

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.



+3.600
profissionais



45
escritórios



+50
países em que
atuamos



MS^o
Management Solutions
Making things happen



20 YEARS

YEARLY MEETING 2023

CREATING VALUE IN THE AGE OF
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

MS^o
Management Solutions
Making things happen

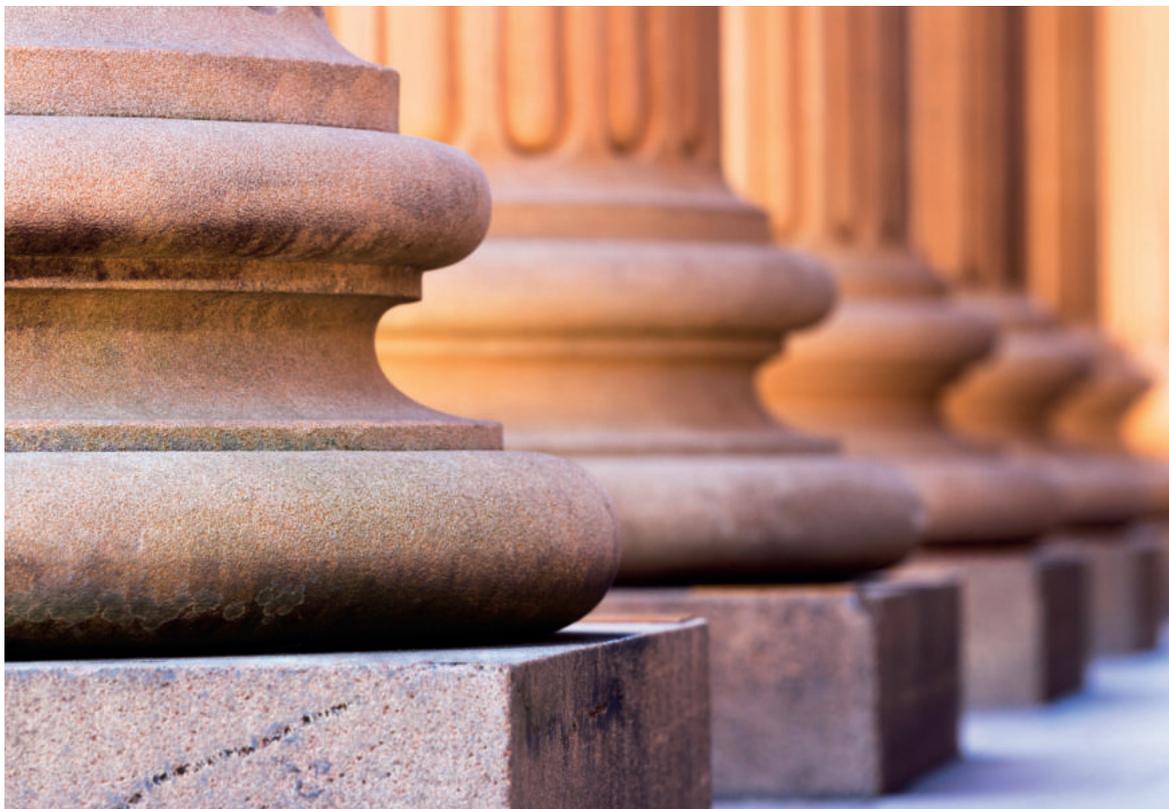


20 YEARS



Fundamentos estratégicos

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



A Management Solutions exerce atualmente uma liderança na consultoria empresarial em setores regulados. Esta liderança traduz-se em cerca de cinco milhões de horas anuais de consultoria, uma equipe global de mais de 3.600 profissionais, 45 escritórios plenamente operacionais, 21 nas Américas, 20 na Europa, 2 na Ásia, 1 na África, e e um na Oceania; mais de 1.800 clientes, todos eles instituições de referência nos seus respectivos setores, e mais de 5.000 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 y 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 uma permanente foco no cliente. Todas estas características estão presentes nos profissionais da Management Solutions.

Compromisso com os clientes

O compromisso com nossos clientes ultrapassa o limite da assessoria, participando de suas metas, que assumimos como sendo nossas e as quais tratamos de alcançar com nosso trabalho e compromisso. Somos muito conscientes de que, se estamos onde estamos, é porque assim desejam nossos clientes.

Por isto, na Management Solutions, consideramos como nossos os desafios de nossos clientes e lhes mostramos o melhor caminho para vencê-los.

Compromisso com os profissionais

A Management Solutions proporciona a seus profissionais um plano de carreira claramente definido, baseado em resultados, que permite o desenvolvimento e o fortalecimento de suas capacidades.

Os resultados se traduzem em conquistas pessoais, mas sua realização envolve superar barreiras, nas quais o profissional não está sozinho, mas conta com o respaldo de toda a organização. Por esta razão, de forma natural, desenvolveram-se valores de generosidade e de orgulho de pertencer, tendo claro que o todo tem mais valor que a soma de suas partes. Na Management Solutions primeiro está o cliente, em seguida a equipe e, por fim, nós mesmos.

Compromisso com a sociedade e com o entorno

A Management Solutions tem um compromisso com a sociedade e o entorno em que desenvolve sua atividade. Este compromisso se materializa em uma estreita relação com o mundo universitário e com a criação de empregos para jovens, contribuindo para sua formação integral e promovendo sua integração no trabalho.

Além disso, a Firma realiza outras iniciativas implementadas através do grupo de Ação Social, atividades de patrocínio e mecenato, e políticas internas favoráveis ao meio ambiente.

Compromisso com a excelência...

...na gestão, no relacionamento e no serviço prestado aos nossos clientes, aportando o melhor de nossas capacidades em cada projeto realizado...

...no desenvolvimento das competências de nossos profissionais, garantindo a criação do melhor ambiente possível para fazer crescer seu potencial e reter o talento...

...no progresso de nossa sociedade e no ambiente em que realizamos as nossas atividades.

Princípios éticos do código de conduta

Princípios que regem a conduta de todos os nossos profissionais



Exercer nossa profissão permanecendo fiéis a sólidos princípios e valores, é uma das marcas de nossa identidade. Na Management Solutions não nos importamos apenas com o que fazemos, mas também com o modo como fazemos.

O compromisso e a vocação ao serviço; a integridade; a humildade, a solidariedade e a generosidade; o sentido crítico, a meritocracia e a orientação para os resultados; a perseverança na persecução de nossos objetivos; o espírito empreendedor; a paixão pelo trabalho bem feito e a demanda constante da excelência (que requer talento, esforço e treinamento) são princípios e valores que inspiram nosso código de conduta.

Entendemos nossa cultura empresarial como algo imprescindível para alcançar um modelo de negócios rentável e sustentável a longo prazo. Por isso, ao entrarem na Management Solutions, todos os profissionais recebem treinamento sobre o código de conduta da Firma (para assegurar seus conhecimentos e compreensão). Em todo o caso, a formação sobre princípios e valores acompanha os profissionais da Management Solutions durante toda a carreira profissional.

Integridade e honestidade

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

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

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

Dedicação à excelência

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

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

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

Compromisso

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

Cumprimos as exigências mais elevadas de nossos clientes, superando suas expectativas em um clima de confiança e colaboração contínua com o cliente e com os profissionais da

Management Solutions.

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

Profissionalismo

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

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

Ênfase no fator humano

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

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

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

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

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

Privacidade e confidencialidade

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

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

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

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

Responsabilidade com a sociedade

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

Organização e estrutura

A Management Solutions é constituída como um partnership único e global

O modelo corporativo da Management Solutions é 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 Executivo, do qual participam todos os sócios, realizando um acompanhamento contínuo da atividade e evolução do negócio.

A Management Solutions tem uma organização flexível e ágil que lhe permite oferecer o nível de qualidade de serviço exigido pelo seu compromisso com os clientes, tendo presentes sua missão e visão. Com esse propósito, a Firma é estruturada por áreas geográficas, indústrias, serviços e clientes.



Flexibilidade Organizacional

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



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



A Management Solutions dispõe de um robusto framework de controle

A Management Solutions possui um sistema de controle e gestão de riscos com a finalidade de proporcionar um nível de segurança razoável na consecução de seus objetivos, proporcionando, assim, valor e segurança para seus diferentes grupos de interesse. Este mecanismo de controle é articulado pelas normas internas, que contém: políticas, procedimentos e manuais.

As políticas da Firma são obrigatórias e de natureza corporativa (aplicáveis a todos os seus escritórios). Alguns exemplos das principais políticas de controle e gestão de riscos da Firma são: Código de Conduta (para funcionários e fornecedores), Política de Compliance, Política de Confidencialidade, Política de Segurança Física e Lógica, Política de Processamento de Informações Pessoais, Política de Recursos Humanos, Política de Prevenção de Riscos Ocupacionais, Política de Trabalho Flexível, Política Antidiscriminação, Políticas Antissuborno e Anticorrupção, Política de Qualidade, Política de Conflito de Interesses, Política de Armazenamento de Informações, Política

de Comunicação, Política de Continuidade de Negócios, Política de IA Responsável, Política de Sustentabilidade Ambiental, etc.

A Firma conta com três linhas de defesa relativas a controle e gestão de riscos: i) a primeira, os próprios profissionais, ao desempenharem suas funções conforme as políticas que se comprometem a cumprir; ii) a segunda, por meio da função de controle interno (responsável entre outros aspectos, pela obtenção de certificações externas de conformidade que comprovem a execução do mecanismo de controle) e iii) a terceira, por meio da função de auditoria (tanto interna como externa).

Atuação ética e responsável dos profissionais da Firma

A Management Solutions tem um compromisso firme com a atuação ética e responsável ao exercer sua atividade, que é traduzida na exigência de que seus profissionais não só atuem observando estritamente as leis, mas que se abstenham de

realizar qualquer atuação ou assessoria que possa ser considerada questionável desde uma perspectiva ética.

Nesse sentido, todos os profissionais da Management Solutions devem garantir que seu comportamento e conduta não resultem em práticas de suborno e corrupção.

A política de combate à corrupção e suborno da Management Solutions estabelece também que não são permitidas doações a partidos políticos, campanhas políticas e/ou políticos individuais.

Além disso, a fim de abordar de maneira justa questões e preocupações relacionadas a aspectos éticos e de integridade, a Firma fornece clientes, candidatos, profissionais, fornecedores e qualquer outra parte com a qual mantemos uma relação comercial com um canal de comunicação de conduta que possa ser considerada irregular, antiética, ilegal ou inadequada, e que esteja relacionada ao desempenho das atividades da

Framework de controle e de gestão de riscos

Management Solutions. Qualquer violação identificada tanto das políticas internas quanto dos regulamentos atuais nos países em que a Firma opera é relatada ao Global QA (através do canal de ética), que aplicará critérios de independência, objetividade e ausência de retaliação a todos os denunciantes de boa fé.

Controle interno e conformidade

A Management Solutions aposta em um firme compromisso com o cumprimento não só da legislação e dos regulamentos em vigor em cada momento e em cada país, como também de suas próprias normas internas.

A conformidade com os Controles Internos na Management Solutions é obrigatória para todos os seus funcionários. Assim, os nossos profissionais, gerentes e membros dos órgãos dirigentes devem agir de forma legal, ética e profissional no desempenho de suas funções, havendo um canal de reporte de

condutas que possam ser consideradas contrárias a esta forma de agir, o qual fica à disposição de clientes, candidatos, funcionários, fornecedores e qualquer outra parte com a qual mantemos uma relação comercial.

Além disso, embora o âmbito da função de controle interno e conformidade englobe todos os regulamentos, independentemente da matéria, o principal foco está nas matérias de índole fiscal/tributária, proteção de dados, prevenção da lavagem de dinheiro, risco penal, prevenção de riscos no trabalho, previdência social, comercial/societária e administrativa.

Auditoria interna

O objetivo da função de auditoria é assegurar a conformidade tanto do mecanismo de controle interno (políticas e procedimentos) como das diferentes normas às quais a

Management Solutions está sujeita. Para isso, em cada exercício, realizamos diversas auditorias internas para revisar processos específicos de relevância singular e supervisionamos a realização, em tempo e forma, das auditorias externas planejadas (tanto as obrigatórias como as que a Firma solicita de forma voluntária). Além da auditoria das declarações anuais, a Firma é submetida periodicamente às seguintes auditorias:

- ▶ Auditoria de Segurança Informática: 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)

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 alguns riscos, incluindo: a possibilidade de gerar informações erradas ou imprecisas; maior exposição a riscos de confidencialidade das informações; excesso de confiança 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, em 2023, a Management Solutions publicou uma política interna que fornece uma estrutura clara para o uso eficaz, ético e seguro da IA em nossa Firma e estabeleceu o Comitê de Garantia 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.

⁴<https://managementsolutions.integrityline.com/>

- ▶ 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.

Ambiente de controle

Como resultado de tudo isso, e de forma recorrente, a Firma realiza uma série de ações para reforçar seu ambiente de controle, além de seu compromisso com a qualidade, a conformidade regulatória, a segurança informática e a continuidade de nosso serviço (ratificado pelos correspondentes certificados externos que possuímos – ISO9001, ISO14064, UNE19601, ISO22301, ISO27001). A seguir estão algumas das principais ações realizadas em termos de controle e gestão de riscos:

Sistema de gestão de compliance penal

O Sistema de gestão de *compliance* penal da Management Solutions aplica tolerância zero em relação a qualquer tipo de ato criminal, especialmente, atendendo à sua atividade, os relacionados com corrupção, lavagem de dinheiro,

confidencialidade e proteção de dados pessoais. Deste modo, a Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR) reconheceu a conformidade de nosso Sistema de gestão de conformidade penal com a norma UNE 19601 para atividades de consultoria de negócios e tecnologias relacionadas.

A norma UNE 19601 estabelece as melhores práticas para a prevenção de delitos, redução de risco e fomento de uma cultura empresarial ética e de cumprimento da legislação. Em particular, esta norma está centrada na análise das políticas e procedimentos estabelecidos para:

- ▶ Evitar a prática de delitos que possam ser acompanhados por uma responsabilidade penal da Firma.
- ▶ Difundir a cultura de prevenção e compliance na organização.

- ▶ Estabelecer medidas de vigilância e controle adequadas para evitar delitos e para reduzir significativamente o risco de estes serem praticados.
- ▶ Melhorar a gestão, ajudar a reduzir o risco penal e dar uma maior garantia de segurança e confiança ante órgãos de gestão, acionistas e investidores, entre outros grupos de interesse.

Ainda que o alcance da UNE 19601 esteja circunscrito à Firma-Matriz, as políticas e procedimentos que a sustentam na Firma são globais, de modo a que, uma vez mais, é demonstrado o firme compromisso da Firma com o rigoroso cumprimento da legislação aplicável e respectiva extensão aos demais países onde prestamos serviços.



Framework de controle e de gestão de riscos

Prevenção da corrupção e do suborno

Por meio de seus sócios, a função de Conformidade e Auditoria Interna da Management Solutions implementou medidas para evitar a corrupção e o suborno:

- ▶ **Treinamento dos funcionários:** o treinamento ministrado a todos os profissionais da Management Solutions inclui o conteúdo da Política Anti-Corrupção e Anti-Suborno no nível de detalhe apropriado.
- ▶ **Incentivos de desempenho:** o sistema retributivo da Firma tem o cuidado de não incentivar os profissionais a realizarem práticas que poderiam ser consideradas como suborno e/ou corrupção.
- ▶ **Atividade suspeita:** a Firma conta com procedimentos que permitem que seus funcionários e/ou terceiros informem atividades suspeitas. Esses procedimentos são comunicados

claramente e estão à disposição de todos os funcionários da Firma e dos grupos de interesse.

Prevenção à lavagem de dinheiro

A Management Solutions tem um compromisso com todas as normas e disposições, tanto nacionais como internacionais, vigentes no âmbito da luta contra a lavagem de dinheiro (e o financiamento do terrorismo).

Ao desenvolver esse compromisso, a Firma estabeleceu procedimentos internos a fim de implementar controles para mitigar o risco de lavagem de dinheiro. Tanto o procedimento de cadastro de clientes e fornecedores de negócio como o de gestão de fornecedores estabelecem as características que devem satisfazer nossos clientes e fornecedores antes de estabelecer relações comerciais com a Firma (p. ex. ao cumprir a norma KYC –Know Your Customer–).

Como resultado da preocupação, do compromisso e do conhecimento da Firma no campo da prevenção da lavagem de dinheiro, a Management Solutions publicou em 2023 o white paper "Crime financeiro: tendências e desafios na era digital", que é descrito em mais detalhes na seção "Compromisso com os clientes".

Controle da cadeia de suprimentos da Firma

Para podermos aumentar a qualidade dos nossos serviços e melhorar a eficácia e a competitividade da organização, a Management Solutions exige que os nossos fornecedores desempenhem suas atividades aplicando princípios similares aos nossos e que respeitem a lei e a regulamentação existentes nos países onde operam.

A Management Solutions estabeleceu uma política de registro de fornecedores que exige uma análise prévia à contratação de fornecedores, especialmente aqueles que prestam serviços relevantes. Essa análise inclui dados sobre a empresa, sua estrutura corporativa e aspectos de reputação e conformidade, bem como seu compromisso com a sustentabilidade. A função de Qualidade analisa o resultado do preenchimento desse questionário e faz uma validação final antes de efetuar o cadastro como fornecedor autorizado.

Além disso, a Management Solutions conta com um Código de Conduta de Fornecedores com o qual a Firma deseja ampliar seu firme compromisso com a ética corporativa para fornecedores, *business partners* e terceiros em geral.

Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos

Nossas políticas refletem nosso compromisso com os direitos humanos e com os mais altos padrões de integridade, tornando incompatível a escravidão.



Embora na avaliação interna de riscos tenha sido avaliado um risco baixo de ocorrer escravidão dentro de nosso negócio, a Firma mitiga o possível risco de cometimento desse delito através de nossas políticas internas (Código de Conduta e Código de Conduta de Prestadores de Serviço, Política de Conformidade, Procedimento de gestão de risco penal e Políticas de RH) e um controle exaustivo de nossos prestadores de serviço (a formalização de todo contrato com terceiros se regula com 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 estão incluídas na “Declaração contra a escravidão e o tráfico de seres humanos” publicada no website da Management Solutions y revisada anualmente.

Controle sobre as contribuições às fundações e entidades sem fins lucrativos

A Management Solutions tem orgulho de sua contribuição para a sociedade, baseada em uma série de atividades sociais que incluem 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 Marketing e Recursos Humanos) 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 ambiente”.

Controle do entorno cibernético

Em um contexto em que os riscos associados à segurança digital são cada vez mais relevantes, decorrentes principalmente do desenvolvimento tecnológico (ou da digitalização das empresas), os processos de integração de empresas nos diferentes setores e a profissionalização dos hackers, a Management Solutions conta com um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) reconhecido com a certificação ISO 27001, emitida pela AENOR, norma internacional que estabelece os requisitos necessários para estabelecer, implementar, manter e melhorar um SGSI.

O SGSI da Management Solutions, complementado pela Política de Segurança da Firma, tem por objetivo garantir a segurança das informações, assegurando o correto funcionamento dos sistemas de informação da Firma por meio de uma gestão eficiente e segura dos sistemas informáticos e de comunicações que o compõem, estabelecendo diretrizes relacionadas com o controle de acesso aos sistemas, à segurança das comunicações, e ao uso que os profissionais fizerem deles.

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.

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.



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 3.600 profissionais da Management Solutions em todo o mundo; que, por sua vez, a projetam dia-a-dia nos relacionamentos estabelecidos com seus clientes e públicos de

Web site Management Solutions e Redes Sociais

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

20 anos fazendo as coisas acontecerem

Para comemorar o 20º aniversário da constituição da Management Solutions, foi utilizado um logotipo complementar durante os últimos meses de 2022 e em 2023: "Management Solutions, 20 anos fazendo as coisas acontecerem", que coexistiu com o logotipo corporativo até o final de 2023.



Para facilitar o relacionamento do Escritório 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 novo website também contém microsites sobre aspectos a destacar, como a RSC, trending topics no sector, 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 e 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 2023 as visitas ao nosso site aumentaram 10%; são recebidas centenas de milhares de visitas originárias de mais de 200 países.

Imagem corporativa

Nossa cultura corporativa reflete uma imagem que abrange todas as áreas:

- ▶ Imagem dos profissionais da Management Solutions perante o cliente.
- ▶ Estilo e formato de nossas apresentações, propostas, resultados e qualquer outro tipo de documento, como publicações, anúncios, campanhas, etc. em todos seus pontos de apoio.
- ▶ Presença da nossa imagem na sociedade: universidades e feiras de recrutamento, fundações e patrocínios.
- ▶ Concepção dos nossos escritórios, que facilitam o trabalho colaborativo.



"Nossa marca é um verdadeiro reflexo de nossa missão: "fazer as coisas acontecerem"

Temos orgulho de ver que nossos clientes nos identificam com uma forma muito clara de atuar.

Contamos com uma forte cultura corporativa que nos une e nos diferencia. Uma cultura que nasceu há mais de vinte anos de nosso espírito de superação, de nosso desejo de sair à frente, de nosso apetite.

Uma cultura que nos empurra para fora de nossa zona de conforto e para terrenos desconhecidos até que os dominemos, criando novas dinâmicas e melhorando e aperfeiçoando as existentes, para que possamos seguir crescendo.

Temos princípios e valores profundamente enraizados baseados no compromisso, vocação de serviço, integridade, unidade e trabalho em equipe, com um objetivo acima de todos os outros: superar as expectativas de nossos clientes, tornando-se assim seus parceiros de confiança.

Somos uma equipe empreendedora e quanto mais de nós houver e quanto melhor preparados estivermos, mais seremos capazes de fazer as coisas acontecerem.

Fernando Ruiz
Sócio da Management Solutions

Geografia

A aposta internacional continuará sendo um pilar estratégico da Firma

A forte dedicação internacional que a Management Solutions tem desde o seu início, tornou a capilaridade uma de suas marcas registradas. Atualmente, nossa presença se concentra em cinco continentes, Europa, Américas, Ásia, África e Oceania, com 45 escritórios em 43 cidades, de onde prestamos serviço em mais de 50 países.

Cobrir as necessidades de nossos clientes em todos os países em que estamos presentes, foi essencial para consolidar nossa Firma como uma firma líder em consultoria de negócios em setores regulados. Essa liderança foi alcançada com trabalho diário e o comprometimento de nossos profissionais, que estão sempre em alerta para detectar oportunidades.

A posição geográfica da Firma responde aos princípios de "one team" e multilocalidade. Pensando globalmente e agindo localmente, conseguimos reforçar a importância de cada um de nossos escritórios dentro de seus mercados mantendo, acima de tudo, a visão global de nossas atividades.

Durante 2023, mais uma vez expandimos nossa presença não apenas nos países que historicamente têm sido o foco de nosso crescimento e onde já temos escritórios consolidados, mas também ampliando nosso escopo de ação para além de suas fronteiras, o que levou à abertura de seis novos escritórios: Málaga (Espanha), Estocolmo (Suécia), Breslávia (Polônia), Sydney (Austrália), Querétaro (México) e Rio de Janeiro (Brasil).

Na América do Norte, conseguimos mais uma vez excelentes resultados, com um aumento das operações, tanto no Canadá, através do escritório de Toronto, quanto nos Estados Unidos, graças à consolidação da atividade em Nova York, Massachusetts, Alabama, Texas e ao excelente desempenho das operações na Pensilvânia graças ao escritório de Pittsburgh, de onde também apoiamos a atividade nos estados vizinhos de Ohio, Michigan e Indiana. Além disso, expandimos nossa atividade em outros estados, executando novos projetos na Virgínia e na Flórida.

Enquanto isso, na América Latina, todos os escritórios da Management Solutions alcançaram suas metas, alcançando um crescimento agregado de dois dígitos. Tudo isso contribuiu para fortalecer nossa posição de liderança em consultoria empresarial em indústrias regulamentadas nos países onde operamos na região.

O México, que foi reforçado com a abertura de um novo escritório na cidade de Querétaro, e o Brasil, com a abertura do Rio de Janeiro, foram mais uma vez os principais pilares do crescimento da firma na região, seguido de perto pelos escritórios na Colômbia (Bogotá e Medellín), Peru, Chile, Argentina e Equador, que dobrou de tamanho.

Além disso, ano após ano, a atividade na América Central continua a se intensificar, tanto em termos do número de clientes como de projetos.

Na Europa, também foram alcançadas fortes taxas de crescimento nas principais economias do continente.

Na Espanha, a Firma continua a fortalecer sua posição de liderança, com crescimento de dois dígitos (15%) e incorporando um novo escritório em Málaga. A Alemanha (com seus escritórios em Frankfurt e Düsseldorf) continua a desenvolver com sucesso seu papel como hub regulatório da Firma, fortalecendo seu relacionamento com o supervisor bancário europeu. O Reino Unido fortaleceu sua posição, aumentando sua penetração nos mercados financeiro, de seguros, energia e telecomunicações, ao mesmo tempo em que fortaleceu seu relacionamento com o supervisor bancário britânico. Portugal também fortaleceu sua posição de liderança em consultoria empresarial para setores regulados.

Os demais escritórios europeus obtiveram excelentes resultados, em alguns casos crescendo mais de 50%, como na Polônia (com a abertura de um novo escritório em Breslávia) e na Itália; consolidando um crescimento de mais de 20% na França, Suíça e Holanda; e obtendo um excelente desempenho das operações nos países nórdicos com a abertura de um escritório na Suécia (Estocolmo), enquanto Noruega e Dinamarca continuam consolidando sua posição no mercado local.

As operações na Ásia têm se desenvolvido de forma constante, alavancando tanto a atividade recorrente do escritório na China como no impulso nas operações na Turquia, graças ao escritório de Istambul.

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

Por fim, a Firma também consolidou sua presença na Oceania, com uma atividade crescente na Austrália, o que levou à abertura de um escritório em Sydney.

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

Toronto
401 de Bay Street
M5H 2Y4 – Toronto

San Juan de Puerto Rico
105 Ponce de León Avenue
00917 – San Juan

Cidade do México (Santa Fe)
Prof. Paseo de la Reforma, 1015
01376 – Ciudad de México

Cidade do México (Torre Mayor)
Paseo de la Reforma 505
06500 – Ciudad de México

Monterrey
Frida Kahlo 303
66260 – Monterrey

Querétaro
Av. Corregidora Norte 1116
76140 – Querétaro

San José de Costa Rica
Centro Empresarial Via Lindora
Radial Santa Ana, San José

Medellín
Carrera 43 A, 1-50
050021 – Medellín

Bogotá
Carrera 7, 71-21
110231 – Bogotá

Quito
Avenida Río Amazonas 4545
170135 – Quito

São Paulo
Rua Funchal, 418
04551-060 – São Paulo

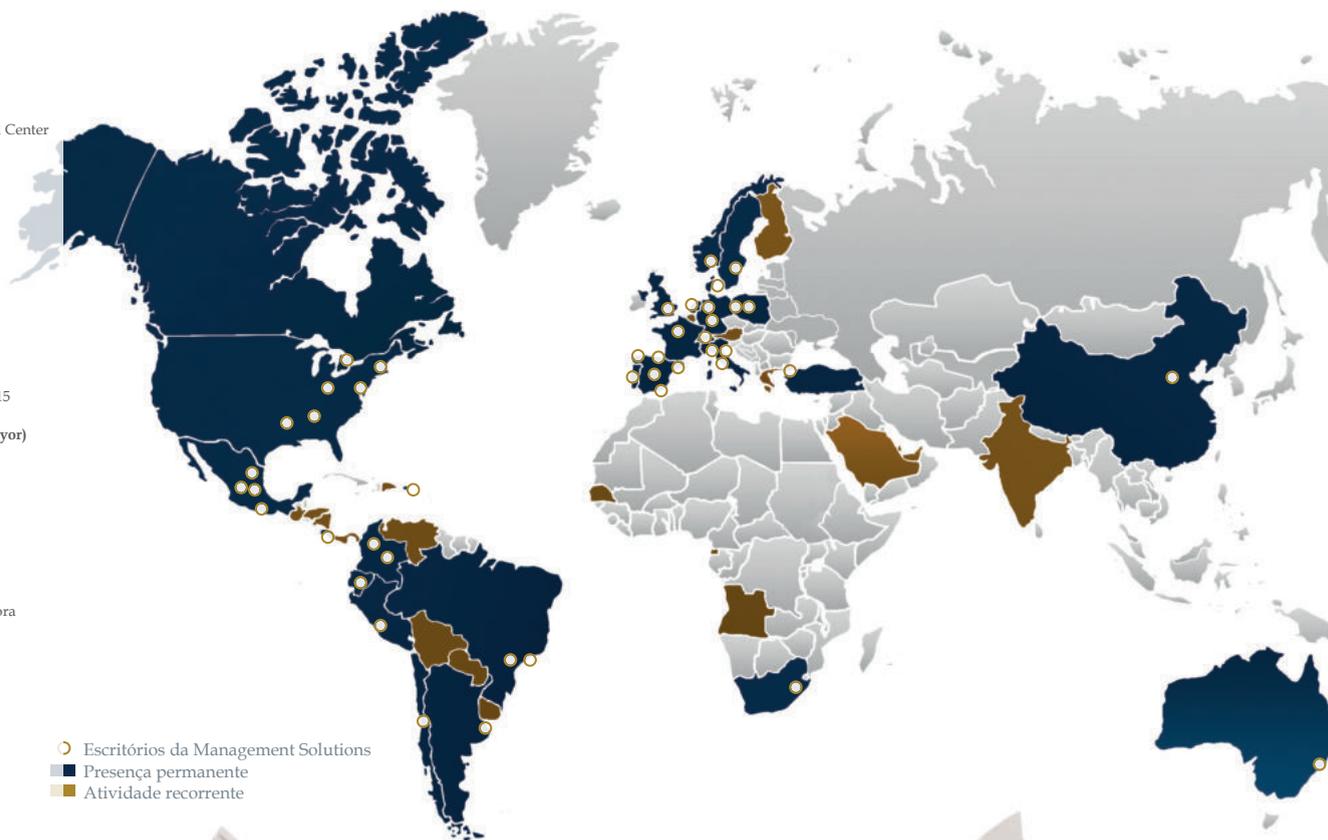
Rio de Janeiro
Praia Botafogo 228
22250-145 Rio de Janeiro

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

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

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

África
Joaanesburgo
191 Jan Smuts Avenue
2193 – Johannesburg



○ Escritórios da Management Solutions
■ Presença permanente
■ Atividade recorrente

Europa

Madri (Torre Picasso)
Pza. 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 Corunha
Avda. de Linares Rivas, 30
15005 – La Coruña

Málaga
Plaza de la Solidaridad 12
29006 Málaga

Londres
6 Bevis Marks
EC3A 7BA – London

Frankfurt
Bockenheimer Landstraße, 51-53
60325 – Frankfurt am Main

Düsseldorf
Breitstraße 3
40213 – Düsseldorf

Paris
14 Avenue D'Eylau
75116 – Paris

Amsterdã
Strawinskylaan 571
1077XX – Amsterdam

Copenhague
Gl. Kongevej 1
1610 København

Oslo
Edvard Storms gate 2
0166 – Oslo

Estocolmo
Mäster Samuelsgatan 36
111 57 Stockholm

Varsóvia
Emilii Plater, 53
00-113 – Warszawa

Breslavia
Grabarska 1
50-079 Wrocław

Zurique
Bellerivestraße, 201
8034 – Zürich

Milão
Via Turati 27
20121 – Milano

Bolonha
Via del Monte 1
40126 – Bologna

Roma
Via Vincenzo Bellini, 22
00198 – Roma

Lisboa
Avenida da Liberdade, 245
1250-143 – Lisboa

Ásia

Pequim
1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 – Beijing

Istanbul
Mecidiyeköy Yolu 12
34387 – Istanbul

Austrália

Sidney
20 Martin Place, North Sydney
NSW 2000 Sydney

* De onde se gerencia Nueva Jersey
** De onde se gerencia Atlanta



Setores

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



Graças à nossa segmentação setorial, na Management Solutions somos capazes de entender as necessidades específicas de nossos clientes e oferecer respostas a todos os desafios.

Além das particularidades de cada Firma, o ambiente setorial em que estas desenvolvem seus negócios também afeta suas principais diretrizes de atuação. Nossos profissionais trabalham em equipes multidisciplinares que têm um profundo conhecimento do setor em que seus clientes atuam. Só assim se pode fazer um aconselhamento adequado, aplicando a metodologia precisa para cada mercado.

A Management Solutions tem estruturadas suas práticas em torno de três principais setores de atividades (Instituições Financeiras, Energia e Telecomunicações), com profissionais dedicados exclusivamente aos setores que abrangem. A Management Solutions também dedica recursos para outros setores, de modo muito focado nos líderes de mercado dos mesmos.

Instituições financeiras

O setor financeiro está imerso em uma profunda transformação impulsionada por uma realidade em mudança na qual convergem dinâmicas estruturais, como as derivadas da transformação digital e, em particular, da irrupção da inteligência artificial, as causadas pela transição energética (em resposta aos desafios da mudança climática) e os efeitos da perda progressiva de liderança do Ocidente; com outras questões graves de natureza conjuntural (como conflitos armados). Além disso, o cenário macroeconômico é incerto, com inflação persistente e crescimento fraco, juntamente com fortes demandas regulatórias.

Quanto à regulação e supervisão, as exigências são mais numerosas, mais rigorosas e afetam mais áreas (capital, provisões, estrutura do balanço, liquidez, alavancagem, conduta, etc.), em troca de maior segurança e solvência do sistema como um todo, o que reduz estruturalmente a lucratividade dos bancos; e os custos diretos de adaptação a

elas são muito significativos para as instituições financeiras. Entretanto, espera-se uma certa estabilização desta dinâmica no médio prazo, à medida que o processo de transformação regulatória e de supervisão seja concluído.

Em termos de transformação digital, o surgimento e a rápida adoção da inteligência artificial é um desafio assustador, dado seu potencial transformador. O aumento exponencial dos dados e das capacidades avançadas de armazenamento, processamento e modelagem, com custos associados mais baixos; 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.

Finalmente, vale destacar o papel ativo que o setor bancário está assumindo na área de sustentabilidade (ESG), tornando-se um ator fundamental no processo de mudança dos sistemas de produção da economia (mais ecológicos e socialmente responsáveis).

A resposta das instituições financeiras a esses importantes desafios é evidente em questões relevantes como: a incorporação da dimensão digital no pensamento estratégico com foco na eficiência; o compromisso com a sustentabilidade dos negócios; a melhoria da experiência do cliente; o foco na lucratividade e na solidez financeira; a gestão proativa dos riscos com atenção especial aos de impacto social; e a revisão dos planos de continuidade dos negócios.

Uma atividade que tem sido particularmente afetada pelos avanços tecnológicos é a de pagamentos. As instituições financeiras enfrentam grandes desafios nessa área, notadamente: um universo de clientes cada vez mais sofisticados e digitais, que demandam eficiência e excelência no serviço prestado (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.) em que modelos de volume/escala (flow) e de nicho/especialidade (sofisticação) precisam coexistir; um

contexto com forte impulso de globalização sobre o mercado de pagamentos; um mercado com novos players (Fintechs, Bigtechs etc.) em que modelos de volume/escala (fluxo) precisam coexistir; um contexto com forte impulso de 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 foram crescendo de forma desordenada e que restringem o crescimento.

Seguros

O setor de seguros também está imerso em um ambiente de profundas mudanças, o que requer uma grande capacidade de

adaptação. Os principais desafios estão ligados ao envelhecimento da população e ao aumento da longevidade, à transformação (e em processo de adoção de inteligência artificial), ao uso intensivo de dados, ao aumento da eficiência nas operações, ao surgimento de novos modelos de negócios e ecossistemas, ao aumento do ambiente de controle e das exigências regulatórias e, também aqui, à adaptação aos princípios de sustentabilidade (ESG).

Nos últimos anos, e também devido ao impacto da COVID-19, o comportamento do cliente mudou e, como consequência, as redes de distribuição, seguradoras e outras partes interessadas, tais como entidades de assistência, tiveram que adaptar seus processos a um contexto "híbrido" ou omnicanal, bem como incorporar planos de resiliência e continuidade de negócios.

Imunidade, simplicidade e acessibilidade aos serviços são particularmente valorizadas, assim como um serviço cada vez mais personalizado e oferecido na seleção de novas coberturas.



Setores

Isto força as companhias de seguros a redobrar seus esforços de adaptação a fim de 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.

Além disso, a crescente volatilidade e incerteza nos mercados, como resultado dos efeitos pandêmicos e geopolíticos descritos acima, juntamente com as mudanças regulatórias, tais como a Regulação de Proteção de Dados (GDPR), a Diretiva de Distribuição de Seguros (IDD), a regulação IFRS 17 e as emendas à Solvência II, exigem que as seguradoras se envolvam ainda mais na otimização do capital e das provisões, bem como no processamento dos dados dos clientes e no controle de seus processos internos. Por sua vez, os reguladores e supervisores estão se concentrando na revisão das políticas de clientes das instituições, bem como de suas estruturas de governança e organização. Além disso, as novas regulações ligadas à sustentabilidade, bem como a pressão social e

de mercado, tornou-se uma das principais prioridades do setor para o próximo ano.

Energia

O setor 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 de energia, além dos fornecimentos tradicionais (água, eletricidade, gás etc.).

Isto coincide no tempo com a irrupção e a consolidação dos avanços tecnológicos, a transformação digital, o valor dos dados, o desenvolvimento vertiginoso da inteligência artificial e novas e mais ágeis formas de trabalho, bem como com um ambiente em transformação devido a mudanças regulatórias, mudanças no mapa energético global, penetração das

energias renováveis e digitalização e crescimento das redes; e uma situação geopolítica complexa que afeta os preços e o consumo de energia.

Essas circunstâncias impõem inúmeros desafios de gestão relacionados não apenas ao esforço defensivo do posicionamento e da diversificação atuais, mas também a como medir, apoiar e gerenciar efetivamente os negócios (o desenvolvimento de geração renovável e seu armazenamento, a otimização da comercialização de energia, o uso eficiente de recursos financeiros etc.) com monitoramento e controle adequados dos diversos riscos (inclusive os derivados de mudanças climáticas ou aqueles relacionados a interrupções na cadeia de suprimentos) e oportunidades associados a essas atividades, bem como garantir boas práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governança e o cumprimento das obrigações empresariais, todas alinhadas aos mais exigentes padrões internacionais.

As empresas de energia estão, portanto, enfrentando o desafio de sua transformação digital (uso inteligente de dados como uma alavanca para gerar valor, sensorização, análise avançada, IA 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 das telecomunicações está no centro da transformação digital da sociedade, que exige cada vez mais serviços móveis, imediatos e interativos, tanto na esfera da vida pessoal como profissional. Estas mudanças levam ao surgimento de novos modelos de negócios, atores e serviços, acrescentando outro fator de complexidade a um mercado muito competitivo.

As operadoras estabelecidas continuam avançando na implantação de redes de próxima geração (5G) para atender ao crescimento exponencial da demanda. Ao mesmo tempo, elas 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 players (os chamados over the top). Além disso, essa transformação digital é um dos principais fatores que impulsionam a sustentabilidade nas empresas.

Para se adaptar a esta incerteza, as operadoras estão lançando estratégias que estão transformando o setor, tanto do ponto de vista das infraestruturas (como o compartilhamento de redes, virtualização ou a criação da TowerCos), dos serviços (através da criação de novos serviços, seja internamente ou através de alianças estratégicas com outros players), das operações (através 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 exigem conhecimento em processos, ferramentas analíticas e novas formas de trabalho e exigirão concentração e simplificação em todos os níveis (regulação, organização, negócios, tecnologia, sustentabilidade etc.) a fim de alcançar a eficiência, agilidade e flexibilidade necessárias para adaptação às mudanças atuais e aos desafios futuros.

Distribuição

O atual contexto na indústria de Distribuição está condicionado por uma transformação dos modelos de negócio que implica a revisão de alguns dos principais eixos de gestão. O setor está evoluindo em sua proposta de valor para um foco mais centrado no cliente, alavancado em uma maior e melhor gestão de informação disponível e a valorização por meio de analítica avançada. A procura da eficiência operacional está implicando um processo de melhoria contínua e de transformação das estruturas organizacionais, operacionais e tecnológicas das empresas com o objetivo de procurar a máxima produtividade e aproveitamento dos recursos, onde a inteligência artificial desempenhará um papel fundamental.

Neste sentido, a sensibilização do setor sobre o desenvolvimento de modelos de negócio sustentáveis em todos os seus aspectos (ESG) é um desafio no processo de transformação. O avanço para compromissos de redução de emissões (em seus diferentes escopos), o desenvolvimento baseado na economia circular, a busca da eficiência energética ou a quantificação do impacto social dos modelos de negócios são preocupações relevantes na agenda da alta administração, tudo isso em um cenário regulatório cada vez mais exigente..

Além disso, as mudanças nos hábitos de consumo e no comportamento dos clientes, que exigem um melhor serviço (baseado nos eixos de rapidez, disponibilidade e comodidade) e a sua forma de interação com os novos canais incentivada pelos avanços tecnológicos e a irrupção dos dispositivos celulares, fazem com que seja necessário contar com modelos comerciais e logísticos capazes de tirar o máximo partido do modelo de distribuição física em combinação com as atuais oportunidades de *e-commerce*. (Modelos comerciais

"Phygital"). Tudo isso faz parte de uma busca contínua para capturar eficiências ao longo do shopping journey, o que melhorará as margens já apertadas (rastreadibilidade da cadeia logística - redução de desperdícios, digitalização da gestão pós-venda, etc.). A automação de tarefas manuais e a incorporação da inteligência artificial como mecanismo de captura de eficiências contribuem para a redução de custos ao longo do tempo, mas não sem novos riscos decorrentes da adoção dessas soluções.

No contexto atual de altas taxas de juros e políticas de restrição de liquidez, a gestão financeira do negócio assume especial importância, garantindo a cobertura das necessidades de caixa e a otimização do capital de giro (planos de fluxo de caixa, redução do ciclo de conversão de caixa, entre outros).

Por fim, o contexto atual de marcada incerteza obriga as empresas a reforçar os mecanismos que asseguram a continuidade dos negócios, antecipando novos eventos a



Setores



serem governados, e a responder gerenciando aspectos ligados à organização e RH, tecnologia, instalações, fornecedores e processos de comunicação, tornando este aspecto um dos elementos críticos no atual contexto de alta competição no setor.

Tecnologia

O setor de tecnologia está atualmente no epicentro da transformação de outros setores, sendo o eixo central da Indústria 4.0, a origem de grandes mudanças na esfera econômica e social. O crescimento exponencial das capacidades tecnológicas e a redução de seus custos através de planos pay-per-use, o aumento da conectividade e dos serviços, o acesso universal à informação e o desenvolvimento da Inteligência Artificial, entre outros fatores, fizeram da tecnologia a força motriz por trás de mudanças profundas.

Isto está levando ao surgimento de novos modelos comerciais que fazem melhor uso da capacidade instalada, são mais eficientes e promovem a inovação aberta.

A rápida evolução tecnológica está acelerando o processo de transformação digital dando origem a novos conceitos como "hiper-automação" ou a combinação de ferramentas de automação com o Machine Learning, a "multi-experiência" em relação à mudança da experiência do usuário com o uso da realidade virtual, aumentada e mista, a "democratização" dos dados, desenvolvimento e conhecimento com o apoio de profissionais em sistemas especializados, "seres humanos aumentados" com dispositivos que melhoram as habilidades cognitivas, a "abordagem ética" no uso da IA, "cloud computing distribuído" passando de um modelo de nuvem centralizado para um modelo geograficamente distribuído, "edge computing" impulsionando o processamento de informações e a entrega de conteúdo próximo às fontes de dados, "objetos autônomos e colaborativos" com a aplicação intensiva da IA, ou

a consolidação do blockchain como plataforma para otimização de transações e rastreamento de ativos.

É essencial que as empresas do setor de tecnologia consigam adaptar suas organizações, orientando a gestão de talentos para a inovação e respondendo aos riscos do novo contexto, como a segurança cibernética, ou aos novos paradigmas "sociotecnológicos", como o Data Mesh, gerando valor por meio de sua transformação digital e garantindo a adaptação à regulação vigente.

Outros setores

Indústria

Após alguns anos de crescimento eficiente, a indústria está mais uma vez ameaçada pelo contexto macro acima mencionado. A indústria europeia está sentindo o impacto das disputas comerciais entre os EUA e a China e as outras turbulências globais que estão desestabilizando o cenário econômico e político.

O setor automobilístico é o mais afetado, com índices que refletem uma queda na produção e nas exportações. Os setores siderúrgico e químico aguentam melhor este impacto, notando o esfriamento do crescimento em relação a anos anteriores.

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

Nesse contexto, a transformação digital, entendida nas suas diversas acepções de extração de valor dos dados, automação e robotização, gestão inteligente e sonorização, novas formas de trabalho e novos modelos de negócio, desempenha um papel fundamental na indústria em termos de aumento da competitividade e redução de custos causados por ineficiências. Da mesma forma, a convergência com as



O desenvolvimento de planos diretores (incluindo a otimização de rotas, embalagens, uso de combustíveis alternativos, etc.), a mensuração de pegadas de carbono, assim como a mensuração de riscos climáticos, estão, portanto, na ordem do dia.

Por outro lado, o auge do comércio eletrônico continua sendo a alavanca de crescimento do setor logístico, no qual o uso de novas tecnologias é também completamente disruptivo. Nesse sentido, as tendências como os armazéns robotizados, a flexibilidade na fase de distribuição para satisfazer as necessidades do cliente, a utilização de inteligência artificial para otimizar as rotas e, em estado de menor maturidade, o transporte autônomo, marcarão no setor uma transformação do negócio sem precedentes.

As entidades setoriais estão, portanto, buscando a digitalização (e, em particular, na adoção de inteligência artificial) de novas ferramentas e alavancas para enfrentar os desafios existentes (acesso dentro dos processos da cadeia de suprimentos utilizando tecnologias de mineração de processo, aplicação de algoritmos especializados de data mining para identificar fontes de atraso ou erro, etc.).

Além disso, os novos participantes do setor estão mudando o paradigma da última milha, aumentando as expectativas dos clientes, oferecendo serviços integrados, pagamentos securitizados e uma experiência geral melhor para o cliente.

Há também iniciativas governamentais para incentivar a digitalização e a promoção de dados abertos, de operadores públicos e privados, visando aumentar a competitividade e a eficiência, bem como a abertura de novas oportunidades de negócios para empresas iniciantes.

Por fim, derivado deste ambiente de incerteza e requisitos de investimento, o foco na eficiência em todos os seus aspectos é um fator chave, que se materializa em aspectos como otimização de processos, gestão eficiente de recursos humanos ou políticas de redução de custos.

expectativas e os requisitos em termos de sustentabilidade é um dos focos atuais e futuros das empresas industriais.

Indústria farmacêutica

A indústria farmacêutica é agora um motor de crescimento nas economias que desenvolveram um tecido empresarial próprio, sendo, em alguns casos, o setor com maior investimento em P&D e um dos setores que contribuem notoriamente para a criação de emprego, tanto direto como indireto. Isso aumentou com a pandemia, demonstrando uma capacidade de resposta sem precedentes.

Atualmente, o setor enfrenta grandes desafios, tais como: o aprimoramento dos dados e as oportunidades decorrentes do uso da inteligência artificial; a incorporação da sustentabilidade como elemento-chave nos processos de pesquisa, produção, armazenamento e distribuição; a otimização dos processos em busca de eficiência, produtividade e excelência operacional; o compliance regulatório em um contexto de intensa regulação, a

concorrência em um mercado global, mas com a necessidade de adaptação às especificidades locais; e a gestão integral e adequada dos riscos (por exemplo, considerando os riscos do ponto de vista reputacional), bem como o estabelecimento de planos robustos para garantir a continuidade de suas operações.

Logística e transporte

O setor de logística e transporte está imerso em um processo de transformação que se concentra na sustentabilidade, assim como na evolução de seus processos e sistemas em direção à digitalização, buscando, entre outros objetivos, a resiliência em um ambiente em que a incerteza está se tornando uma constante.

A necessidade de adaptação ao comportamento do consumidor (e, em particular, aos novos hábitos de empresas e indivíduos) é outro desafio importante para o setor.

Setores

Turismo

O setor do turismo tornou-se um dos setores-chave no crescimento dos países desenvolvidos. Embora tenha sido um dos setores mais afetados pela pandemia, o ano 2023 se consolida como o ano da recuperação do turismo e, embora as previsões sejam positivas, estão surgindo novos fatores que ameaçam esta recuperação, tais como conflitos de guerra e a alta inflação.

Em qualquer caso, é um setor que se destaca por sua alta competitividade ñem um ambiente de mudança, marcado pelo surgimento de novos concorrentes, mudanças nas necessidades dos clientes ou o surgimento de novos modelos de negócios no mercado (como as habitações para aluguel turístico).

Para responder a este ambiente, e uma vez superada a pandemia, o setor deve ser capaz de colocar o cliente no centro

de seu pensamento estratégico, com o objetivo de oferecer uma oferta mais personalizada e aumentar seus índices de eficiência em todas as áreas (operacional, gerencial, etc.), alavancando a digitalização, a sustentabilidade, a retenção de talentos e o uso de novas tecnologias.

Serviços profissionais

O setor de serviços profissionais continua enfrentando os desafios da globalização, os avanços tecnológicos e as normas associadas a estes, bem como uma forte concorrência nos preços.

Para enfrentar esses desafios, as empresas devem continuar investindo em pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras, evoluindo na sua diferenciação e liderança por meio do conhecimento, melhorar a experiência de cliente, transformar suas organizações em estruturas mais flexíveis e

ágeis, e contar com modelos de governança e controle adequados que minimizem o risco profissional.

Sector educativo

O setor de educação 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 altamente competitivo de hoje exige a transformação da oferta educacional, da experiência do aluno, dos processos de gestão acadêmica e administrativa, bem como do compromisso social.

A demanda universitária continua sendo significativa nos setores tradicionais (educação, saúde, etc.), mas a necessidade de perfis especializados no campo quantitativo e de novas tecnologias (gerenciamento e modelagem da informação, digitalização, robotização, Big Data, Cybersecurity, etc.) há muito entrou em cena, tornando necessária a revisão tanto do modelo educacional quanto de sua governança.

A transformação digital abre novas oportunidades para reorientar os processos com um foco maior na experiência, capturando 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 dos processos administrativos, acadêmicos e financeiros, por meio da reformulação de processos e da melhoria e incorporação de ativos e serviços digitais, aumenta a agilidade, a eficiência e a escalabilidade. Além disso, o desenvolvimento de sistemas de informação avançados que reforçam os recursos analíticos e de governança de dados facilita a tomada de decisões na Universidade e oferece ferramentas e serviços mais personalizados aos alunos.



Por fim, o impulso de sustentabilidade da universidade acrescenta novos desafios à gestão da vida universitária, tanto através do modelo de pesquisa, disseminação e ensino quanto através de mais campus digitais (orientados para um estudante mais digital, com serviços adicionais ligados às novas tecnologias e ao uso de dados), e campus mais verdes (adaptados às novas demandas sociais relacionadas ao impacto ambiental e aos objetivos de descarbonização) acrescentam novos desafios à gestão da vida universitária.

Construção e infraestruturas

O setor da construção civil, que inclui empresas de construção (engenharia civil e construção civil), concessionárias de infraestrutura, serviços de engenharia, materiais de construção (por exemplo, empresas de cimento) e empresas imobiliárias, continua apresentando uma ligeira tendência de crescimento, principalmente devido ao aumento das licitações públicas e à boa tendência do mercado imobiliário, tornando-o uma dos setores que mais influenciou a recuperação econômica após COVID-19.

O setor está fazendo grandes esforços para desenvolver e incorporar a transformação digital em suas operações. Além disso, mudanças nos controles de risco e modelos de contratação, investimentos relacionados ao ESG e maior parceria público-privada permitirão às empresas atender à crescente demanda por infraestrutura, enquanto alcançam rentabilidade sustentável a longo prazo.

Governo

O contexto atual do mercado está impondo elevados esforços de otimização orçamentária às ações públicas. Isto requer necessariamente uma melhoria na produtividade e eficiência de todas as agências governamentais, que concentram grande parte de suas ações na manutenção ou melhoria da qualidade do serviço, otimizando a gestão de seus custos estruturais.

Para impulsionar uma transformação dos sistemas de produção em direção a uma economia mais sustentável e digitalizada, foram desenvolvidos grandes planos de transformação, como a NextGenerationEU, no caso da União Europeia. Da mesma forma, programas de investimento público muito significativos estão sendo lançados em resposta à guerra na Ucrânia, às mudanças climáticas e à crise energética.

Além disso, as agências governamentais estão lidando com programas para incorporar novas tecnologias ao funcionamento do setor público. Estes programas, geralmente chamados de *e-government*, procuram aumentar a eficiência, transparência e participação dos cidadãos através de um maior uso das Tecnologias de Informação e Comunicação. Isto é complementado por um interesse crescente na modelagem de grandes quantidades de dados como uma ferramenta para contribuir para estes objetivos e nos riscos que o uso de modelos de inteligência artificial implica, o que por sua vez está dando origem a propostas legislativas para o controle destes modelos, como a Artificial Intelligence Act na União Europeia ou o Artificial Intelligence Bill of Rights nos Estados Unidos.

Além disso, a incorporação da tecnologia nos processos administrativos, regulatórios e de supervisão deu origem a ferramentas chamadas GovTech, RegTech e SupTech, respectivamente, que facilitam a conformidade regulatória e agilizam os processos através do uso de Machine Learning, inteligência artificial, processamento de linguagem natural e blockchain, entre outros.

Tudo isso incentiva abordagens que permitem uma transformação do serviço público através da implementação de melhorias na organização, processos e sistemas que incorporam as vantagens derivadas da digitalização da sociedade como um todo.



"Nossa proposta de valor precisa ser constantemente adaptada às novas necessidades de nossos clientes em uma realidade em constante mudança como a que vivemos"

Nossos clientes estão imersos em processos complexos de transformação de negócios que visam responder a uma realidade em constante mudança.

A fim de atender às suas exigências, oferecemos uma equipe altamente especializada em diferentes meta-competências (estratégia, gestão comercial, finanças, risco, transformação, novas tecnologias) e multidisciplinar (formada por economistas, engenheiros, matemáticos, etc.), apoiada por um serviço de P&D de vanguarda.

Nossa especialização por linhas de serviço facilita o desenho ágil de propostas de valor que fornecem uma resposta precisa aos problemas colocados por nossos clientes, sempre adaptados às características específicas de seus setores de atividade.

Nosso profundo conhecimento setorial nos permite entender os desafios de nossos clientes e nossa especialização geográfica nos permite captar a realidade local ou regional, incorporando em nossas soluções as peculiaridades regulatórias, sociológicas, culturais etc. das economias em que nossos clientes operam.

Passamos duas décadas refinando nossa proposta de valor (adicionando novos serviços e melhorando os existentes) para adaptá-la às necessidades específicas e em transformação de nossos clientes.

Ana Díaz Tuya
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.

FCRC (Financial and Commodities Risk Consulting)

O negócio de atacado, e mais especificamente a operação de tesouraria e de mercado de capitais, está evoluindo a uma velocidade que dificulta a capacidade das instituições em adaptar processos e estruturas de controle às mudanças constantes.

A sofisticação dos clientes corporativos e institucionais, o aumento e a complexidade das operações realizadas, e sua progressiva contribuição para a demonstração de resultados global das instituições exigem a adaptação paralela dos processos de contratação, administração, controle e supervisão dos riscos inerentes.

Do mesmo modo, a valorização dos serviços baseados na transacionalidade, que acarretam grandes volumes de operações serem administrados, requerem avançadas estruturas de apoio, o que origina um novo desafio para o setor.

Por outro lado, são desafios que os diferentes setores enfrentam: a sofisticação na mensuração e controle de riscos, a integração de indicadores avançados (de capital) y na gestão dos negócios (em grande parte impulsionado por novas estruturas regulatórias), as estimativas de impactos diante de cenários de estresse.

A partir da linha de FCRC, ajudamos nossos clientes a otimizar e adaptar seus processos e arquitetura de sistemas para a nova lógica de negócios e a natureza dos riscos financeiros assumidos (crédito, mercado, de liquidez e estrutural) e os riscos não prudenciais (com especial atenção ao de *compliance*, de conduta e de modelo).

RBC (Retail Business Consulting)

No negócio de varejo, estão sendo realizados grandes esforços para identificar grupos ou segmentos de clientes para personalizar a proposta de valor, ajustando a oferta de produtos e serviços às necessidades de cada segmento. A migração de uma perspectiva de "venda de produtos" para uma de "gestão das necessidades dos clientes" requer uma transformação completa da cadeia de valor das empresas, bem como de seus processos e das atividades desenvolvidas por suas principais áreas negócios e de suporte (controle gerencial, comércio, marketing, organização, recursos, etc.).

Esta tendência está se desenvolvendo em um contexto de mercado no qual há a convivência de uma geração "pré-digital" com outra "digital", o que requer o desenvolvimento de modelos de relacionamento muito diferentes. Ao mesmo tempo, o aumento das demandas dos clientes, a redução de margens de lucro e as necessidades de geração de economias de escala são fatos consumados.

Neste contexto, com a linha de RBC, ajudamos os nossos clientes a tornar realidade suas metas e seus objetivos. Assessoramos desde o momento da elaboração de suas necessidades estratégicas até a implementação efetiva de seus requisitos funcionais.

NT (New Technologies)

O mundo está se transformando e o faz em grande velocidade. Estamos sendo testemunhas de uma revolução tecnológica de magnitudes nunca antes observadas. Não se trata de um evento conjuntural. A taxa de mudança de paradigma (a velocidade da adoção de novas ideias) está dobrando a cada década.

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.



Linhas de Serviço

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 diferenciais (incluídas nos diferentes eixos detalhados anteriormente) na área de sustentabilidade e da gestão de riscos da mudança climática.

Na Management Solutions, temos acompanhado muitos de nossos clientes em sua estratégia de transição para um modelo de produção sustentável, ou seja, na implementação de metodologias para mensurar o impacto dos riscos do ESG em seus negócios, na divulgação da sustentabilidade de suas atividades de acordo com diferentes estruturas e regulações internacionais, etc.

Em particular, na área de impacto social, continuamos a apoiar a pesquisa e a disseminação da mensuração do impacto através do Cátedra de Impacto Social da ICADE, do qual somos membros

fundadores., e que foi o tema do white paper "Challenges and opportunities in measuring social impact" (Desafios e oportunidades na medição do impacto social).

Além disso, a Management Solutions aderiu à Fundação SERES, assumindo a responsabilidade de desenvolver uma pesquisa sobre metodologias de mensuração de impacto social em projetos.

A Management Solutions também está apoiando diversas organizações na medição de seu impacto social. Prova disso é o Relatório de Impacto Social da Escola de Música Reina Sofia, elaborado pela Instituição em parceria com a Management Solutions para medir o impacto social da atividade da Escola com base no ano acadêmico 2021-2022.

Desta forma, pretendemos contribuir ativamente para aumentar o conhecimento das empresas para que possam enfrentar com sucesso os desafios que esta transformação representa.

Nossa Prática de Inteligência Artificial (IA)

A IA se tornou um pilar fundamental da transformação dos negócios. Sua adoção acelerada está mudando não apenas a forma como as empresas operam, mas também como elas interagem com seus clientes, funcionários e acionistas. A IA também apresenta novos desafios, como possíveis vieses, interpretabilidade dos resultados, privacidade dos dados, uso ético dos resultados e o alto consumo de energia que ela exige.

Nesse contexto, surgem oportunidades e desafios: a necessidade de capital humano especializado, a gestão de grandes volumes de dados e a importância de tomar decisões informadas e éticas com base em algoritmos complexos.

Por sua vez, os principais reguladores e supervisores estão trabalhando para promover o desenvolvimento, a implantação e o uso da IA de forma controlada, resultando em um ambiente regulatório em rápida evolução. Isso exige que as empresas adotem uma abordagem proativa e ágil para garantir não apenas a conformidade regulatória, mas também a



responsabilidade social na adoção dessas tecnologias.

Na Management Solutions, estamos cientes do poder transformador da IA, bem como dos desafios que ela traz. E também estamos convencidos do valor que pode ser agregado por seu uso adequado, ou seja, eficaz, ético e seguro.

Portanto, fiel ao nosso propósito, estamos comprometidos com a criação de valor por meio da IA, contribuindo assim para o crescimento sustentável (i) de nossos clientes, (ii) dos profissionais, (iii) e da sociedade.

No campo da pesquisa e do desenvolvimento, estamos comprometidos com a geração e a disseminação de conhecimento na área de IA: produzindo publicações como o white paper sobre Explainable Artificial Intelligence (mais informações podem ser encontradas no capítulo "Compromisso com o Cliente"); colaborando com a Cátedra iDanae em sua análise de metatendências (que publicou recentemente white papers sobre a aplicação de IA em diferentes setores - como gestão de recursos humanos, marketing e vendas e saúde -, LLM, manutenção preditiva etc.); ou analisando as principais regulações e publicando notas técnicas que visam sintetizar as principais regulações nessa área e expor alguns de seus possíveis impactos.).

Tudo isso nos permitiu desenvolver uma série de propostas de valor que respondem às necessidades relacionadas à IA de cada organização, agrupadas em cinco áreas: i) Adaptação à regulação (EU IA Act, US AI Bill of Rights, etc.); ii) Estratégia de IA e plano de adoção; iii) Estrutura de IA (governança, organização, políticas e procedimentos, treinamento etc.); iv) Infraestrutura, arquitetura e dados de IA; e v) Desenvolvimento, validação e uso de modelos de IA.

Estratégia

Apoiamos a gestão empresarial na tomada de decisões estratégicas, bem como no planejamento das ações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos. A preocupação em garantir a sustentabilidade da economia passou a ocupar um lugar-chave na consciência coletiva global e na agenda de investidores e reguladores, tornando-se parte essencial da estratégia empresarial, e a Management Solutions decidiu desempenhar um papel relevante nesse processo.



Gestão Comercial e de Marketing

Concebemos e desenvolvemos programas de eficiência comercial, multicanalidade e inteligência de negócios, apoiamos o crescimento de nossos clientes.



Gerenciamento e Controle de Riscos

Fornecemos as melhores soluções para gerir e controlar eficazmente os riscos associados à atividade empresarial: riscos de crédito, de mercado, operacionais, de liquidez, estruturais, de reputação, comportamentais, de modelo, de negócios, e assim por diante, de modo a facilitar uma visão integrada dos mesmos (e seu impacto sobre os requisitos de capital ou provisões).



Informação Gerencial e Financeira

Atendemos às necessidades de informação gerencial, validando, modificando e estabelecendo as origens/fontes de informação; definindo os processos de transformação (cálculos e medidas); e intervindo na implementação da tecnologia necessária para a boa execução.



Transformação: Organização e Processos

Fornecemos as melhores soluções para gerir e controlar eficazmente os riscos associados à atividade empresarial: riscos de crédito, de mercado, operacionais, de liquidez, estruturais, de reputação, comportamentais, de modelo, de negócios, e assim por diante, de modo a facilitar uma visão integrada dos mesmos (e seu impacto sobre os requisitos de capital ou provisões).



Transformação: tecnologia

Somos especialistas na definição e implementação da tecnologia mais adequada às necessidades e possibilidades de cada organização (arquitetura, infraestrutura etc.) e projetamos estruturas que fortalecem a governança de informações, dados e modelos e, em particular, dada a sua importância, a estrutura para a adoção da inteligência artificial.



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



O atual contexto internacional é caracterizado por uma situação econômica convulsiva, ainda afetada uma estrutura geopolítica instável em nível global. Os desequilíbrios entre oferta e demanda e o aumento dos preços dos alimentos e da energia tiveram um impacto direto no aumento da inflação, o que levou a aumentos significativos nas taxas de juros pelas ações dos bancos centrais para controlá-los. Tudo isso, além de uma desaceleração no crescimento do PIB em várias regiões.

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

Estas atividades foram reforçadas através do apoio do Comitê Consultivo de Especialistas criado em 2020, cujo objetivo é assessorar e orientar sobre as mesmas, com foco nos âmbitos de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligência Artificial, e tecnologias relacionadas, além de ajudar na detecção de tendências e possíveis vias de pesquisa.

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.

Quatro comitês foram realizados durante o ano, onde alternativas e novos caminhos de pesquisa em inteligência artificial foram explorados, enriquecendo assim o trabalho de P&D em sua função de inovação.

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 começou a colaborar 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).

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.

Com a finalidade de facilitar o acesso interno a boa parte desta informação, a P&D usa a intranet corporativa como o canal básico de difusão do conhecimento para os profissionais da Management Solutions, por meio da criação de uma área de criação específica.

Também realiza a difusão do conhecimento por meio de um app, desenvolvido para facilitar a comunicação dos alertas de publicação de novidades regulatórias e continuamos trabalhando, em colaboração com os responsáveis de Novas Tecnologias da Firma, em projetos avançados pelo uso de *Machine Learning* para maximizar o valor na gestão do conhecimento.

Além disso, a área de P&D é configurada como um serviço de garantia de qualidade por meio da análise rigorosa dos projetos em andamento e das propostas de novos projetos em seus componentes metodológicos.

A área de P&D concentra os seus esforços em quatro âmbitos (metodológico, análise econômica, análise de regulamentação e gestão do conhecimento), e seus objetivos são fixados nos termos de um plano plurianual aprovado e supervisionado pelo Comitê Executivo da Firma.

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, etc., para diferentes âmbitos dos setores nos quais a Firma atua.
- ▶ **Protótipos:** desenvolvimento de ferramentas de suporte para verificar e demonstrar o funcionamento correto (testes piloto) das metodologias desenvolvidas em ambientes reais do cliente e criação de ferramentas específicas para responder a novos requisitos regulatórios ou a necessidades de transformação dos clientes a fim de facilitar os processos de implementação global de soluções corporativas.

- ▶ **Software:** manutenção das ferramentas de *Data Science* desenvolvidas e gestão de relacionamento com os fornecedores de software científico.
- ▶ **Controle de qualidade (QA):** certificação da qualidade e a homogeneidade das metodologias aplicadas nos projetos.

Análise econômica

- ▶ **Informes de conjuntura 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 22 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 são os últimos white papers de P&D, publicados em 2023, que trataram de

tópicos como o hidrogênio e seu papel como vetor energético essencial na evolução para uma economia descarbonizada, o contexto e os fundamentos da Inteligência Artificial Explicável (XAI) e os desafios na interpretabilidade dos modelos, ou tendências e desafios na prevenção de crimes financeiros na era digital. I.

- ▶ 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.

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.



Fazendo as coisas acontecerem

Crescemos de maneira organizada e sustentável, multiplicando 42 vezes o nosso tamanho

Tudo o que somos é devido à confiança que nossos clientes depositaram na Firma. Foram eles que determinaram que a Management Solutions tenha se tornado hoje, 21 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 um anos depois, a Management Solutions aumentou quarenta e duas vezes o seu tamanho, dispondo de uma equipe multidisciplinar de mais de 3.600 profissionais de máximo talento, de mais de 1.800 clientes - todos reconhecidamente líderes (globais ou locais) em setores regulados -, e de 45 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 número de volume de negócios, número de profissionais, clientes e quantidade de países onde atua.

É importante ressaltar que estes resultados foram alcançados de forma orgânica, com um modelo de crescimento fundamentado pela matriz. Portanto, é um modelo baseado na transmissão ordenada de uma cultura, valores e princípios, que para nós representam um diferencial, e que permanecerão inalteráveis, independentemente dos ciclos econômicos e da sua complexidade.

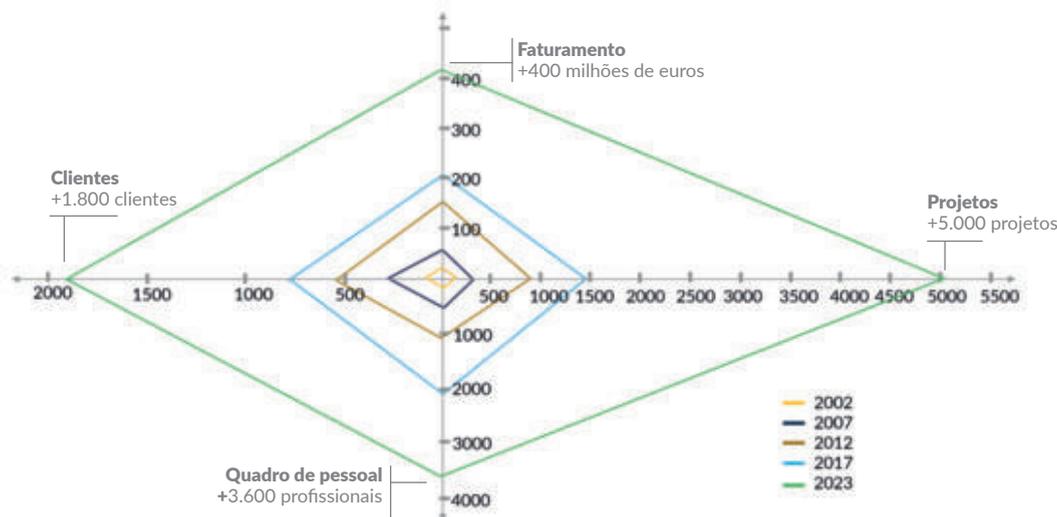
Por ocasião de seu vigésimo aniversário, uma representação da Firma foi recebida em audiência por Sua Majestade o Rei da Espanha, em reconhecimento à trajetória e ao papel desempenhado pela Management Solutions na sociedade ao longo de seus vinte anos de história.

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.

Gráfico de evolução da Firma



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 2023, a Firma desenvolveu sua atividade em um cenário complexo e mutável, no qual, além das dinâmicas que nos impactaram nos últimos anos, como a digitalização, a transição energética, as guerras e pandemias, o enfraquecimento da liderança ocidental e as incertezas econômicas e políticas em todo o mundo, devemos acrescentar o impacto que o surgimento da inteligência artificial está tendo em nossas vidas.

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.



Sua Majestade o Rei Felipe VI recebeu em audiência uma representação dos sócios da Management Solutions no Palácio da Zarzuela, em Madri

S.M. o Rei Felipe VI recebeu em audiência uma representação dos sócios da Management Solutions, liderada pelo presidente da Firma, Alfonso Serrano-Suñer, no Palácio da Zarzuela de Madri, em reconhecimento à trajetória e ao papel da Management Solutions na sociedade ao longo de seus vinte anos de história.

Durante a audiência, o Rei e os sócios da Management Solutions discutiram a situação econômica atual e os desafios que as empresas enfrentam no ambiente empresarial global, destacando, entre outros, os desafios

derivados da transformação digital, o contexto do setor financeiro e o papel do treinamento.

O Rei demonstrou um profundo conhecimento da evolução da Firma nos últimos vinte anos e dirigiu palavras de grande respeito e carinho pelas conquistas de toda a equipe de profissionais da Management Solutions, ciente das dificuldades de fazê-lo em um setor tão competitivo, o que é, sem dúvida, o melhor reconhecimento possível na comemoração do vigésimo aniversário da Firma.

Fazendo as coisas acontecerem

Em 30 de dezembro de 2002 a Management Solutions é constituída

2003, Compromisso com a Excelência

Com 80 profissionais da Arthur Andersen e escritórios em Madri, Barcelona e Bilbao, a Management Solutions começou as suas atividades no final de 2002. A confiança dos clientes nesse novo projeto empresarial tornou possível o crescimento da nossa Firma, que desde a sua criação optou por uma forte vocação internacional conseguindo estar presente durante o seu primeiro ano na Espanha, Estados Unidos, Porto Rico, México, Chile, Brasil e Argentina.

2004, Making things happen

Fechamos nosso primeiro ano com um crescimento de 18%. A Management Solutions conseguiu seus primeiros projetos na Europa (Itália, Reino Unido e Portugal), enquanto na América, consolidou sua presença ao abrir um escritório em São Paulo; passando de 80 profissionais para mais de 200.

2005, Um mundo de soluções

O ano começou com o incêndio do Windsor, um grande desafio superado com sucesso, e que não impediu o alcance de um crescimento de 46% de nossa força de trabalho e o fortalecimento de nossas atividades nos grandes players internacionais. Em 2005,

abrimos nossos escritórios também na Cidade do México e Santiago do Chile, fortalecendo a área de Meios.

2006, O valor de uma equipe comprometida

Com a nossa marca cada vez mais consolidada, abrimos o escritório de Nova York, conseguimos superar as 500.000 horas de consultoria e estabelecemos o compromisso de nos manter à frente criando o departamento de P&A ação social e o esporte se tornaram parte das nossas atividades diárias.

2007, One Team

Em 2007, tínhamos mais de 500 profissionais, com a abertura de um escritório em Londres, crescendo 40%, com uma base de clientes composta por mais de 300 organizações líderes. Em 2007, publicamos o nosso primeiro relatório de Responsabilidade Social Corporativa.

2008, Paixão pelo futuro

Um futuro cujo objetivo era estar presente em mais áreas geográficas e mercados, permitiu a chegada dos primeiros projetos na Ásia, a entrada em Portugal, a expansão para outros países das práticas de telecomunicações e energia e a

- Primeiro ano fiscal completo da Firma
- Passamos de 80 para 130 profissionais
- 90 clientes
- 9 escritórios, 3 na Espanha (Madri, Barcelona, Bilbao) e 6 nas Américas (Estados Unidos, Porto Rico, México, Brasil, Chile, Argentina)
- Início de eventos setoriais (Espanha)

- 290 profissionais
- 180 clientes
- Destruição de nossa sede (Windsor, Madri)
- Consolidação da presença nas Américas (expansões no México e Chile)
- Criação de unidade global de Meios
- Criação do Grupo de Ação Social

- Ultrapassamos 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 patrocínios e mecenato

2003

2004

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

2005

2006

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

2007

2008

- 650 profissionais
- 300 clientes
- 12 escritórios (abertura em Portugal) e primeiros projetos na Ásia
- Crescimento de 37% no volume de negócios
- Internacionalização setorial (Energia e Telecomunicações)
- Primeiro evento regional na América Latina (convenção impactos Basileia II)

organização da primeira convenção regional de impactos de Basileia II na América Latina.

2009, *Novos desafios, mesmos princípios*

Apesar de uma situação cada vez mais adversa, em 2009, conseguimos superar um milhão de horas de consultoria e começamos a nossa atividade na Alemanha, mantendo uma estratégia de crescimento diversificado e sustentável. A Firma obteve cada vez maior presença geográfica, industrial e no mundo acadêmico.

2010, *Espírito de realização*

Fizemos um esforço contínuo para expandir e adaptar nosso portfólio de soluções, buscando fornecer a melhor resposta às necessidades de nossos clientes. Porém, neste ano também expandimos nossos horizontes, abrindo novos mercados como a Suíça e o Peru, e globalizamos a ação social e o clube esportivo, com atividades em todos nossos escritórios.

2011, *Valores que fazem a diferença*

Diante de uma desaceleração do mercado, conseguimos aumentar nossa atividade a uma taxa de crescimento de 19%,

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

2009

2010

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

redobrando nosso compromisso com o talento, superando os 1.000 profissionais e abrindo novos escritórios em Pequim e Varsóvia, e expandindo as sedes de Lisboa, Lima e Buenos Aires.

2012, *Gerando confiança*

Em 2012, completamos novamente um ano de muito sucesso, colaborando com mais de 450 clientes e expandindo nossas fronteiras ao abrir o escritório em Bogotá a intensificação de operações nos EUA (Massachusetts e Alabama). Promoveu-se a difusão do conhecimento com novas convenções regionais nas Américas e se consolidou o compromisso com o treinamento através do lançamento do primeiro mestrado em Consultoria Empresarial desenvolvido pela Universidade Pontifícia Comillas (ICADE).

2013, *Focados no cliente*

Com um crescimento superior a 15%, o ano de 2013 voltou a ser um exercício de sucesso especialmente nas Américas. Foi ultrapassado o número de 500 clientes (grandes organizações 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

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

2011

2012

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

atividade (criação da função de Auditoria Interna, revisão de políticas e procedimentos globais e locais, obtenção de certificados externos de qualidade dos processos como o ISO 9001, etc.) foram impulsionadas.

2014, *Gerenciando a transformação*

Em 2014 a Management Solutions cresceu em: i) todos os escritórios (especialmente nos EUA) iniciando também a sua atividade no continente Africano, ii) todos os setores (principalmente nas Telecomunicações) e iii) todas as linhas de serviço (executando mais de 800 projetos com o denominador comum da transformação). Foi fortalecida a governança do relacionamento com fornecedores estratégicos e foi intensificado o investimento em P&D e em treinamento (que cresceu cerca de 20%).

2015, *Innovation for growth*

Em 2015, houve um crescimento superior a 16% e foram ultrapassadas dois milhões de horas de consultoria, formalizando-se 900 projetos. No final do ano, a Management Solutions França foi constituída, novos escritórios nos EUA (Boston, Atlanta e Birmingham) foram abertos e as sedes do

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

2013

2014

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

Fazendo as coisas acontecerem

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

2017, New Business Models

Em 2017, a Management Solutions cresceu com especial força na Europa (Alemanha duplicou o tamanho) e EUA (mais de 50%), somando mais de 750 clientes (90 novos) e executa mais de

1.300 projetos. Também é potenciada a atividade em outras indústrias (com foco nos setores de distribuição varejista). Durante o exercício foi aberto um novo escritório em Medellín, e foram ampliadas as sedes de Madri, Bilbao, Roma, Varsóvia, Boston e São Paulo.

2018, Generating Value through Digital Transformation

Em 2018, a Management Solutions ultrapassou os 250 milhões de euros de faturamento e volta a crescer acima de 10%, de forma orgânica e diversificada, aumentando a atividade em todas as regiões e setores nos quais opera, e em todas as linhas de serviço que presta. Além disso, foi executado com sucesso o plano de transformação tecnológica (migração de ambientes, arquitetura informacional com tecnologias *dig data*, novos sistemas de telecomunicações, desenvolvimento de sistemas de controle gerencial, etc.). Durante o exercício, foi aberta uma nova sede em Bilbao e foram ampliados os escritórios de Bogotá.

2019, Sustainable Growth

Em 2019, a Management Solutions realizou cerca de 3 milhões de horas de consultoria, crescendo novamente acima de 10% e abriu quatro novos escritórios em Corunha (Espanha), Amsterdã

(Países Baixos), Oslo (Noruega) e Quito (Equador), reforçando sua aposta na diversificação geográfica. Além disso, durante este ano, a Firma aderiu ao Pacto Mundial das Nações Unidas, reforçando seu compromisso com a sustentabilidade e a RSE, obtendo a certificação ISO 27001 em segurança digital, e estreitou os laços com o mundo universitário e da pesquisa com o lançamento da Disciplina iDanae em *Big Data* e *Analytics* em colaboração com a Universidade Politécnica de Madri.

2020, Building Trust

Em 2020, a Management Solutions continuou crescendo em todas as geografias e indústrias onde opera, apesar de um contexto adverso desencadeado pela pandemia da COVID 19. Ultrapassou as 3 milhões de horas de consultoria e abriu três novos escritórios em Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) e San José (Costa Rica). O Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios da Firma obteve este ano a certificação ISO 22301 de Proteção e Segurança dos Cidadãos, demonstrando que a Management Solutions utiliza os melhores padrões nos seus procedimentos de continuidade de negócios em qualquer situação que possa interromper sua atividade. Além disso, uma vez mais, reforçou seu compromisso com a sustentabilidade, a pesquisa e o mundo universitário, com o

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

2015

2016

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

2017

2018

- 2.300 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

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

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

- 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).

lançamento da disciplina de Impacto Social em colaboração com a Universidade Pontificia Comillas, Open Value Foundation e Fundação Repsol.

2021, Resilience & Leadership

Em 2021, a Management Solutions continuou a crescer de forma orgânica, diversificada e sustentável, adaptando suas propostas de valor a um ambiente de crescente incerteza. Mais de 3.000 projetos foram executados, ultrapassando 3,5 milhões de horas de consultoria, e dois novos escritórios foram abertos em Düsseldorf (Alemanha) e Pittsburgh (Estados Unidos). Foram incorporados 150 novos clientes, elevando o número total de clientes ativos para 1.200. A Firma também renovou seu compromisso com a sustentabilidade, comprometendo-se a atingir a neutralidade de carbono até 2030, bem como com a pesquisa e o meio acadêmico, com o lançamento do curso de Estudos de Hidrogênio na Universidad Pontificia Comillas.

2022, Entrepreneurship to face a changing reality

Em 2022 a Management Solutions celebrou seu 20º aniversário com mais de 3.200 profissionais, incorporando mais de 300 instituições a uma carteira de mais de 1.500 líderes globais e locais, executando mais de 4.000 projetos, o que se traduziu em

- 2.700 profissionais
- 1.200 clientes (150 novos)
- 33 escritórios (abertura em Düsseldorf y Pittsburgh)
- Mais de 3.000 projetos (foco no digital)
- 3,5 milhões de horas de consultoria
- Meta de neutralidade de carbono em 2030

2021

2022

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

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).

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

2023

A Management Solutions hoje...

- Multiplicou 42 vezes o seu tamanho.
- Conta com uma equipe multidisciplinar de mais de 3.600 profissionais com uma forte cultura corporativa.
- Atende mais de 1.800 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, Américas, Ásia, África e Oceania, através de 45 escritórios em 43 cidades ao redor do mundo.
- Conta com uma proposta de valor diferenciada suportada em um P&D de vanguarda.



"O cliente é nossa razão de ser e está no centro de todas as nossas ações"

Queremos ser um parceiro de confiança para nossos clientes. Isto nos obriga a estar permanentemente atentos às suas necessidades e a cumprir nossos compromissos com excelência. Desta forma, pretendemos desenvolver modelos de relacionamento duradouros que gerem valor para ambas as partes.

Nossas prioridades são claras: primeiro o cliente, depois a equipe e, por fim, nós mesmos. O cliente é a nossa razão de ser e está no centro de todas as nossas ações. É por isso que trabalhamos com entusiasmo, combinando talento, conhecimento e habilidades para resolver com eficácia os desafios que eles enfrentam.

Em resumo, estamos onde estamos porque nossos clientes quiseram que estivéssemos, e levamos isso em conta ao planejar nosso futuro.

José Ramón Gorrochategui
Socio de Management Solutions