

## Marcos de 2023

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



**25%**  
de crescimento



**+5.000**  
projetos em  
andamento



**+50%**  
dos quais originados  
durante o exercício





High  
Low  
Close  
Open



Transmitting



172.29	- 4.49
1,023.88	- 13.73
0.00	+ 0.00
24,285.95	-178.74
6,952.86	- 7.46
11,192.69	+54.20
25,927.68	- 91.73



# Creating value in the age of Artificial Intelligence

*Na Management Solutions, estamos cientes do poder transformador da IA, bem como dos desafios que ela traz.*



Alfonso Serrano-Suñer. Yearly Meeting 2023, Madri, Espanha

Sob o lema "Creating value in the age of artificial intelligence", a Management Solutions realizou em julho sua Convenção Anual no Teatro Real de Madri.

Durante a Convenção, que serviu como ponto culminante da celebração do vigésimo aniversário da Firma, o contexto macroeconômico internacional foi analisado, as realizações da Firma foram revisadas e os objetivos para o próximo ano foram definidos. Esta seção resume algumas das abordagens apresentadas na Convenção.

Nos anos anteriores, foram abordados temas como transformação, crescimento sustentável, confiança, liderança e empreendedorismo.

Nessa ocasião, a Convenção se concentrou em uma questão muito atual que afeta a proposta de valor da Firma: a criação de valor na era da inteligência artificial.

Após uma análise da evolução da IA, foi apresentada a posição da Firma em relação a um avanço emergente com tamanho poder de transformação.

A IA, conforme definida pelo Departamento de Estado dos EUA, é um sistema baseado em máquina capaz de fazer previsões, recomendações ou decisões que influenciam ambientes reais ou virtuais para objetivos definidos por humanos.

Esse avanço tem semelhanças em sua evolução com a da Internet: ambos começaram como projetos de pesquisa, que foram integrados a setores específicos e, finalmente, expandidos para o público em geral, mostrando seu enorme potencial. E tudo isso aconteceu em grande velocidade, com tempo insuficiente para assimilar riscos e oportunidades.

A verdade é que hoje a Internet se tornou uma ferramenta fundamental em nossas vidas, é difícil imaginar como seria nosso trabalho sem a Internet; e não está fora de questão que algo semelhante aconteça com a IA.

O progresso no uso da IA é inegável. Soluções como o ChatGPT alcançaram o recorde de adoção mais rápido da história, com 1 milhão de usuários em 5 dias, 100 milhões em 2 meses e mais de 1 bilhão seis meses após seu lançamento.

O avanço da inteligência artificial foi favorecido por fatores como a facilidade de uso dessas tecnologias e a democratização do acesso à tecnologia (uma consequência direta da transformação digital na qual estamos imersos).

A interface de usuário intuitiva dos Large Language Models (LLM) ou o uso de "co-pilotos" nos principais produtos de software do mercado simplificaram e universalizaram o uso da IA. Esses fatores, juntamente com a disponibilidade (até o momento) gratuita de muitos serviços baseados em IA, contribuíram para sua rápida adoção.

Olhando para trás na história, podemos dizer que a IA começou a tomar forma como uma disciplina científica na década de 1950, quando um grupo de pesquisadores do Dartmouth College se propôs a criar uma máquina que pudesse pensar e aprender como um ser humano. Foi justamente na Conferência de Dartmouth, realizada nos EUA em 1956, que o matemático John McCarthy cunhou o termo "inteligência artificial" como "o campo da ciência e da engenharia voltado para a criação de máquinas inteligentes".

Também na década de 1950, Alan Turing, outro precursor da IA (matemático britânico que decifrou a máquina Enigma na Segunda Guerra Mundial), formulou o famoso teste que adotou seu nome, cujo objetivo era medir a capacidade de uma máquina de exibir um comportamento inteligente semelhante ou indistinguível do comportamento de um ser humano. Esse teste ainda é usado atualmente para avaliar o desempenho de soluções baseadas em IA.

Nas décadas seguintes, houve avanços notáveis, como a criação do Eliza, um programa de processamento de linguagem natural que podia simular conversas com humanos. Mas foi no início do século XXI que a IA começou a ter um impacto real em uma ampla gama de setores (medicina, agricultura, automotivo, energia, finanças, educação etc.).

Mas o mais espetacular ainda estava por vir; na verdade, está acontecendo agora mesmo (e estamos testemunhando isso), e coincide com o surgimento da IA generativa e, especialmente, dos LLMs, como o GPT-4 da Open AI Foundation e sua interface Chat GPT. Ele não é o único, é claro, existem modelos de código aberto, como o Bloom, e os gigantes da tecnologia também desenvolveram seus próprios LLMs; entre eles, o Bard (Google), o Bedrock (AWS) e o LLaMA (Meta).

De fato, este último (LLaMA) tornou-se inadvertidamente um modelo de código aberto após o vazamento de suas fontes, dando um impulso decisivo à pesquisa e ao desenvolvimento de modelos "abertos".

De qualquer forma, apesar de seu rápido desenvolvimento e uso extensivo, a monetização dos LLM ainda está em seu estágio embrionário, com o surgimento de dois modelos básicos: pagamento por serviços ou publicidade.

Os LLMs atuais são baseados em uma arquitetura chamada "transformer", introduzida pelo Google em 2017, que consiste em um modelo de linguagem autorregressivo que gera previsões palavra por palavra (aplicando técnicas de deep learning). Para isso, os LLMs são treinados em grandes quantidades de dados, que na maioria dos casos vêm de fontes não divulgadas, com o risco que isso implica.

Em LLMs de grande escala, a rede neural pode chegar a bilhões de parâmetros, e o tempo de treinamento pode ser de meses. Isso, aliado ao uso maciço de LLMs, leva a um consumo de energia muito alto. A questão é que eles não são instruídos sobre gramática, semântica ou estrutura do idioma, mas aprendem a prever a próxima palavra em uma frase com base nas palavras anteriores.

Nesse processo de aprendizagem, "emergem" habilidades simples e esperadas, como continuar ou resumir um texto, mas também outras que são surpreendentes e inesperadas, e ainda não totalmente explicadas, como fazer deduções lógicas, explicar uma metáfora, entender ironia ou programação, entre muitas outras.

# Creating value in the age of Artificial Intelligence

*Fiéis ao nosso propósito, temos o compromisso de criar valor por meio da IA, contribuindo assim para o crescimento sustentável de nossos clientes, de nossos profissionais e da sociedade*

Esses modelos de linguagem estão atingindo níveis de compreensão e formulação de texto e código muito próximos aos humanos e, em alguns pontos, superiores. É difícil compreender a enormidade das implicações da IA e seu potencial transformador. Portanto, é importante nos determos por um momento em alguns dos desafios mais relevantes na adoção da IA.

De fato, alguns dos próprios proponentes da IA assinaram uma carta aberta pedindo um congelamento de seis meses no treinamento dos LLMs mais poderosos, a fim de entendê-los melhor e regular seus riscos.

O primeiro desses desafios, e talvez o mais preocupante, são os vieses, se não os erros absolutos, que os resultados dos modelos baseados em IA podem conter.

Os LLMs "falam" de forma assertiva e parecem muito confiáveis (conhecido como o "efeito Eliza"), mas a realidade é que eles podem estar errados, ter preconceitos potencialmente muito perigosos ou inventar respostas.

A OpenAI Foundation admitiu que o ChatGPT tem deficiências, principalmente porque seus modelos foram treinados com dados de, entre outras fontes, a Internet, que por si só contém deficiências e vieses.

Em resposta aos riscos decorrentes dessas tendências, estão sendo desenvolvidos mecanismos de controle para algumas soluções de LLM. Mas a questão não é simples, pois esses mecanismos de controle podem facilmente se transformar em um tipo de censura.

De qualquer forma, e para atenuar esses vieses, é necessário detectá-los, identificar sua origem e oferecer a opção de corrigir a fonte do viés de forma explícita e transparente. Essa não é uma tarefa fácil, pois estamos falando de redes neurais profundas que podem ter bilhões de parâmetros e cuja interpretabilidade é muito complexa.

Outro desafio claro na adoção da IA são as próprias fontes de informação. Os LLMs absorvem textos e aprendem a imitá-los. Se esses textos contiverem erros, preconceitos ou informações errôneas, o modelo reproduzirá esses problemas.

Para reduzir esse risco, é essencial entender e controlar as fontes usadas no treinamento. Infelizmente, os provedores de LLM geralmente não são transparentes com relação às suas fontes.

E o próprio Parlamento Europeu já se manifestou sobre essa questão, alertando que os modelos generativos, como o GPT, terão que atender a requisitos adicionais de transparência.

Outro desafio intimamente relacionado é o da privacidade dos dados e o uso ético dos resultados das soluções de IA.

Os LLMs podem ser treinados com dados confidenciais e, ao operar na nuvem, isso pode levar a violações de privacidade ou de propriedade intelectual. Alguns países europeus proibiram ou limitaram temporariamente o acesso a determinados LLMs por motivos de proteção de dados.

Para mitigar esses riscos, conforme descrito em nossa estrutura para o uso de soluções baseadas em LLM, é essencial: (i) obter o consentimento do cliente e tornar seu uso transparente; (ii) proibir a incorporação de informações confidenciais; (iii) tornar anônimos os dados próprios e de terceiros utilizados; e (iv) sempre verificar os resultados com fontes confiáveis

Poderíamos continuar listando muitos outros desafios associados ao uso extensivo da IA, como questões de segurança ou eficiência, ou competitividade, já que o não uso da IA pode se tornar uma desvantagem competitiva.

Mas, para concluir esta seção, um último desafio é a sustentabilidade dos LLMs. Embora alguns estudos destaquem o potencial da IA para combater questões como a mudança climática, a realidade é que seu consumo de energia gera preocupações significativas.

Tanto é assim que já existem reguladores (como o Parlamento Europeu) que exigirão "métodos de medição e registro que permitam calcular o impacto ambiental dos sistemas [de IA]".

É natural que os órgãos reguladores e supervisores também se posicionem sobre o uso da IA. Regulações como o AI Act da Comissão Europeia e a AI Bill of Rights nos Estados Unidos buscam justamente estabelecer estruturas legais para abordar alguns dos principais desafios envolvidos em sua adoção.

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 e (iii) da sociedade.

Com relação aos nossos clientes, temos o compromisso de atualizar continuamente nossa proposta de valor para atender às novas necessidades que surgem em torno da IA.

Um exemplo são as técnicas de explicabilidade que desenvolvemos para ajudar a interpretar as decisões tomadas pelos modelos de IA, ajudando assim a aumentar a confiança neles.

Além disso, para evitar dependências de terceiros que poderiam ser irreversíveis, passamos anos aperfeiçoando nosso próprio método de construção de modelos (incluindo modelos de IA): Modelcraft, uma metodologia que permite o

desenvolvimento eficiente de modelos avançados (com maior capacidade preditiva e menor tempo de desenvolvimento), mantendo o controle sobre o processo de construção e documentação.

Outro exemplo são nossas soluções para gerenciar a privacidade dos dados usados pelos modelos de IA; não apenas aquelas relacionadas ao BCBS239 ou ao GDPR, mas também os desenvolvimentos que estamos fazendo (em colaboração com os principais especialistas) em torno da aprendizagem federada e da computação distribuída.

Todos os itens acima, e muito mais, foram integrados em nossa nova proposta de valor de IA, projetada para acompanhar nossos clientes no processo de: i) avaliação, ii) adoção e iii) monitoramento da IA. Abordando tanto os usos quanto a conformidade regulatória.



Yearly Meeting 2023, Madrid, Espanha

# Creating value in the age of Artificial Intelligence

Em relação ao nosso compromisso com a Firma, ou seja, com todos os seus profissionais, a Management Solutions desenvolveu um framework próprio para a adoção da IA, que define as regras para seu uso interno. Além desse framework e em termos de regulação, foi desenvolvido na intranet um capítulo específico sobre as normas básicas de IA, e foram elaboradas Notas Técnicas para facilitar a difusão do conhecimento sobre o assunto.

Além disso, a Firma investe fortemente no treinamento de seus profissionais por meio de um plano que é constantemente atualizado com a ajuda de P&D, dos responsáveis por nossas metacompetências e da Universidade.

Um plano que assume a forma de mais de 300.000 horas de treinamento por ano, das quais 70.000 são dedicadas a novas tecnologias e modelagem avançada (machine learning, big data, etc.).

Além disso, há também um plano de certificação em várias áreas, especialmente em relação a grandes plataformas tecnológicas, incluindo aspectos como cibersegurança, arquitetura de sistemas em nuvem e, é claro, IA.

Por último, e em relação ao compromisso da Firma com a sociedade, vale a pena destacar as parcerias em pesquisa com universidades (por meio de cátedras) e com instituições de prestígio, como a Real Academia de Ciências, o CSIC e o Círculo de Empresários, para citar algumas; bem como a divulgação científica por meio de publicações especializadas e a organização de eventos ou a participação em fóruns internacionais, nos quais, entre outros assuntos, a Firma compartilha sua visão sobre IA.

Além disso, muitas dessas parcerias resultaram em: i) projetos de ponta em modelagem avançada (como o desenvolvimento

de LLMs mais sustentáveis); ii) novas aplicações de IA (como a identificação de padrões em virologia); ou iii) contribuições para o desenvolvimento de energias alternativas (como o hidrogênio).

Por fim, na era da IA, permanecemos fiéis à nossa missão de criar propostas de valor para nossos clientes, comprometendo-nos com sua implementação efetiva.

Mas nada disso seria possível se não tivéssemos uma cultura diferenciada. Porque o que fazemos e como o fazemos é importante.

Uma cultura de vocação de serviço, de generosidade e humildade, de senso crítico, de orientação para resultados, de busca constante pela excelência. Uma cultura de empreendedorismo, que nos leva a sair de nossa zona de conforto e a pisar em terrenos desconhecidos até dominá-los e, assim, continuar a crescer.

Que melhor prova disso, do que ver como, após quase vinte anos de empreendedorismo, a Firma conseguiu multiplicar seu tamanho por mais de 42 vezes. Hoje somos mais de 3.600 profissionais de extraordinário valor, operando em mais de 50 países da Europa, América, Ásia, África e Oceania, através de nossos 45 escritórios ao redor do mundo. Estamos construindo uma grande Firma que aspira a liderar consultoria empresarial internacionalmente, em todos os setores em que atua e em todas as linhas de serviço que presta a seus mais de 1.800 clientes, que por sua vez são grandes líderes globais e locais.



Alfonso Serrano-Suñer. Yearly Meeting 2023, Madrid, Espanha

Uma Firma com uma equipe talentosa, com um forte perfil analítico, mas ao mesmo tempo com um profundo conhecimento dos negócios de seus clientes. Uma equipe multicultural, jovem e bem treinada. Uma equipe de empreendedores que demonstra sua vocação para o serviço, seu talento e seu compromisso diário.

Em 2023, superamos mais uma vez os objetivos qualitativos e quantitativos que nos propusemos há um ano, crescendo acima do orçamento, aumentando mais uma vez a participação de mercado e fazendo isso de forma orgânica, diversificada e sustentada, aplicando um modelo de gestão que maximiza nosso potencial, garante a projeção de nossos profissionais e estabelece as bases para o crescimento sustentado nos próximos anos.

Continuamos a expandir nosso alcance para novos mercados, bem como a consolidar nossa presença nos países em que já operamos (atualmente operamos em mais de 4050 países na Europa, nas Américas, na Ásia, na África e na Oceania). Todas as nossas linhas de serviço cresceram de forma equilibrada e também demos passos importantes no processo de diversificação setorial.

Como resultado, aumentamos nossa presença em muitas das entidades com as quais temos colaborado, estendendo nossa

prestação de serviços a novas áreas e divisões de negócios, impulsionando a diversificação setorial com a implantação em novos setores, e continuamos a aumentar nossa carteira de clientes.

Uma carteira de mais de 1.800 clientes, grandes multinacionais, corporações e entidades locais líderes, aos quais foram acrescentados mais de 300 novos nomes, todos de importância estratégica em seus respectivos mercados. Além disso, durante o ano, aumentamos nossa presença e visibilidade junto aos órgãos reguladores e supervisores dos mercados em que estamos presentes.

Como mencionado acima, o crescimento de nossos negócios não teria sido possível sem a extraordinária equipe de mais de 3.600 profissionais que compõem a nossa firma. Uma equipe de profissionais talentosos e comprometidos, com uma forte cultura corporativa baseada em valores que fazem a diferença.

Uma equipe que cresceu do zero, global, multicultural, multidisciplinar e totalmente integrada. Uma equipe jovem, com integridade e responsabilidade, capaz de fornecer soluções diferenciadas para os desafios colocados por nossos clientes.

Em resumo, mais uma vez, e isso faz vinte, superamos todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que operamos e em todas as linhas de serviço que prestamos.

Encaramos o futuro com entusiasmo e confiança, com a firme intenção de ajudar nossos clientes a crescer de forma sustentável. Na Management Solutions, seremos tudo o que nos propusermos a ser, convencidos de que o melhor da Firma ainda está por vir.



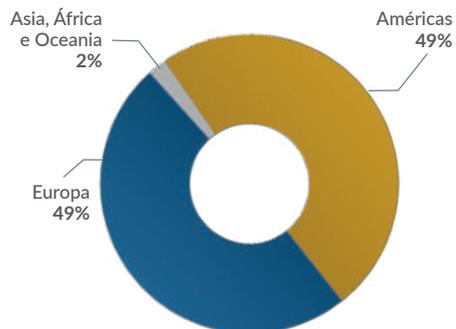
Yearly Meeting 2023, Madri, Espanha

# Diversificação

Durante o ano de 2023 continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

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

## Diversificação geográfica<sup>4</sup>



### Américas

- ▶ A América do Norte (Estados Unidos, Canadá e México) cresce fortemente e é reforçada com novas aberturas no México (Querétaro).
- ▶ A América do Sul alcança um crescimento recorde de mais de 50%, liderado pelo Brasil, que abre um escritório no Rio de Janeiro.
- ▶ Crescimento em todos os países da América Central.

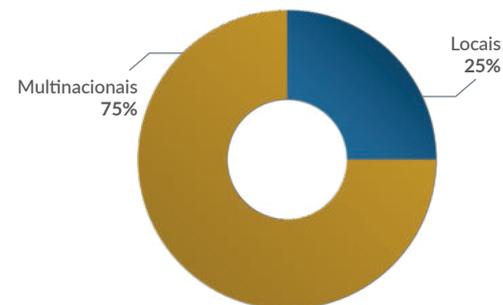
### Europa

- ▶ A Espanha atinge um crescimento de 15% e se fortalece com a abertura de Málaga.
- ▶ Os escritórios no Reino Unido, na Alemanha e na França consolidam sua liderança com crescimento de dois dígitos.
- ▶ A Itália e a Polônia aumentaram (+50%) e abriram novos escritórios (Bolonha e Wroclaw, respectivamente).
- ▶ Os Países Baixos, Portugal e os países nórdicos crescem mais de 20%.<sup>4</sup> A Suíça triplica seu tamanho.
- ▶ Crescimento sustentado no restante da Europa (com foco na Europa Oriental).

### Ásia, África e Oceania

- ▶ Consolidação das atividades na China e na Turquia.
- ▶ Crescimento das operações na África, com foco na África do Sul.
- ▶ Início das atividades na Austrália com a abertura de um escritório em Sydney.

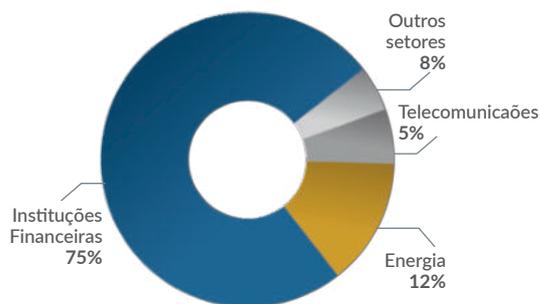
## Diversificação de clientes<sup>4</sup>



- ▶ Mais de 1.800 clientes ativos
- ▶ 300 novos clientes (em todas as geografias e setores)
- ▶ Reforço da presença em clientes:
  - Aumento da presença junto aos principais clientes globais e locais
  - Aumento da ligação com Reguladores, Supervisores e Órgãos Supranacionais
  - Reforço do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

<sup>4</sup> Medido em horas de consultoria

## Diversificação setorial<sup>5</sup>



### Finanças

- ▶ Crescimento sustentado (+20%) baseado em:
  - Maior especialização por negócio (pagamentos)
  - Benchmarks em Transformação Digital e Sustentabilidade
  - Liderança em adequação regulatória

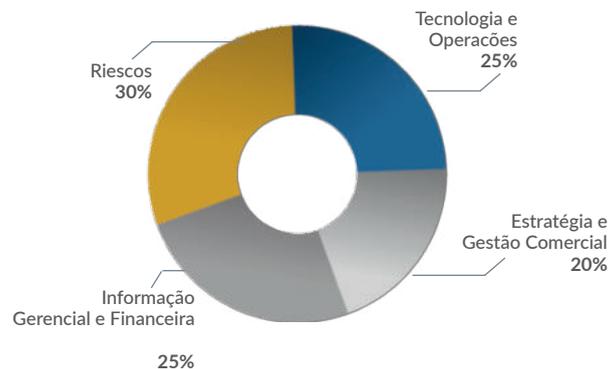
### Energia e Telecomunicações

- ▶ Forte crescimento (+20%) impulsionado por:
  - Aumento da base de clientes
  - Maior oferta de serviços (transformação digital, inteligência artificial, agile, sustentabilidade, etc.)
  - Implantação da prática em mais países (especialmente nas Américas)

### Outros setores

- ▶ Crescimento exponencial da atividade em setores tais como distribuição, farmacêutica, tecnologia, construção, empresas industriais e de serviços, e educação

## Diversificação de soluções<sup>5</sup>



- ▶ Mais de 5.000 projetos (50% novos) em todas nossas *metacompetências*:
  - Sustentabilidade (ESG)
  - Inteligência Artificial (ModelCraft, Hatari, Gamma)
  - Governança de Dados e Modelos (MRM, Validação)
  - Digitalização ("go to cloud")
  - Eficiência (Organização e Processos)
  - Rentabilidade e solidez financeira
  - Gestão avançada de riscos (financeiros e não financeiro)
  - Ciber-segurança
  - Aprimoramento contínuo de nossas soluções proprietárias:
    - Modelcraft University.
    - MS2: medição de impactos climáticos



## "Estamos constantemente refinando nossa proposta de valor diante de uma realidade em transformação"

Hoje, mais do que nunca, as empresas estão buscando respostas adequadas a um ambiente incerto e em constante mudança.

Isto exige que compreendamos a nova dinâmica competitiva em profundidade, que identifiquemos os problemas que nossos clientes enfrentam, que forneçamos soluções valiosas e que colaboremos em sua efetiva implementação.

Em particular, fizemos grandes esforços para criar uma proposta de valor diferenciada em questões tão relevantes para nossos clientes quanto o processo de adoção de inteligência artificial ou sustentabilidade.

Na Management Solutions desenvolvemos soluções inovadoras que aproveitam a ruptura tecnológica para tornar os processos mais eficientes, melhorar a experiência do cliente, controlar melhor os riscos e extrair mais valor das informações disponíveis. Soluções, em suma, capazes de criar valor e facilitar o crescimento lucrativo e sustentável de nossos clientes.

**Marta Hierro**  
Sócia da Management Solutions

<sup>5</sup> Medido em horas de consultoria

# Crescimento e Inovação

## Crescimento rentável

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

## Inovação em P&D+i

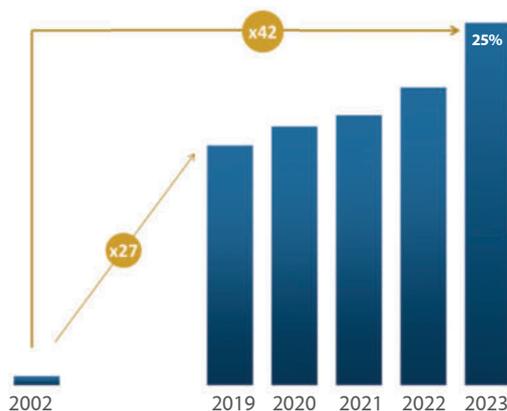
Apostando na Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação e no treinamento como elementos-chave de diferenciação da nossa proposta de valor para o mercado.

## Gestão de Recursos Humanos

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

## Crescimento rentável

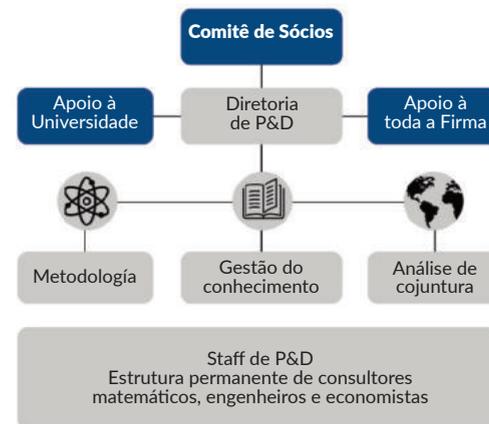
Evolução do faturamento



- ▶ Crescimento sustentado de 25%<sup>6</sup> (orgânico, diversificado, rentável).
- ▶ Quase cinco milhões de horas de consultoria
- ▶ Ganhar participação em nossos principais mercados de referência
- ▶ Rigor na gestão financeira
- ▶ Cumprindo os cinco pilares do plano estratégico Y25:
  - Compromisso com a sustentabilidade
  - Aumento da oferta quantitativa e digital (+parceiras)
  - Crescimento multinacional ("One Firm")
  - Especialização setorial (novos setores)
  - Smart Working

<sup>6</sup>400 millones de euros de facturación anual.

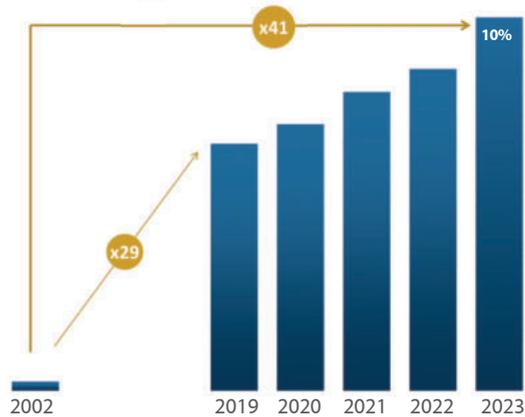
## Inovação em P&D+i



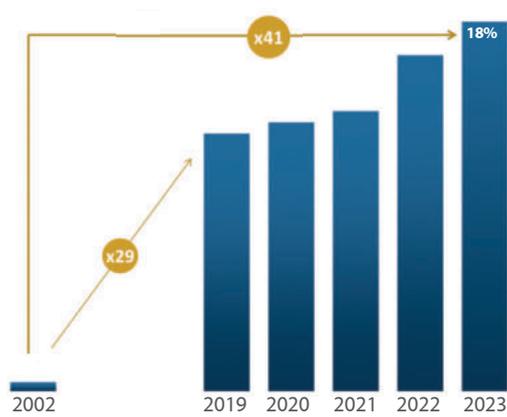
- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por equipes de:
  - Metodologia (Inovação)
  - Gestão do conhecimento (*metacompetências*, normas e regulações, *benchmarks*, publicações, treinamento, etc.)
  - Análise de conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço)
- ▶ Hub regulatório em Frankfurt, sede do ECB
- ▶ Colaboração com universidades / instituições / empresas
- ▶ Execução do Plano Global de P&D (mais de 250 ações executadas):
  - Metodologia:
    - AI Aplicada (sete novas propostas de valor no campo)
    - Suporte às cátedras: Cátedra iDanae de *Big Data* e Analytics (UPM), Cátedra de Impacto Social (U.P. Comillas) e Cátedra de Estudos de Hidrogênio (U.P. Comillas).
    - Colaborações com a Academia Real de Ciências espanhola (por exemplo, em áreas como a virologia) o IA sustentável
  - Gestão do Conhecimento:
    - Afinado de propostas de valor
    - Atualização do Plano de Treinamento
    - Serviço de alertas regulatórios (através de três canais: app, web e mídia social)
    - Mais de 100 publicações especializadas (internas e externas)
  - Análise de conjuntura: um informe global e informes detalhados para 22 países.

## Gestão de Recursos Humanos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



*Em 2023 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos*

- ▶ Mais de 3.600 profissionais, crescendo a partir da base, com mais de 1.000 novas incorporações e mais de 300 estagiários durante o ano fiscal
- ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide:
  - Reforço da primeira linha de gestão (18 novos Sócios e 18 novos Diretores)
  - Maior capacidade diretiva (162 novos Gerentes e Supervisores)
  - Crescimento orgânico em todas as categorias
- ▶ Gestão global da pirâmide (“one team”)
- ▶ Excelência na inclusão de talento (mais de 200.000 candidatos analisados)
- ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
  - Presentes em mais de 370 faculdades da Europa, Américas, Ásia e Oceania
  - Mais de 350 acordos de colaboração
  - Mais de 10 prêmios de Trabalho de Conclusão de Curso/ Master e patrocínios
  - Ministrando cursos em algumas das mais prestigiadas universidades da Europa e das Américas

- ▶ Fortalecimento dos processos de supervisão, avaliação e tutoria
  - Processos de avaliação contínua, priorizando os talentos
  - Programa semestral de tutoria (tentando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades oferecidas pela Firma).
  - Monitoramento semestral de Recursos Humanos da equipe gerencial
- ▶ Ênfase no treinamento:
  - Mais de 330.000 horas investidas em treinamento
  - Mais de 750 cursos ministrados (17 novos)
  - Melhoria contínua do plano de treinamento:
    - Décima turma de graduação do Master em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School na Espanha
    - Sétima turma do Diplomado no Tecnológico de Monterrey, no México
    - Programa avançado de treinamento em parceria com o INSPER no Brasil
    - Desenvolvimento de e-learning (Moodle e Coursera) de treinamento formal/voluntário
    - Complemento externo: com foco na equipe gerencial (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, Cloud, etc.)

# Comunicação e flexibilidade organizacional

## Comunicação

- ▶ Fortalecendo a marca Management Solutions no entorno de nossos grupos de interesse.
- ▶ Reforçando nossos canais de comunicação (intranet, web e redes sociais).
- ▶ Divulgando publicações de valor (white papers, notas técnicas, análises de regulação, informes de conjuntura, etc.).
- ▶ Mantendo uma presença em fóruns e instituições de reconhecido prestígio em cada um de nossos setores de atividade.
- ▶ Apoiando o mundo acadêmico através de cátedras, parcerias, estágios e cursos especializados.
- ▶ Desenvolvendo trabalho de patrocínio e mecenato em favor da ciência, da cultura, das artes e do esporte.
- ▶ Envolvendo-nos com os mais necessitados através de ações beneficentes dentro de nosso âmbito de atuação.

## Flexibilidade organizacional

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

## Comunicação



- ▶ Reforço da promoção da marca por ocasião do 20º aniversário.
- ▶ Canais de comunicação digital:
  - Novos conteúdos na intranet e web (pílulas de formação, webinars, One Team, etc.).
  - Implantação de novos idiomas no website corporativo.
  - Novo conteúdo em redes sociais.
- ▶ Mais publicações especializadas:
  - Publicação de white papers sobre hidrogênio, inteligência artificial explicável e crimes financeiros.
  - Informes trimestrais de conjuntura (4 informes globais e 88 informes de país)
  - Notas Técnicas e Novidades Regulatórias (cross indústria).
- ▶ Maior presença em fóruns profissionais e de Supervisores.
- ▶ Mais Ação Social, patrocínio e mecenato:
  - Mais de 50 atividades beneficentes: "Multiplique x2 seu apoio às vítimas dos terremotos na Turquia", Natal Solidário, Corrida Solidária, Concerto de Natal Solidário, doações de sangue, doações de equipamentos de informática, voluntariado corporativo, participação em eventos esportivos beneficentes, etc.
  - Colaborações com ONGs, fundações e instituições (Teatro Real, Real Academia de Ciencias, Fundación Pro RAE, Escuela Superior de Música Reina Sofía, Fundación Princesa de Girona, Fundación ONCE, Fundación Prodis, Fundación SERES, etc.).
- ▶ Pacto Mundial das Nações Unidas.
- ▶ Maior apoio ao Clube Esportivo em todos os escritórios da Firma:
  - Mais de 1.000 participantes em torneios esportivos internos e externos.
  - Organização de eventos esportivos: torneios de golfe, torneios de paddle, futebol de salão e outros esportes (curling, xadrez, vôlei, beach tennis, etc.).

## Flexibilidade organizacional



- ▶ - Reforço das áreas e funções da Meios:
  - Reforço da estrutura (em todas as áreas da Meios).
  - Implementação do plano de transformação tecnológica:
    - Automação de processos (BC/MIS).
    - Implementação do novo TESS web
  - Reforço da segurança de TI
  - Abertura de escritórios em Málaga (Espanha), Estocolmo (Suécia), Wrocław (Polónia), Querétaro (México), Rio de Janeiro (Brasil) e Sydney (Austrália), e reformas/ampliações em Barcelona (Espanha), Londres (Reino Unido), Amsterdã (Dinamarca), Cidade do México (México), Bogotá (Colômbia), Quito (Equador) e São Paulo (Brasil).
- ▶ Função global de controle (Auditoria, Qualidade e Compliance):
  - Atualização e disseminação de políticas corporativas.
  - Treinamento contínuo para todos os profissionais sobre as políticas corporativas.
  - Desenvolvimento de um mapa de compliance global.
  - Relatórios de Auditoria Interna e de Quality Assurance (anuais/ semestrais/trimestrais/mensais)
  - Certificações externas em processos (ISO 9001), em Ciber segurança (ISO 27001), em Compliance Criminal sobre prevenção de crimes (UNE 19601), em Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio (ISO 22301) e em cálculo de pegada de carbono (ISO 14064).



Ignacio Layo, Yearly Meeting 2023, Madri, Espanha

## "Este ano, mais uma vez, superamos todas as metas que estabelecemos para nós mesmos"

Soubemos aproveitar nossos pontos fortes, esforçando-nos para fazer bem o que fazemos de melhor: atender nossos clientes com excelência, integridade, humildade, generosidade e paixão.

Como resultado, o balanço do exercício foi excelente, com crescimento sustentado de mais de 25%.

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

Uma equipe talentosa, com um forte perfil analítico combinado com um profundo conhecimento do negócio dos setores para os quais trabalham; multicultural (reunindo mais de 40 nacionalidades); jovem e bem treinada; ética, responsável e comprometida.

Uma equipe, em resumo, de empreendedores.

Como diz o nosso lema, fizemos as coisas acontecerem! E fizemos isso demonstrando uma grande capacidade de adaptação e transformação para criar valor na era da inteligência artificial.

**Ignacio Layo**  
Sócio da Management Solutions



Yearly Meeting 2023 São Paulo, Brasil