma corrida benéfica organizada pela Fight cancer para apoiar a pesquisa sobre o câncer.

## Carrera Kardias, México

Mais de 130 profissionais da Management Solutions México participaram da corrida benéfica Kardias, uma iniciativa organizada para arrecadar fundos para a realização de cirurgias cardíacas em crianças com doenças cardíacas.

## Carrera ANSeR, México

Cerca de 80 profissionais de nosso escritório no México participaram na 17ª edição da corrida ANSeR, organizada pela associação Aquí Nadie Se Rinde, I.A.P., uma instituição que provê suporte compreensivo para crianças e adolescentes com câncer.



#### Corrida IBERO, México

Um grupo de profissionais de nosso escritório do México participou da Corrida IBERO 2025, uma corrida organizada pela Universidade Ibero-Americana na Cidade do México para arrecadar fundos para seu programa de bolsas de estudo.

A representação da Firma teve um desempenho excepcional, com uma de suas profissionais conquistando o segundo lugar na categoria feminina de 5K.

#### Corrida Verde, Colômbia

Mais de 70 profissionais da Management Solutions participaram da Corrida Verde realizada em Bogotá e organizada pela Fundação Natura (organização da sociedade civil dedicada à conservação, uso e gestão da biodiversidade para gerar

benefícios sociais, econômicos e ambientais) com o objetivo de correr pelas florestas e zonas úmidas da Colômbia (já que para cada corredor inscrito na corrida, foram plantadas três árvores de forma perpétua em reservas naturais sob o esquema de restauração ecológica).

#### Corre Conmigo 5K 2025, Peru

Mais de 30 profissionais da Management Solutions em Lima participaram da corrida benéfica Corre Conmigo 5K 2025, organizada pela Sociedade Peruana de Síndrome de Down para promover a inclusão e o apoio às pessoas com essa condição.



Corre Conmigo 5K 2025, Peru



#### **“Os profissionais da Management Solutions são protagonistas de nosso compromisso social”**

O senso de responsabilidade de nossos profissionais e seu desejo de fazer a diferença participando ativamente das comunidades onde atuamos é algo de que nos orgulhamos particularmente.

Nossos profissionais, com o firme apoio da Firma, lideram nosso compromisso social por meio do Grupo de Ação Social. Todos os anos, eles demonstram sua solidariedade e compromisso com os mais necessitados, realizando diferentes atividades de solidariedade em parceria com várias ONGs e instituições de caridade.

Neste ano, destacamos campanhas de coleta de alimentos, iniciativas de combate a doenças, projetos de reflorestamento, etc. Cada uma dessas iniciativas é um exemplo de como, juntos, assumimos o desafio de transcender e contribuir para a construção de um futuro melhor.

**Juan F. García**  
Sócio da Management Solutions

# Meio ambiente

*Estamos especialmente sensibilizados com o impacto ambiental que nossas atividades possam gerar*



A mobilização sem precedentes dos setores público e privado para reduzir o impacto da atividade humana no planeta deixa clara a importância de abordar as questões ambientais e reduzir o impacto das mudanças climáticas em nossa sociedade. O objetivo da Management Solutions é impulsionar a transformação, colocando à disposição o talento e as habilidades de seus profissionais e demonstrando seu compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Acordo de Paris.

Tanto por meio de iniciativas internas quanto por meio de projetos desenvolvidos para seus clientes, a Firma promove

uma atividade responsável que limita o aumento da temperatura a menos de 2°C , ajudando clientes em várias regiões geográficas a mitigar os riscos climáticos e a se adaptar às mudanças resultantes da transição para uma economia de baixa emissão, bem como a comunicar claramente esse trabalho a uma sociedade cada vez mais consciente.

O compromisso ambiental está integrado na estratégia geral de sustentabilidade da Firma e em seu objetivo de proporcionar valor a longo prazo a todos os grupos de interesse.

O compromisso da Management Solutions com uma atividade favorável ao meio ambiente e, em particular, com a mitigação das mudanças climáticas, está refletido na Política de Sustentabilidade Ambiental aprovada em 2021 e revisada anualmente, na qual o crescimento sustentável é uma prioridade absoluta.

Além disso, a Management Solutions está comprometida com a conscientização e o envolvimento de seus profissionais em questões ambientais, levando em conta seu nível de responsabilidade e fornecendo-lhes o conhecimento necessário para permitir a implementação de boas práticas ambientais.

Para isso, a Firma conta com um Manual de boas práticas meio ambientais revisado anualmente, que estabelece um conjunto de recomendações práticas, úteis e educativas, com o objetivo de modificar ou melhorar o comportamento habitual dentro do escritório e reduzir o impacto ambiental causado por sua atividade e, mais especificamente, por cada profissional. Dessa forma, as diretrizes são transferidas com os seguintes objetivos principais:

- ▶ Melhorar a eficiência energética e otimizar o consumo de recursos naturais: água, energia, matérias-primas, etc.
- ▶ Preservação dos recursos naturais.
- ▶ Reduzir a produção de substâncias poluentes: emissões de gases na atmosfera, poluição do solo e das águas subterrâneas etc.
- ▶ Minimizar e gerenciar adequadamente os resíduos, reduzindo sua geração e promovendo sua reutilização e reciclagem.
- ▶ Aumentar a conscientização ambiental e educar todo o nosso meio ambiente.
- ▶ Contribuir para um modelo de desenvolvimento sustentável, em que o consumo atual de recursos não comprometa o desenvolvimento social e ambiental das gerações futuras.

Em 2025, a Management Solutions reforçou seu compromisso com o enfrentamento das mudanças climáticas com a aprovação de seu Plano de Descarbonização 2030, alinhado com os objetivos do Acordo de Paris e com as metodologias da iniciativa Science Based Targets (SBTi). Esse plano substitui a abordagem anterior baseada na compensação de emissões por uma estratégia de redução efetiva, priorizando a redução real das emissões em vez da neutralização por meio de projetos externos.

Além disso, em linha com a evolução normativa internacional, as informações climáticas da Management Solutions são elaboradas de acordo com o marco do International Sustainability Standards Board (ISSB), aplicando a IFRS S1 (Requisitos gerais) e a IFRS S2 (Divulgações relacionadas ao clima), que integram as recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

### **Adaptação e mitigação das mudanças climáticas**

A Management Solutions aderiu em maio de 2021 às recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), respondendo à crescente demanda por relatórios ambientais alinhados às melhores práticas do mercado. Após a conclusão do trabalho da TCFD em 2023, seu trabalho foi integrado às normas IFRS S1 e S2 desenvolvidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB), que representam um marco significativo para a padronização dos critérios ESG nos relatórios financeiros.

De acordo com os princípios de transparência estabelecidos nesse marco, a seguir são descritos cada um dos quatro âmbitos da IFRS S2, descrevendo como a Management Solutions avalia os riscos e oportunidades relacionados às mudanças climáticas e incorpora os fatores climáticos e ambientais em sua governança, estratégia e gestão de riscos, bem como em seu monitoramento por meio de métricas.



# Meio ambiente

*Estratégia: identificação e avaliação de riscos e oportunidades em diferentes cenários de temperatura*

O marco mencionado anteriormente estabelece, entre seus princípios, a necessidade de avaliar e divulgar o potencial impacto financeiro dos riscos associados às mudanças climáticas em diferentes cenários de temperatura.

Para avaliar esses riscos, a Management Solutions levou em consideração os cenários publicados pela Network for Greening the Financial System (NGFS), um grupo composto por 141 bancos centrais e supervisores e 21 observadores, que contribui para o desenvolvimento da gestão de riscos relacionados com o clima no setor financeiro e para a mobilização de financiamento convencional para apoiar a transição para uma economia sustentável.

Especificamente, a Management Solutions realizou sua avaliação de risco de acordo com os seguintes cenários :

► Cenário Net Zero 2050: este é um cenário ambicioso que limita o aquecimento global a 1,5°C por meio de políticas climáticas rigorosas e inovação, atingindo a meta de emissões líquidas zero de CO<sub>2</sub> por volta de 2050, em linha com o acordo de Paris. Esse cenário pressupõe que políticas climáticas ambiciosas sejam introduzidas imediatamente. As técnicas para remover o CO<sub>2</sub> da atmosfera são usadas para acelerar a descarbonização, mas de forma muito limitada e, em geral, alinhada com os níveis sustentáveis de produção de bioenergia. As emissões líquidas de CO<sub>2</sub> chegam a zero por volta de 2050, dando pelo menos 50% de chance de limitar o aquecimento global a menos de 1,5 °C até o final do século, com nenhuma ou baixa (< 0,1 °C) ultrapassagem de 1,5 °C nos anos anteriores. Os riscos físicos são relativamente baixos, mas os riscos de transição são altos.

► Cenário "Políticas atuais": esse cenário pressupõe que apenas as políticas atuais sejam mantidas, levando a altos riscos físicos. As emissões aumentam até 2080, levando a um aquecimento de cerca de 3°C e a riscos físicos graves. Isso inclui mudanças irreversíveis, como o aumento do nível do mar. Esse cenário pode ajudar a considerar os riscos físicos de

longo prazo para a economia e o sistema financeiro se continuarmos no caminho atual para um "mundo quente".

*Cenário Net Zero 2050*

*a) Riscos inerentes a esse cenário*

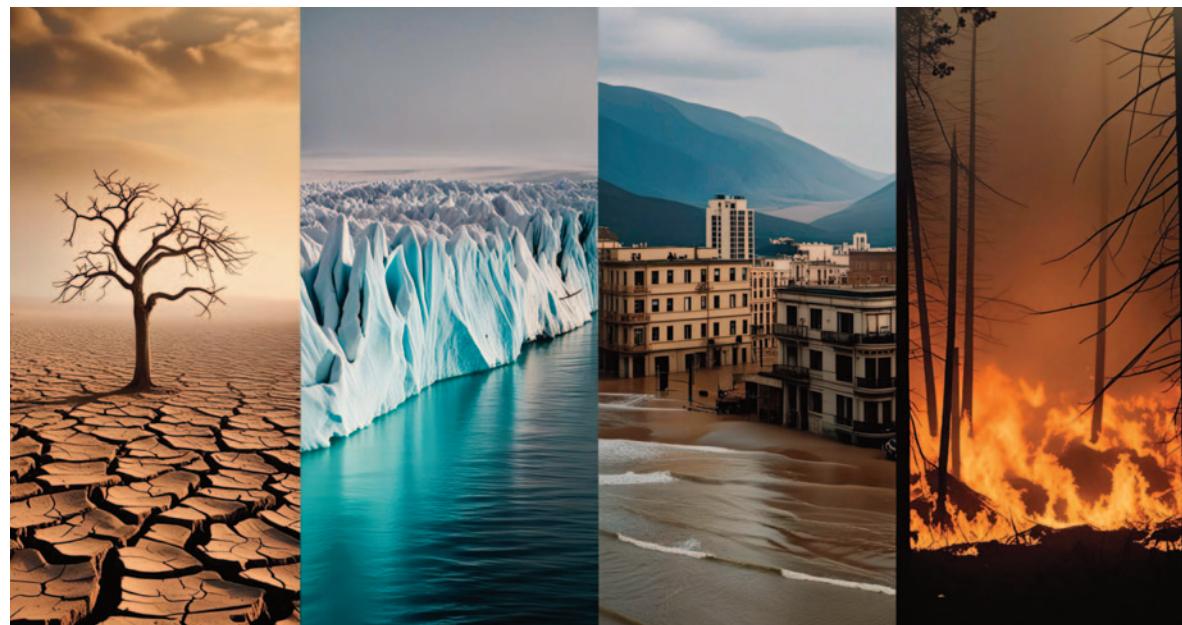
Os riscos desse cenário derivam fundamentalmente dos impactos gerados pela transição para um modelo econômico e de produção descarbonizado. Os identificados como mais relevantes após o processo de avaliação realizado pela Management Solutions são os seguintes:

► Negócio: perda de negócios para a Firma como consequência da contração e, inclusive, problemas de viabilidade daqueles clientes que não são capazes de enfrentar os desafios impostos pela transição para um modelo econômico descarbonizado. Esses riscos afetam todos os setores econômicos, embora tenham um impacto

potencial maior sobre aqueles que são mais intensivos em emissões de gases de efeito estufa.

► Compliance regulatório: possíveis atrasos na identificação ou no compliance com os requisitos regulatórios na área de sustentabilidade em algumas das regiões geográficas em que a Firma opera. Os governos de diversos países têm promulgado rapidamente legislação para promover a transformação sustentável das empresas. Uma parte significativa dessa legislação está relacionada à transparência da gestão dos impactos ambientais e das mudanças climáticas das empresas.

► Rentabilidade: embora as características da atividade da Management Solutions signifiquem que a intensidade de emissão de gases de efeito estufa seja baixa, existe um impacto potencial de aumento dos custos decorrentes do aumento dos preços dos créditos de CO<sub>2</sub>, utilizados para compensar as emissões de gases de efeito estufa.



*b) Oportunidades inerentes a esse cenário*

- ▶ Negócios: aumento da receita da Firma decorrente do acompanhamento de clientes em suas necessidades de adaptação de estratégia, negócios e processos a um novo ambiente de transição para uma economia de baixa emissão.
- ▶ Reputação corporativa: impacto positivo na imagem da Firma (perante clientes, funcionários e a sociedade em geral) derivado da geração de uma proposta de valor de vanguarda e de compromissos internos ambiciosos no campo da sustentabilidade, o que pode resultar em uma maior fidelidade dos clientes e em uma maior atração e retenção de talentos.

*Cenário Políticas Atuais*

Os principais riscos nesse cenário derivam de aumentos na frequência e/ou gravidade de eventos climáticos agudos ou extremos (como ondas de calor, inundações, ciclones ou furacões) ou eventos climáticos crônicos (aumento de temperatura, secas etc.).

*a) Riscos inerentes a esse cenário*

- ▶ Riscos físicos agudos próprios: eventos climáticos extremos que podem resultar em interrupção das atividades da Firma, danos aos ativos ou afetar a segurança dos funcionários.
- ▶ Riscos físicos dos clientes: perda de valor, receita e até mesmo problemas de viabilidade para os clientes afetados por eventos climáticos extremos que afetam diretamente seus negócios ou sua infraestrutura.

*b) Oportunidades inerentes a esse cenário*

- ▶ Negócio: aumento das receitas da Firma por apoiar os clientes em suas necessidades de identificação, medição e gestão desses riscos, ou por aumentar a resiliência de seus negócios ou processos diante desses fenômenos climáticos.

*Resiliência da Management Solutions em ambos os cenários*

A resiliência da Management Solutions para enfrentar os riscos emergentes em ambos os cenários é alta. É provável que as receitas provenientes dos serviços de consultoria prestados pela Management Solutions para acompanhar seus clientes diante dos desafios da mudança climática compensem a possível perda de receitas devido a cortes nos serviços profissionais para aqueles que não enfrentarem adequadamente esses desafios.

Para isso, a Management Solutions desenvolveu e continua investindo no desenvolvimento de uma proposta de valor de vanguarda no campo da Sustentabilidade, tanto em termos de pesquisa e difusão do conhecimento como na geração de metodologias de medição e gestão e nas soluções tecnológicas que as suportam.

Além disso, a Management Solutions investe significativamente em programas de treinamento para seus profissionais, a fim de garantir as melhores capacidades para apoiar seus clientes nesses desafios.

Tudo isso permite que a Firma esteja bem posicionada para atrair e reter talentos nessa área, ao mesmo tempo em que melhora sua reputação.

Com relação aos riscos regulatórios, a Área de P&D, juntamente com a Área de Compliance Regulatório, monitora de perto (conforme discutido na seção de Gestão de Riscos) todas as iniciativas regulatórias que poderiam afetar tanto a Firma (em todas as geografias em que opera) quanto nossos clientes nessa área, transformando, assim, esse risco em uma oportunidade.

Com relação ao potencial aumento de custos que poderia ser incorrido, dado o pequeno tamanho da pegada de CO<sub>2</sub> da Firma, mesmo em cenários de aumentos máximos de preços em ativos de compensação, tais aumentos não teriam um impacto significativo em sua lucratividade.

Por fim, em relação ao possível impacto nos ativos da Firma ou na continuidade das operações, deve-se observar que a Firma possui Planos de Continuidade e Recuperação (certificados pela AENOR com a ISO 22301) que são avaliados periodicamente para garantir a resiliência da atividade da Firma diante desses fenômenos.

Para fortalecer ainda mais a resiliência das operações em caso de emergências relacionadas ao clima, em 2025 a Firma definiu um protocolo específico para a gestão de emergências ambientais, que prevê a comunicação imediata aos gerentes de edifícios e órgãos públicos relevantes, bem como a ativação de planos de evacuação e continuidade de negócios. Esse procedimento, aplicável a todos os escritórios da Firma, está sendo atualizado para reforçar a resiliência operacional em caso de contingências climáticas, como inundações, incêndios ou derramamentos acidentais.

Além disso, os edifícios de escritórios nas diversas regiões

# Meio ambiente

geográficas são alugados, o que reduz significativamente o risco de perda de ativos, e todos os ativos próprios estão devidamente segurados.

## Métricas e objetivos

Em 2025, a Management Solutions aprovou seu Plano de Descarbonização 2030, uma estrutura abrangente de ação climática alinhada com o objetivo do Acordo de Paris de limitar o aquecimento global a 1,5 °C. O plano se baseia nas metodologias da iniciativa Science Based Targets (SBTi) e substitui o enfoque anterior, centrado na compensação, por um enfoque baseado em reduções de emissões efetivas e mensuráveis. Essa evolução envolve a priorização da mitigação real em detrimento da neutralização por meio de créditos de carbono, reforçando a coerência entre as políticas corporativas, a pegada ambiental e a criação de valor em longo prazo.

O plano estabelece metas específicas e verificáveis para os principais escopos de emissões:

- ▶ Escopo 1 - Emissões diretas: não aplicável, pois a Firma não possui fontes de combustão ou processos industriais próprios.
- ▶ Escopo 2 - Eletricidade: alcançar 100% da eletricidade contratada nos escritórios da Firma a partir de fontes renováveis até 2030, desde que existam mercados desenvolvidos ou garantias de origem. Esse objetivo inclui a transição progressiva para contratos de energia verde (PPAs) e a adoção de medidas de eficiência energética nos edifícios.
- ▶ Escopo 3 - Viagens de negócios: reduzir em 55% a intensidade de emissões por funcionário associada a viagens de negócios, tendo como referência o ano-base 2019. Para isso, são promovidas alternativas de transporte mais sustentáveis (uso prioritário de trens em relação a viagens aéreas, mobilidade urbana neutra em termos de CO<sub>2</sub>) e é incentivado o uso de plataformas de colaboração digital.

- ▶ Escopo 3 - Emissões de nossa cadeia de valor: garantir que 55% dos fornecedores relevantes tenham assumido compromissos de redução de emissões alinhados com a ciência climática (SBTi) até 2030, integrando esses critérios aos processos de certificação e avaliação periódica de fornecedores.

Esses objetivos foram concebidos para reduzir substancialmente a pegada indireta da Firma e estender a ação climática a toda a sua cadeia de valor.

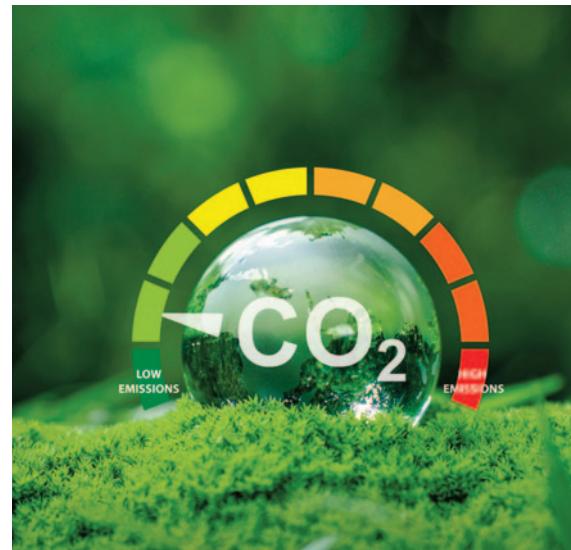
Para monitorar esses objetivos, a Management Solutions calcula anualmente sua pegada de carbono, um cálculo que está sujeito à revisão da AENOR, uma organização que verifica de forma independente que a declaração feita pela Firma é completa, ou seja, precisa, consistente, transparente e sem discrepâncias notáveis (certification ISO14064-1:2018). Além disso, o cumprimento do plano é monitorado trimestralmente por meio de indicadores de desempenho (emissões totais e por funcionário, consumo de energia, percentual de energia proveniente de fontes renováveis e fornecedores com metas SBTi).

A seguir, é apresentada a medição da pegada de carbono associada à atividade da Management Solutions para o exercício de 2025 e sua correspondente análise, em comparação com o exercício anterior (2024) e com o ano base (fixado em 2019 porque, após a pandemia da COVID-19, a atividade da Firma nos exercícios posteriores a 2019 foi menor do que o habitual, especialmente em termos de viagens de nossos funcionários).

Escopos	2025	2024	2019
Escopo 1	0	0	0
Escopo 2 <sup>9</sup>	137	299	161
Escopo 3 <sup>10</sup>	5.346	2.804	3.540
<b>TOTAL DE EMISSÕES (tCO<sub>2</sub>e)</b>	<b>5.483</b>	<b>3.103</b>	<b>3.700</b>
Emissões por empregado (tCO <sub>2</sub> e / empregado)	1,52	1,51	3,16

<sup>9</sup> Consumo de eletricidade contratado diretamente pela Firma.

<sup>10</sup> Inclui as emissões associadas às viagens de negócios (avião, trem, uso de veículos particulares, táxis e VTC, bem como estadias em hotéis e apartamentos), o ciclo de vida dos computadores e telefones utilizados pelos funcionários, as emissões fugitivas dos equipamentos de climatização e o consumo elétrico dos escritórios em regime de coworking.



Em 2025, a Management Solutions ampliou o escopo de seu inventário, incorporando, pela primeira vez, as emissões associadas aos fornecedores e as derivadas das noites de hospedagem (hotéis e apartamentos) vinculadas às viagens de negócios. Essa evolução metodológica proporciona uma visão mais completa da pegada corporativa e reforça a rastreabilidade das emissões ao longo da cadeia de valor.

As emissões associadas a esses novos itens foram calculadas retroativamente para o FY19 e o FY24, a fim de permitir uma comparação direta ano a ano em termos de emissões absolutas em relação ao ano-base. Além disso, para garantir a transparência na comparação dos dados, foi realizada uma reformulação dos números relatados anteriormente no FY19 e no FY24 na categoria de viagens de negócios para aplicar um ajuste metodológico nos fatores de emissão. O total de emissões de GEE foi reduzido de 6.155 tCO<sub>2</sub>e no ano-base do AF19 para 5.483 tCO<sub>2</sub>e no AF25, uma redução de 11%, apesar do aumento das operações e do número de profissionais. Essa redução reflete uma melhoria progressiva na gestão da pegada

de carbono e a integração de critérios de sustentabilidade na atividade da Firma.

Os resultados confirmam uma redução na intensidade de emissões por número de funcionários em relação ao ano base (-52%), especialmente nas áreas em que a Firma definiu metas específicas.

- ▶ Escopo 2 - a transição para um consumo de energia mais eficiente e renovável reduziu as emissões relacionadas à eletricidade em 15% em termos absolutos (apesar do crescimento das operações) e em 50% por funcionário, em relação a 2019.
- ▶ Escopo 3 - em viagens de negócios, a intensidade por funcionário foi reduzida em 65% e as emissões absolutas em 35% em relação a 2019, demonstrando a eficácia das medidas adotadas pela Firma, como a implementação de soluções tecnológicas que favorecem o trabalho flexível e reduzem a necessidade de viagens, bem como a priorização de meios de transporte com menor impacto ambiental, como trem em vez de avião.

Em termos de emissões em nossa cadeia de valor (fornecedores), até 2025, 35% de nossos principais fornecedores por criticidade e volume de negócios estabelecerão compromissos de redução de emissões alinhados com a ciência climática (SBTi).

Por fim, vale ressaltar que, dada a natureza do negócio da Firma, que é focado na prestação de serviços profissionais, todas as emissões indiretas do Escopo 3 calculadas têm origem upstream, principalmente associadas à cadeia de suprimentos, viagens de negócios e uso de equipamentos de TI.

#### Compensações

As compensações são feitas por meio da companhia aérea LATAM, compensando as emissões dos voos operados pela LATAM. No total, 80.827 tnCO2eq foram compensadas durante 2025 por meio do "Projeto CO2BIO - Orinoquia, Colômbia", com o qual a companhia aérea colabora.

Esse é um programa de conservação localizado na região de Orinoquia, na Colômbia, uma área de savanas inundáveis de grande importância para a conservação da biodiversidade, regulação da água e sequestro de carbono. O projeto é de propriedade da Cataruben Foundation e é certificado pelo BioCarbon Registry. Seu principal objetivo é evitar o desmatamento, a degradação e a transformação desses ecossistemas por meio da implementação de atividades de conservação e mitigação das mudanças climáticas.

Além disso, a pegada de carbono da convenção anual da Firma foi mitigada por mais um ano, trabalhando para minimizar as emissões e, para as emissões inevitáveis, compensando-as por meio do plantio de 344 árvores em Caminomorisco II, em Cáceres. Esse plantio (reconhecido pelo Escritório de Mudanças Climáticas da Espanha) foi realizado com o Green Engine da Fundación Repsol em um terreno afetado por um incêndio em 2012 e com emprego local de grupos desfavorecidos, contribuindo assim para a restauração da biodiversidade e do impacto social. Essa ação absorverá progressivamente as 83.339 toneladas de CO<sub>2</sub> geradas pelo evento durante a vida útil das árvores (aproximadamente 50 anos).

Com esta nova plantação, a floresta corporativa da Management Solutions em Caminomorisco já conta com 866 árvores de espécies nativas como pinheiros, medronheiros e sobreiros, capazes de capturar mais de 213 toneladas de CO<sub>2</sub> da atmosfera.



#### Gestão de energia

Conforme mencionado anteriormente, a Management Solutions está firmemente comprometida com a evolução para um modelo energético sustentável, com o objetivo de que 100% da eletricidade contratada em seus escritórios seja proveniente de fontes renováveis até 2030, sempre que existam mercados desenvolvidos ou garantias de origem disponíveis.

Além das emissões de gases de efeito estufa, a Management Solutions monitora a energia consumida em seus escritórios.

Durante o exercício de 2025, foi alcançado um marco significativo: a sede do Grupo (Espanha) passou a consumir 100% de eletricidade de fontes renováveis certificadas, o que representa aproximadamente 52% do consumo global de eletricidade computável no Escopo 2. Esse progresso reflete o compromisso da Firma com a descarbonização de suas operações e estabelece as bases para a extensão progressiva do

uso de energia verde para o resto de suas sedes internacionais nos próximos anos.

	2025	2024	2019
Consumo anual de eletricidade (kWh)	1.108.818,50	1.117.722	574.947
Dos quais, energia verde (kWh)	577.239,88	0	0
Porcentagem de energia verde	52%	0	0

Por outro lado, a gestão racional da eletricidade nas atividades cotidianas é um fator-chave para reduzir o impacto energético da Firma. A Management Solutions não só conta com a conscientização de todos os profissionais, mas também presta especial atenção à localização de seus escritórios.

Por esse motivo, os edifícios onde se encontram os escritórios da Management Solutions estão equipados com diversos sistemas de economia de energia, como termostatos, sistemas avançados de isolamento térmico, detectores de presença, iluminação de baixo consumo, abertura e fechamento automático de torneiras, etc. Além dessas medidas, também existem sistemas de economia de energia para impressoras e computadores.

Nesse sentido, a Torre Picasso, sede da Firma em Madri, conta com o certificado de Gestão Ambiental da AENOR, que atesta seu compromisso com o meio ambiente e garante suas boas práticas ambientais. Além disso, o Centro de Negócios Bilma, outra sede da Firma em Madri, conta com a certificação BREEAM Excellent, que avalia os impactos em 10 categorias (Gestão, Saúde e Bem-estar, Energia, Transporte, Água, Materiais, Resíduos, Uso Ecológico do Solo, Poluição e Inovação). Por sua vez, a sede da Firma em Bilbao conta com a Categoria Platina da Certificação LEED CS 2.0 outorgada pelo US Green Building Council (USGBC). Nos próximos anos, pretendemos continuar reduzindo o consumo desses recursos, promovendo, entre outras medidas, o uso responsável entre nossos profissionais.

## A AENOR renova a certificação de pegada de carbono ISO 14064 da Management Solutions.

A Pegada de Carbono de uma organização é um indicador ambiental que reflete o total de Gases de Efeito Estufa (GEE) emitidos na atmosfera por essa organização em um ano específico. É uma ferramenta usada para determinar, avaliar e comunicar o impacto de produtos, serviços e organizações nas mudanças climáticas.

A Management Solutions calcula anualmente a pegada de carbono de sua atividade, incluindo as emissões diretas e indiretas, com o objetivo de estabelecer a estratégia mais adequada para alcançar os objetivos de seu Plano de Descarbonização 2030.

A Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR) acreditou mais uma vez a veracidade do cálculo da Pegada de Carbono e concedeu à Management Solutions a certificação ISO 14064, que verifica de forma independente que a declaração feita pela Firma em relação às emissões de gases de efeito estufa é completa, ou seja, é precisa, consistente, transparente e sem discrepâncias notáveis.

### Iniciativas de pesquisa, divulgação e conscientização

Em linha com seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e com a luta contra as mudanças climáticas, a Management Solutions desenvolve continuamente iniciativas destinadas à pesquisa, divulgação e conscientização ambiental em diferentes frentes.

Essas ações vão desde a participação em fóruns e seminários do setor, ou a parceria com universidades e organizações especializadas, até a organização de campanhas de solidariedade. A Firma também promove o treinamento e a conscientização de seus profissionais e clientes por meio de seminários, publicações e sessões de treinamento.

As principais atividades realizadas nessa área são detalhadas a seguir:

► Participação da Firma no Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB), uma importante plataforma de diálogo e ponto

de encontro de empresas e profissionais dedicados à energia, que defende o desenvolvimento sustentável e a preservação do meio ambiente.

► Organização de campanhas e participação em atividades solidárias voltadas para o cuidado com o meio ambiente, como as diversas colaborações com a ONG Saving the Amazon com o objetivo de contribuir para o crescimento da "MS Forest" ou a Corrida Verde de Bogotá, organizada pela Fundação Natura com o objetivo de recuperar as florestas locais colombianas.

► Neutralização da pegada de carbono da convenção anual da Firma.

► Durante o ano, a Management Solutions continuou participando das atividades desenvolvidas pela Cátedra de Estudos de Hidrogênio da Universidade Pontifícia Comillas, em parceria com Acerinox, BBVA, Carburos Metálicos, Fundação Moeve, Enagás, Redeia e Toyota, com o objetivo de estudar o papel do hidrogênio como novo vetor energético no processo

de transição para uma economia descarbonizada e contribuir para o seu desenvolvimento. Além disso, a Firma colabora com a Cátedra de Impacto Social da Universidade Pontifícia Comillas, que conta com o apoio da Open Value Foundation, da Fundação Repsol, do Observatório de Finanças Sustentáveis Mapfre e da Management Solutions, e tem como objetivo promover o conhecimento, a pesquisa e a inovação no investimento de impacto, vinculando o crescimento sustentável das empresas e o impacto social e ambiental de suas operações e investimentos.

- ▶ Durante o ano de 2025, foi apresentado o Relatório Anual da Cátedra de Estudos de Hidrogênio, na qual a Management Solutions colabora. O relatório faz uma análise profunda da situação atual do hidrogênio na Espanha, tanto em termos de produção como de uso, bem como dos desenvolvimentos mais recentes em termos de regulamentação e política energética. O documento examina os fatores que condicionarão sua competitividade futura como vetor energético, incluindo a evolução dos mercados e dos preços, a incerteza da demanda, os custos de produção e as decisões de investimento e financiamento, e inclui um resumo das principais publicações recentes sobre o assunto, como o white paper sobre o papel do hidrogênio na transição para uma economia descarbonizada.
- ▶ Produção de publicações especializadas relacionadas ao campo ambiental, como notas técnicas que resumem as principais regulamentações emitidas pelos principais reguladores nesse campo.
- ▶ Participação em seminários do setor e desenvolvimento e fornecimento de seminários e cursos internos que aprofundam os problemas associados às mudanças climáticas e as ações que as organizações devem tomar, considerando a estrutura regulatória atual, por exemplo:
  - Colaboração, na área de treinamento em riscos climáticos, com a International Finance Corporation (IFC), membro do Grupo Banco Mundial, por meio de sua IFC Green Banking Academy. Por exemplo, a Management Solutions participou como instrutora no workshop sobre



Seminário sobre Finanças Sustentáveis e Mudança Climática, Chile

Finanças Sustentáveis e Mudanças Climáticas, organizado pela IFC e pela ABIF, com o objetivo de apoiar o setor financeiro chileno na integração de critérios ESG e no cumprimento dos novos requisitos regulatórios. A sessão abordou o gerenciamento de riscos climáticos - incluindo riscos físicos e de transição, padrões e estruturas internacionais como o TCFD - e apresentou boas práticas para a identificação e mitigação de riscos ambientais em carteiras de crédito.

- Participação na mesa redonda "Situação 2025" do Observatório da Indústria e Tecnologia em Madri, que abordou os principais desafios que o setor industrial enfrenta no curto prazo, com foco especial na sustentabilidade, na transição energética e na digitalização.
- A Management Solutions participou da conferência Climate Finance 2025 na Universidade Pontifícia Comillas, moderando a sessão "Renewable investments and the Hydrogen Economy", que se concentrou no novo índice de preços do hidrogênio (IBHYX) e nos fatores que

influenciam o preço dos contratos de energia de longo prazo. Em colaboração com a TK Elevator e o Observatório de Indústria e Tecnologia, a Firma organizou um workshop em Madri sobre a mensuração da pegada de carbono, com a participação de representantes de 20 empresas industriais. A sessão abordou os principais desafios e as normas vigentes nessa área, e incluiu um estudo de caso prático focado no cálculo da pegada de carbono de escopo 3, categoria 1.

- Participação no IV Fórum ESG da Puls Biznesu, em Varsóvia, destacando a importância da medição da pegada de carbono como ferramenta estratégica para a tomada de decisões e analisando os desafios do Escopo 3 e da qualidade dos dados na gestão sustentável.
- Organização na jornada de formação para diretores, no qual cerca de 500 diretores da Firma assistiram a várias apresentações sobre geopolítica, inteligência artificial, defesa, sustentabilidade e transformação dos negócios. A sessão se concentrou na sustentabilidade e na



descarbonização, com uma apresentação sobre os desafios do trilema energético.

► Além de nosso trabalho de pesquisa e participação em seminários, apoiamos nossos clientes em vários projetos para a evolução de metodologias para mensurar riscos físicos e de transição e seu impacto no Teste de Estresse, a mensuração de sua pegada de CO2 e a definição de uma estratégia e metas de redução por meio da SBTi (Science Based Targets initiative), a adaptação a novas regulamentações ou a incorporação de fatores ESG nos processos de gerenciamento de riscos, governança e relatórios, entre outros. Além disso, foram organizados vários eventos para dar a conhecer as credenciais da Firma em relação à aplicação da inteligência artificial no âmbito da Sustentabilidade.

► A Management Solutions também colabora com a Qsimov, uma empresa que nasceu com a vocação de otimizar os

cálculos relacionados à inteligência artificial e à computação quântica, minimizando o impacto ambiental dessas tecnologias. A Firma trabalha com a Qsimov desde 2022 desenvolvendo essa tecnologia e colaborando na implementação de sistemas de IA por meio de sua implementação em projetos de clientes.

► Desenvolvimento da solução proprietária MS<sup>2</sup> (Management Sustainability Solutions), 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.

## **Redução do consumo de recursos**

Nosso tipo de atividade e o uso intensivo de tecnologia significam que nosso impacto ambiental é muito limitado, e não geramos nenhum resíduo de natureza perigosa. Apesar dessa natureza pouco poluente, monitoramos nossos níveis de consumo dos recursos mais volumosos (eletricidade e água) e estamos comprometidos com qualquer iniciativa para reciclá-los e otimizá-los.

### *Papel*

Devido à nossa atividade, o consumo de papel é um dos impactos ambientais mais significativos da Firma. No entanto, o aumento do trabalho remoto de nossos profissionais, juntamente com a implementação de iniciativas como a configuração padrão de impressão de documentos em frente e verso e a crescente conscientização dos profissionais sobre o uso de informações em formato eletrônico (como cursos de treinamento, cujos programas estão disponíveis on-line por meio da Intranet e do portal de e-learning), levaram a uma redução gradual do consumo de papel em nossos escritórios.

Essa redução no consumo de papel causada pela Firma nos últimos anos também foi ajudada pela redução no número de cópias impressas de publicações e outros itens que usam papel, como folhetos, cartões, convites para eventos etc., que nos últimos anos foram substituídos pelo uso de versões digitais desse conteúdo (por exemplo, nos últimos anos, eliminamos o papel usado em ingressos para eventos corporativos ou reduzimos as tiragens de folhetos usados em feiras de emprego, que foram substituídos por versões digitais por meio do uso de códigos QR).

### *Plásticos*

Em linha com as crescentes restrições ao uso de plásticos de uso único, a Firma iniciou um processo de substituição de todos os itens fabricados com esse tipo de material.

Nesse sentido, desde 2022, a Firma eliminou, por exemplo, o uso de sacolas plásticas, substituindo-as por sacolas de não tecido (TST), ou de copos plásticos descartáveis nos escritórios, dando a cada profissional uma garrafa térmica pessoal ou usando copos de papelão como alternativa.

#### **Gestão de resíduos**

Em 2025, a Management Solutions reforçou os procedimentos de gestão e eliminação de resíduos existentes em todos os escritórios, com o objetivo de padronizar e melhorar a rastreabilidade das práticas de gestão ambiental em nível global.

Embora a Firma já dispusesse de controles e protocolos para a correta segregação e eliminação de resíduos, incluindo resíduos sensíveis como baterias, cartuchos de toner e lâmpadas fluorescentes, durante o ano foi realizada uma análise detalhada do processo atual em cada escritório e foram implementadas medidas para garantir um monitoramento sistemático e documentado.

O novo procedimento reforça a classificação dos resíduos por tipo, o registro e o controle das coletas e a verificação do tipo e da data efetiva da coleta (por meio dos serviços de manutenção do edifício ou de gerentes de resíduos especializados).

Com essas melhorias, a Firma consolida uma gestão ambiental mais estruturada, rastreável e homogênea, reforçando seu compromisso com o cumprimento das normas, a prevenção do impacto ambiental e a melhoria contínua em todas as regiões onde atua.

#### *Fluorescentes, cartuchos de toner e baterias*

As lâmpadas fluorescentes comuns em qualquer escritório e os cartuchos de toner para impressoras e baterias, uma vez esgotados, são depositados nos contêineres que os prédios que abrigam nossos escritórios têm para esse fim, ou devolvidos à empresa fornecedora para sua correta reutilização ou reciclagem.

#### *Papel e embalagens*

O papel e as embalagens recicláveis são separados para que possam ser reciclados pelas empresas administradoras dos edifícios. Além disso, há contêineres onde são armazenados todos os documentos que devem ser destruídos devido à sua confidencialidade. Uma empresa externa é responsável pela

coleta desses contêineres semanalmente, bem como pela destruição e posterior reciclagem dos documentos.

#### *Computadores e telefones celulares*

Com relação a equipamentos de informática e telefones celulares, a Firma segue uma política global em que os dispositivos que ainda estão em boas condições são doados a várias ONGs. Os equipamentos de informática obsoletos são vendidos a uma empresa especializada em reciclagem de equipamentos, que se encarrega de dar uma segunda vida a esses equipamentos depois de reformá-los ou de gerenciar sua destruição de forma responsável com um certificado de eliminação de informações.

### **A Management Solutions e os critérios ESG**

A Management Solutions dá atenção especial a todos os aspectos relacionados à sustentabilidade e aos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança).

Além dos aspectos ambientais (o "E" em "ESG"), a Firma também dedica esforços para administrar ativamente os aspectos sociais ("S") e a governança corporativa ("G").

Em relação aos aspectos sociais, a Firma, consciente do impacto positivo que pode ter sobre seu meio ambiente, mantém uma política ativa de patrocínio e mecenato, acordos de parceria com associações, patrocínios universitários, cátedras de pesquisa (como a Cátedra de Impacto Social) e atividades de Ação Social, etc., que são descritas em detalhes no capítulo "Compromisso com o Entorno" deste documento.

No lado da governança, o capítulo "Management Solutions, fazendo as coisas acontecerem" fornece mais informações sobre nossa organização e estrutura, detalhando a estrutura de controle e gestão que rege a atividade da empresa e que é articulada através de regulamentos internos contendo: políticas, procedimentos e manuais.

Para qualquer comentário, dúvida ou sugestão sobre as informações contidas neste documento, entre em contato:

## Departamento de Marketing e Comunicação

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso  
28020 Madrid, Spain  
marketing-comunicacion@managementsolutions.com  
Tel. (+34) 91 183 08 00

Para obter mais informações sobre a Firma, visite nosso site:  
[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

Ou em nossos canais de redes sociais

© Management Solutions 2026  
Todos os direitos reservados.

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

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

Madri (Torre Picasso)  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 – Madrid  
Madri (Ed. Bilma)  
María Tubau, 9  
28050 – Madrid  
Barcelona  
Avda. Diagonal, 654  
08034 – Barcelona  
Bilbao  
Pza. Euskadi, 5  
48009 – Bilbao  
A Coruña  
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  
París  
14 Avenue D'Eylau  
75116 – París  
Bruxelas  
Pl. Sainte-Gudule 14  
1000 Bruxelles  
Ámsterdam  
Strawinskylaan 571  
1077XX- Ámsterdam  
Copenhague  
Gl. Kongevej 1.  
1610 København  
Oslo  
Edvard Storms gate 2  
0166 – Oslo  
Varsóvia  
Emilii Plater, 53  
00-113 – Warszawa  
Breslávia  
Grabarska 1  
50-079 Wrocław  
Viena  
Wiedner Gürtel 13  
1100 - Wien  
Zurique  
Bellerivestraße, 201  
8034 – Zürich  
Milão  
Via Turati 27  
20121 – Milano  
Bolonia  
Via del Monte 1  
40126 – Bologna  
Roma  
Vía Vincenzo Bellini, 22  
00198 – Roma  
Lisboa  
Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 – Lisboa  
Pequim  
1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 – Beijing  
Istanbul  
MYapi Kredi Plaza C Blok  
34330 Beşiktaş/Istanbul  
Abu Dhabi  
ADGM Square - Al Maqam Tower  
Maryah Island - Abu Dhabi  
Johannesburgo  
191 Jan Smuts Avenue  
2193 – Johannesburg  
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  
Columbus  
4449 Easton Way  
OH 43219, Columbus  
Houston  
1980 Post Oak Blvd  
TX 77056 Houston  
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  
154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 – San Juan  
Cidade do México (Santa Fe)  
Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 – Ciudad de México  
Ciudad 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 Vía Lindora  
Radial Santa Ana. San José  
Medellín  
Carrera 43 A, 1-50  
050021 – Medellín  
Bogotá  
Carrera 7, 71-21  
110231 – Bogotá  
Quito  
Avenida Río Amazonas 4545  
170135 – Quito  
São Paulo  
Rua Funchal, 418  
04551-060 – São Paulo  
Río de Janeiro  
Praia Botafogo 228  
22250-145 Río de Janeiro  
Lima  
Av. 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  
Sydney  
60 Martin Place, North Sydney  
NSW 2000 Sydney  
Melbourne  
120 Collins Street  
VIC 3000 Melbourne

\* De onde Nova Jersey é gerenciada  
\*\* De onde Atlanta é gerenciada

