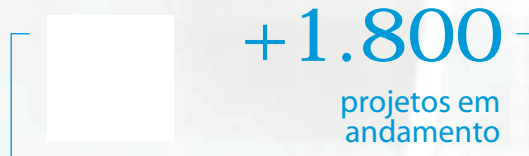


## Marcos de 2019

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.







# Sustainable Growth

*A era digital nos obriga a fazer as coisas de uma maneira diferente*



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

Enfrentamos um importante desafio, o mundo está em transformação a grande velocidade e em todos seus âmbitos. Uma mudança que, em termos de esperança de vida, de redução da pobreza ou de erradicação do analfabetismo, podemos afirmar com segurança que gera valor para a

sociedade. A digitalização configura um espaço virtual em escala global que facilita a eliminação de diversas barreiras físicas para o crescimento.

Uma boa amostra disso é a mudança nos hábitos de consumo, as facilidades de conectividade e acesso às informações, o aumento exponencial das capacidades tecnológicas, a consideração dos dados como uma fonte de valor ou as possibilidades oferecidas pela inteligência artificial.

Como consequência ou por causa disso, os modelos de negócio também são transformados. As empresas buscam soluções

inovadoras, criadas em cenários cada vez mais colaborativos, que aproveitem a disrupção tecnológica para tornar seus processos eficientes e melhorar a experiência dos clientes, como também para obter um maior aproveitamento das informações disponíveis. Atualmente, gerar valor por meio da transformação digital é um claro desafio.

Porém, o que realmente importa é que essa criação de valor seja traduzida em um crescimento sustentável, ou seja, um crescimento que não comprometa ou que, inclusive, facilite o crescimento ao longo do tempo.

Porque são muitas as empresas que surgem com força, como também as que desaparecem. Nada menos que 50% das empresas do Standard & Poor's 500 terão mudado nos próximos 10 anos. Da mesma forma que, nos últimos dez anos, 5 empresas tecnológicas passaram a ser as 5 primeiras do citado índice quando antes havia apenas uma. No entanto, foram muito menos as que conseguiram implementar modelos de crescimento sustentável.

Neste contexto, têm sido muitas as empresas que confiaram na Management Solutions para transformar seus modelos de negócio ao novo ambiente digital e, com isso, alcançar um crescimento sustentável.

É que na Management Solutions queremos ser protagonistas desta gigantesca mudança, introduzindo a dimensão digital na reflexão estratégica, redesenhando estruturas de governança e organização e, em particular, as relativas a dados e modelos, revendo a cultura e técnicas de trabalho, para que sejam mais ágeis e colaborativas, potenciando uma maior orientação para os resultados, redefinindo os processos comerciais para melhorar a experiência do cliente, redesenhando os processos operacionais com o fim de ganhar em eficácia e eficiência, avançando na gestão de dados e modelos para desenvolver com força a inteligência artificial, protegendo a informação e os sistemas de usos não desejados, redesenhando arquiteturas de sistemas que incorporem novas tecnologias e desenvolvendo mecanismos de acompanhamento e avaliação dos níveis de digitalização empresarial.

Tudo isto nos obriga a manter nossa proposta de valor permanentemente atualizada, intensificando o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (ao qual dedicamos mais de 10% da capacidade da Firma), avançando na especialização setorial e fortalecendo nossa vocação internacional; e também a redobrar a aposta no talento, demonstrando excelência na captação (com mais de 200.000 candidatos para cobrir 500 vagas), investindo em treinamento (com mais de 250.000 horas dedicadas à formação de nossos profissionais), favorecendo o desenvolvimento profissional baseado no mérito e gerenciando as equipes com visão *“one team”*.

Mas continuando sempre fiéis a nossos princípios e valores porque, em qualquer época, mas especialmente nas de grandes mudanças, como agora, a ciência e a técnica precisam estar nas mãos de princípios sólidos que permitam discernir o bom do mau, entendendo por bom tudo aquilo que contribua para o bem da pessoa e o mau, o contrário.

Em 2019 voltamos a ultrapassar os objetivos qualitativos e quantitativos que definimos há um ano atrás, crescendo acima do orçamento, aumentando novamente a participação de mercado, e fazendo-o de forma orgânica, diversificada e sustentada, sempre à margem dos ciclos econômicos, aplicando um modelo de gestão que maximiza o nosso potencial, garante a projeção dos nossos profissionais e projeta as bases de um crescimento sustentado para os próximos anos.

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

O resultado de tudo isso foi que aumentamos nossa presença em grande parte das instituições com as quais já vínhamos colaborando, estendendo a nossa prestação de serviços a novas

áreas e divisões de negócios, fomentando a diversificação setorial com o roll-out em novos setores, e continuamos aumentando nossa base de clientes. Uma carteira composta por grandes multinacionais, empresas e instituições líderes locais, à qual foram incorporados cerca de 100 novos clientes, todos eles de importância estratégica em seus respectivos mercados. Além disso, ao decorrer do ano nós ampliamos nossos relacionamentos com os reguladores e supervisores dos mercados em que atuamos.

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

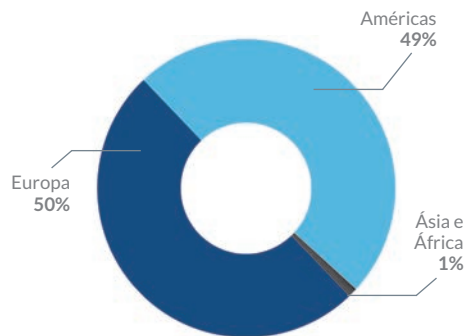
Em suma, mais um ano voltamos a superar todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Enfrentamos o futuro com entusiasmo e confiança, com o firme propósito de ajudar nossos clientes a crescerem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

# Diversificação

Durante o ano de 2019 continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

- ▶ Crescendo novamente de maneira consistente na América, Europa, Ásia e África.
- ▶ Intensificando a atividade em todas as indústrias reguladas, mantendo a liderança em Finanças, ganhando participação de mercado em Energia, e dinamizando a atividade em Telecomunicações e em Outros setores.
- ▶ Aumentando a nossa carteira de clientes.
- ▶ Atualizando nossa oferta de soluções:
  - Estratégia
  - Gestão comercial e marketing
  - Informação gerencial e financeira
  - Gerenciamento e controle de riscos
  - Governança, organização e processos
  - Novas tecnologias

## Diversificação geográfica<sup>1</sup>



### Américas

- ▶ Os EUA lideram o crescimento (+20%)
- ▶ Crescimento sustentado de dois dígitos na América Latina com Brasil, Peru e Chile superando os 25%
- ▶ Presença em 10 países da América Central, com a abertura do escritório de Quito, no Equador

### Europa

- ▶ Forte atividade no mercado espanhol e abertura em La Coruña
- ▶ Os escritórios do Reino Unido e Alemanha consolidam a liderança
- ▶ Os escritórios da França, Itália, Suíça, Polônia e Portugal decolam com crescimentos de +50%
- ▶ Atividade recorrente nos Países Nórdicos e Países Baixos, com a abertura de novos escritórios em Oslo e Amsterdã
- ▶ Crescimento sustentado no restante da Europa

### Ásia

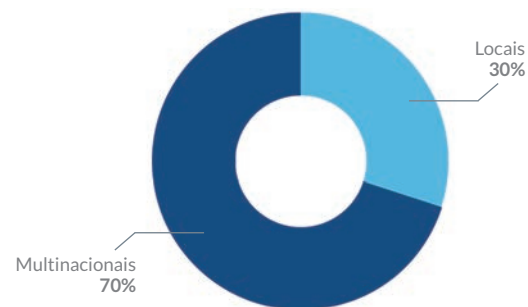
- ▶ Crescimento das operações na Ásia com forte impulso da atividade na Turquia e China

### África

- ▶ Aumento da presença e atividade na África

<sup>1</sup>medido em horas de consultoria

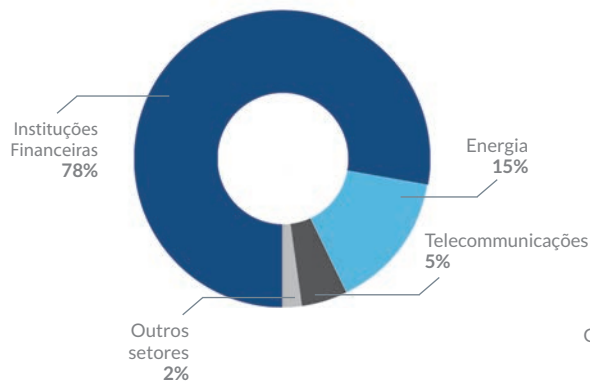
## Diversificação de clientes<sup>1</sup>



- ▶ Mais de 900 clientes ativos
- ▶ Cerca de 100 novos clientes:
  - em todas as geografias
  - em todos os setores
- ▶ Reforço da presença em clientes:
  - Líderes globais
  - Líderes locais
- ▶ Aumento do relacionamento com Reguladores, Supervisores e Organismos Supranacionais
- ▶ Reforço do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

<sup>1</sup>medido em horas de consultoria

## Diversificação setorial<sup>1</sup>



### Finanças

- ▶ Crescimento sustentado (+5%) baseado em:
  - Uma maior especialização por negócios
  - A liderança em adequação regulatória (BIS III, TRIM, IFRS 9, *Stress Test*, etc.)
  - Ser referência em transformação digital

### Energia

- ▶ Forte crescimento (+35%) motivado por:
  - O aumento da base de cliente
  - A maior oferta de serviços (transformação digital, inteligência artificial, *agile*, etc.)
  - A implantação da prática em mais países (especialmente na América)

### Telecomunicações

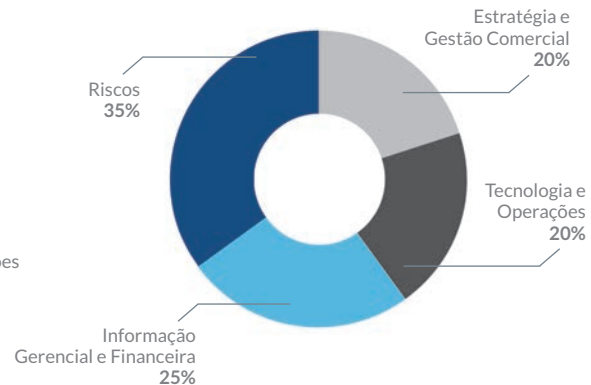
- ▶ Crescimento das operações (+6%) baseado em:
  - Inclusão de novos clientes
  - Ampliação da oferta em serviços
  - A extensão da prática a novas regiões

### Outros setores

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

<sup>1</sup>medido em horas de consultoria

## Diversificação de soluções<sup>1</sup>



- ▶ Mais de 1.800 projetos (70% novos) em todas nossas core competences:

- Novos modelos de negócio
- Organizações *agile*
- Digitalização de processos (experiência cliente, eficiência -RPA-)
- *Machine learning* (inteligência artificial)
- Gestão de dados e modelos
- Arquiteturas *big data* e *blockchain*
- Segurança digital
- Adequação regulatória (FRTB, NDD, IFRS 9/17, TRIM)

<sup>1</sup>medido em horas de consultoria



**“Na Management Solutions, queremos contribuir para o crescimento sustentável dos nossos clientes na era digital”**

A transformação na qual estamos imersos se produz com grande velocidade, sendo além disso uma transformação profunda e global.

Nesse contexto resulta especialmente importante ajudar nossos cliente a gerar valor, e que o mesmo se traduza em um crescimento sustentável. Ou seja, um crescimento que não comprometa, ou que, inclusive, facilite o crescimento ao longo do tempo.

Isso nos obriga a entender profundamente as novas dinâmicas competitivas, identificar adequadamente os problemas enfrentados pelos nossos clientes, proporcionar soluções inovadoras e colaborar ativamente na gestão da mudança.

Tudo isso com o firme propósito de ajudar os clientes a gerar valor por meio da transformação de seus modelos de negócio, de forma sustentável no tempo.

**Marcos Izena**  
Sócio da Management Solutions

# Crescimento e Inovação

## Crescimento rentável

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

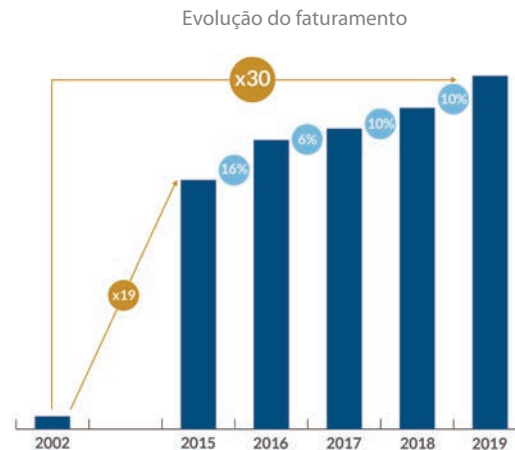
## Inovação em P&D+i

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

## Gestão de Recursos Humanos

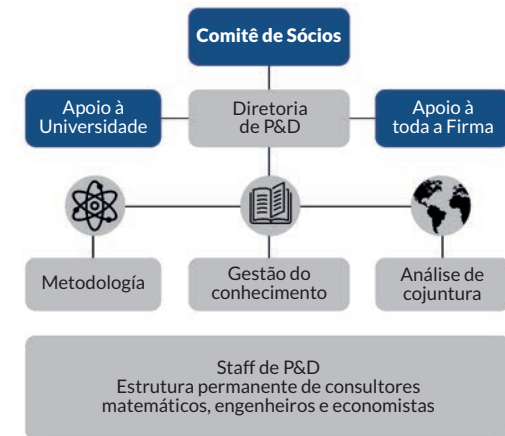
Garantindo, através do nosso modelo de *partnership*, um desenvolvimento profissional que recompense o mérito de cada um dos nossos profissionais.

## Crescimento rentável



- ▶ Crescimento de 10%\*
- ▶ Cerca de 3 milhões de horas de consultoria
- ▶ Ganhando participação em nossos principais mercados de referência
- ▶ Crescimento orgânico e diversificado:
  - Todos os tipos de clientes
  - Todos os países
  - Todas as setores
  - Todas as linhas de serviço
- ▶ Preservando rentabilidade versus volume
- ▶ Gerindo eficientemente inventários, faturamento e contas a receber
- ▶ Cumprindo os objetivos definidos em nosso plano estratégico Y20

## Inovação em P&D+i



- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por 50 profissionais que integram equipes de:
  - Metodologia (Inovação)
  - Gestão do conhecimento (*core competences*, normas e regulações, *benchmarks*, publicações, treinamento, etc.)
  - Análise de conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço)
- ▶ Hub regulatório em Frankfurt, sede do ECB
- ▶ *Joint ventures* com universidades
- ▶ Execução do Plano Global de P&D (mais de 200 ações executadas):
  - Metodologia: criação da Disciplina iDanae de *Big Data e Analytics* (UPM)
  - Desenvolvimento de protótipos (gerador de modelos)
  - Colaborações em *machine learning* e *deep learning*
  - Gestão do conhecimento:
    - Aperfeiçoamento de propostas de valor
    - Atualização do plano de formação (com especialização em *big data* e *data science*)
    - Serviço de alertas normativos (por meio de três canais: App, Web e Redes Sociais)
    - Mais de 100 publicações especializadas (internas e externas)
  - Análise de conjuntura para 19 países

\*Superando o valor de 275 milhões de euros de faturamento anual

## Gestão de recursos humanos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



- ▶ Crescendo desde a base, com mais de 500 contratações e 250 bolsas durante o exercício
  - ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide:
    - Reforço da primeira linha diretiva (10 novos sócios e 17 novos diretores)
    - Maior capacidade diretiva (85 novos gerentes e supervisores)
    - Crescimento orgânico da camada sénior
  - ▶ Gestão global da pirâmide ("one team")
  - ▶ Excelência na inclusão de talento (mais de 200.000 candidatos analisados)
  - ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
    - Presentes em mais de 350 faculdades da Europa, Américas e Ásia
    - Mais de 250 acordos de colaboração
    - Ministrando treinamento em várias das universidades de maior prestígio da Europa e Américas
  - ▶ Processos de avaliação contínua primando o talento (com reforço dos programas de avaliação de diretivos)
  - ▶ Programa semestral de tutorias (procurando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades que a Firma oferece)
- ▶ Ênfase no treinamento:
    - Mais de 250.000 horas investidas em treinamento
    - Mais de 575 cursos ministrados (80 novos)
    - Melhoria contínua do plano de treinamento:
      - Sexta promoção do mestrado em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School na Espanha
      - Terceira promoção do Diploma no Tecnológico de Monterrey em México
      - Programa avançado de formação em colaboração com o INSPER no Brasil
      - Novos conteúdos: Agile, Big Data, Data Science, etc.
      - Complemento externo: com foco na equipe gerencial (CFA, FRM, PMP, CISA, ICAI-IC, etc.)

*Em 2019 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos*



# Comunicação e flexibilidade organizacional

## Comunicação

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

## Flexibilidade organizacional

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

## Comunicação



- ▶ Novos conteúdos na web corporativa e nos canais de redes sociais (com lançamento no Instagram)
- ▶ Mais publicações especializadas:
  - Publicação do *white paper*: "De projetos *agile* a organizações *agile*"
  - Informes trimestrais de conjuntura (64 informes)
  - Notas Técnicas e Novidades Regulatórias
- ▶ Maior presença em fóruns profissionais e de Supervisores
- ▶ Mais Ação Social, patrocínio e mecenato:
  - Mais de 30 atividades beneficentes organizadas pela Management Solutions: Verão Solidário, Cinema Solidário, Corrida Solidária, Natal Solidário, doações de sangue, doações de equipamentos de informática, voluntariados corporativos, participação em eventos esportivos solidários, etc.
- ▶ Colaborações com ONGs e fundações
- ▶ Adesão ao Pacto Mundial das Nações Unidas
- ▶ Maior apoio ao Clube Esportivo em todos os escritórios da Firma:
  - Mais de 1.000 participantes em torneios esportivos internos e externos
  - Organização de eventos esportivos: Corrida Solidária, Torneios de golfe, maratonas de futebol 7 e padel, etc.

## Flexibilidade organizacional



- ▶ Reforço das áreas e funções de Meios:
  - Reforço da estrutura internacional de Meios (RH, IT, Conformidade)
  - Fortalecimento da gestão e controle financeiro-fiscal
  - Execução do plano de transformação tecnológica:
    - Migração da plataforma (W10)
    - Digitalização de processos de RH e finanças
    - Exploração de informação com tecnologia *big data*
  - Abertura dos novos escritórios de La Coruña, Amsterdã, Oslo e Quito, e ampliação dos escritórios de Madri e da Cidade do México
- ▶ Função global de controle (Auditoria Interna, Qualidade e Conformidade):
  - Relatórios de Auditoria Interna e QA (anuais, semestrais, trimestrais e mensais)
  - Auditoria externa de demonstrativos financeiros (consolidados e individuais)
  - Certificação externa de processos (ISO 9001)
  - Certificação externa em Segurança Digital (ISO 27001)
  - Certificação externa em Conformidade Penal sobre prevenção de delitos (UNE19601)
  - Formação contínua de todos os profissionais sobre políticas corporativas



## “Voltamos a superar todas as metas estabelecidas para o exercício”

Procuramos fazer bem o que sabemos fazer melhor: servir nossos clientes com excelência. Mais um ano, o resultado foi excelente, obtendo um crescimento superior a 10%.

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

Uma equipe de talento, com um forte perfil analítico combinado com um profundo conhecimento do negócio das indústrias para as quais trabalha, uma equipe multicultural

(que agrupa mais de 40 nacionalidades); uma equipe jovem e bem formada; uma equipe ética, responsável e comprometida.

Conforme nosso lema, fizemos as coisas acontecerem!

**Ignacio Layo**  
Sócio da Management Solutions

