

RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 2019

SUSTAINABLE GROWTH



© Management Solutions 2020
Todos os direitos reservados
www.managementsolutions.com

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

As informações contidas nesta publicação são exclusivamente a título informativo. A Management Solutions não é responsável pelo uso que terceiros possam fazer destas informações. Este material não pode ser utilizado sem autorização expressa por parte da Management Solutions.

Créditos

Direção: Carlos Camps Sinisterra
Miguel Ángel Poblet Capa

Redação: Román González Ordóñez
Cristina López Martínez

Design: Laura de Frutos Franco
María Díaz Alonso

Fotografias: Arquivo fotográfico da Management Solutions
Fotografia do Teatro Real de Madri © Javier del Real
iStock

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

6 — Introdução

Mensagem do Presidente	/8
Relatório RSC	/10
Materialidade	/11
Plano Diretor RSC	/12
Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	/15



20 — Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos	/22
Princípios éticos do código de conduta	/24
Organização e estrutura	/26
Framework de controle e de gestão de riscos	/27
Nossa marca	/30
Geografia	/32
Setores	/34
Linhas de Serviço	/40
P&D	/42
Fazendo com que as coisas aconteçam	/45



50 — Marcos de 2019

Sustainable Growth	/52
Diversificação	/54
Crescimento e inovação	/56
Recursos humanos	/57
Comunicação e flexibilidade organizacional	/58



60

Compromisso com o cliente

Orientação ao cliente /62
Controle de qualidade /63
Compromisso com o setor /64



76

Compromisso com os nossos profissionais

One team /78
Políticas de Recursos Humanos /79
Treinamento /82
Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico /88
Meios de apoio ao funcionário /90
Comunicação interna /92
Clube Esportivo /98



102

Compromisso com o entorno

Universidade /104
Patrocínio e mecenato /113
Convênios de colaboração /116
Ação Social /118
Meio ambiente /128



Introdução

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

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

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



ManagementSolutions



MS

Mensagem do Presidente



“Vivemos em um mundo em constante transformação. Uma transformação que, empiricamente, gera valor para a sociedade como um todo”

“Gerar valor através da transformação digital é um grande desafio hoje em dia, mas o que realmente importa é que esta geração de valor se traduza em um crescimento sustentável”

Vivemos em um mundo em constante transformação. Uma transformação que, empiricamente, gera valor para a sociedade como um todo (em termos de aumento da esperança de vida, redução da pobreza, erradicação do analfabetismo, entre outras questões).

Essa transformação vem se acelerando com a digitalização. Uma espécie de espaço virtual em escala global que facilita a eliminação de diversas barreiras físicas para o crescimento.

As mudanças nos hábitos de consumo, a hiperconectividade e o maior acesso às informações, o aumento exponencial das capacidades tecnológicas (acompanhados por uma redução das despesas), as imensas possibilidades oferecidas pela inteligência artificial, etc. são uma boa amostra de uma transformação que causou um impacto direto na escala e natureza dos negócios.

As empresas buscam soluções inovadoras, criadas em cenários cada vez mais colaborativos, que aproveitam a disrupção tecnológica para tornar seus processos eficientes e melhorar a experiência dos clientes, além de obter um maior aproveitamento das informações disponíveis.

Atualmente, gerar valor por meio da transformação é um grande desafio. Porém, o que realmente importa é que essa criação de valor seja traduzida em um crescimento sustentável, ou seja, um crescimento que não comprometa ou que, inclusive, facilite o crescimento ao longo do tempo.

Alguns pontos-chave surgidos nas organizações que conseguiram crescer de forma sustentável são: talento e aprendizado contínuo; inovação; diversificação; foco no cliente e flexibilidade organizacional.

Na Management Solutions, queremos contribuir para o crescimento sustentável dos nossos clientes, que é a melhor garantia para a continuidade do nosso próprio crescimento. Em 17 anos, multiplicamos nossa dimensão em mais de trinta vezes, crescendo sempre de forma sustentável e independentemente dos ciclos econômicos.

São muitas as empresas, líderes em seus respectivos mercados, que confiam na Management Solutions para transformar seus modelos de negócio de acordo com o novo cenário digital e, assim, alcançar um crescimento sustentável.

Isso nos obriga a manter a nossa proposta de valor sempre atualizada, apostando na pesquisa e no desenvolvimento dos conhecimentos, intensificando a presença internacional, potencializando nossas capacidades analíticas quantitativas e tecnológicas, e especializando nosso conhecimento da indústria.

Porém, na Management Solutions, não nos preocupamos apenas com o que fazemos, mas como fazemos as coisas, com a nossa cultura. Nosso trabalho é regido por princípios que geram valor para nossos clientes, profissionais e a sociedade como um todo.

Vocação de serviço; humildade, generosidade, solidariedade; trabalho em equipe; integridade e sentido crítico; “meritocracia”, paixão pelo trabalho bem feito e espírito empreendedor; perseverança para alcançar os objetivos; em suma, a busca constante da excelência que requer, por sua vez, talento, esforço e formação.

O exercício de 2019 foi muito positivo para a Management Solutions. Obtivemos um crescimento no faturamento e criamos empregos em todos os nossos escritórios, aumentando nossa carteira de clientes e alcançando uma maior diversificação setorial e geográfica.

Também incrementamos consideravelmente os investimentos em formação e pesquisa, estendemos os vínculos com universidades, ampliamos patrocínios culturais e educativos e impulsionamos todas as atividades solidárias.

Atualmente, contamos com uma equipe extraordinária de 2.300 profissionais com um forte perfil analítico e um profundo conhecimento das indústrias para os quais trabalha; uma equipe jovem, bem formada, coesa e multicultural (com mais de 40 nacionalidades), que desenvolve sua atividade em mais de quarenta países da Europa, América, Ásia e África por intermédio de seus vinte e sete escritórios.

Prestamos serviço a clientes globais e locais que são referências em suas respectivas indústrias e oferecemos uma proposta de valor diferenciada apoiada por um P&D de vanguarda.

A responsabilidade social é um elemento estratégico da gestão da nossa organização, um compromisso em longo prazo que adquirimos com os nossos clientes, profissionais e comunidades dos países onde operamos.

Com a publicação da décima quarta edição do nosso Relatório de RSC, nosso propósito é refletir, com transparência e de forma pormenorizada, os avanços alcançados em 2019 em diferentes âmbitos e, principalmente, nosso compromisso social, conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Pacto Mundial das Nações Unidas, ao qual aderimos em abril de 2019.

Uma linha fundamental da nossa política de responsabilidade social tem sido sempre o vínculo com as universidades. Colaboramos com mais de 350 universidades por meio da assinatura de acordos para bolsas de estudos e estágios; oferecendo mestrados, aulas e seminários especializados; cooperando em programas de pesquisa; participando de fóruns de emprego; patrocinando e apoiando fundações e associações universitárias.

Fomentar o espírito empreendedor e a inovação é outra linha de atuação da nossa política de responsabilidade social. As iniciativas neste campo foram ampliadas ao âmbito da educação, com o apoio a projetos que visam ao desenvolvimento de valores, atitudes e habilidades empreendedoras através da educação nos estágios iniciais de formação de crianças e jovens.

Nosso compromisso social inclui também a presença em associações profissionais relacionadas com a nossa atividade, em associações que apoiam o desenvolvimento e a difusão da ciência, bem como em associações culturais através de políticas de patrocínio e apoio.

Temos um cuidado especial em garantir, entre todos, um desenvolvimento sustentável e nos preocupamos em manter políticas que contribuam para a preservação do meio ambiente.

Continuamos apoiando e fomentando com entusiasmo todas as atividades solidárias desenvolvidas pelos nossos profissionais através do Grupo de Ação Social da Management Solutions, do qual nos sentimos especialmente orgulhosos por sua dedicação altruísta aos mais desfavorecidos.

Na Management Solutions, enfrentamos o futuro com muito entusiasmo e confiança, e com o firme propósito de continuar ajudando nossos clientes a crescerem de forma sustentável.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente da Management Solutions

“Na Management Solutions queremos contribuir com o crescimento sustentável de nossos clientes, que é a melhor garantia para a sustentabilidade de nosso próprio crescimento”

“Na Management Solutions não nos preocupamos somente com o que fazemos, mas também como fazemos, de nossa cultura”

“O exercício de 2019 foi muito positivo para a Management Solutions, atingindo um crescimento no faturamento e criação de emprego em todos os nossos escritórios, aumentando nossa carteira de clientes e atingindo uma maior diversificação setorial e geográfica”

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

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

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

Para isso, a cada ano atualizamos os principais objetivos da Firma durante o exercício, tanto no âmbito de trabalho como no econômico, social e ambiental, em todos os países onde desenvolve as suas atividades, estabelecendo alguns objetivos

específicos que nos sirvam como linhas de atuação para o ano seguinte.

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

Neste Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, destacam-se as conquistas da Management Solutions para o período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2019 nos nossos escritórios da Europa (Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Países Baixos, Noruega, Polônia, Suíça, Itália e Portugal), nas Américas (EUA, México, Porto Rico, Colômbia, Ecuador, Brasil, Peru, Chile e Argentina) e na Ásia (China).

Processo de elaboração do Relatório

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

O processo de elaboração de nossos relatórios segue desde 2008 as diretrizes e recomendações feitas por organizações internacionais de referência, como a Global Reporting Initiative (GRI), organização cuja missão é melhorar a qualidade, rigor e utilidade dos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa. Especificamente, este relatório foi elaborado de acordo com a opção Essencial dos Padrões GRI.



¹Entendendo a Management Solutions como GMS Management Solutions S.L. e empresas dependentes; mais detalhes podem ser consultados em www.managementsolutions.com/sociedades-grupo.

Materialidade

A fim de identificar e priorizar os aspectos mais relevantes que, se não forem considerados, podem colocar em perigo a sustentabilidade da Firma (devido ao seu possível impacto no negócio, no posicionamento no mercado, nos grupos de interesse ou na reputação da Firma), a Management Solutions realizou um estudo de materialidade levando em consideração três dimensões: i) econômica (diversificação, crescimento rentável, inovação, talento, cultura, organização, comunicação, controle interno, etc.), ii) social (gestão do capital humano, captação, diversidade e igualdade, formação, avaliação, promoção, segurança, ação social, etc.) e iii) ambiental (pesquisa, riscos climáticos, controle de impacto, eficiência energética, consumo responsável, etc.).

Grupos de interesse

Consideramos que nossos clientes, os profissionais que integram a Management Solutions e o ambiente inclui o mundo universitário e os candidatos para trabalhar na Management Solutions, como a sociedade como um todo), constituem os nossos principais grupos de interesse.

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

Canais de comunicação com os grupos de interesse

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

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

Principais canais de comunicação com os grupos de interesse		
Clientes	Profissionais	Entorno
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Site www.managementsolutions.com ▶ Redes sociais: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram ▶ Canal ético da Management Solutions ▶ Relatório de Responsabilidade Social Corporativa ▶ Comunicação direta com os clientes através dos responsáveis pelos projetos e suas equipes ▶ Organização e participação em diversos fóruns, reuniões, cafés da manhã de negócios, conferências, jornadas, etc. ▶ Participação em instituições corporativas e associações setoriais 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intranet corporativa ▶ Site www.managementsolutions.com ▶ Redes sociais: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram ▶ Canal ético da Management Solutions ▶ Relatório de Responsabilidade Social Corporativa ▶ Reuniões internas periódicas: comitês, reuniões anuais, eventos internos, etc. ▶ Comunicados eletrônicos ▶ Canal de sugestões ▶ Programa de tutorias ▶ Programa de avaliações ▶ Fóruns de profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Site www.managementsolutions.com ▶ Redes sociais: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram ▶ Canal ético da Management Solutions ▶ Relatório de Responsabilidade Social Corporativa ▶ Organização e participação em eventos universitários, fóruns, aulas, conferências, jornadas, patrocínios, etc. ▶ Patrocínio, mecenato e convênios de colaboração com associações, instituições culturais e outras associações sem fins lucrativos ▶ Organização e/ou participação em atividades solidárias e voluntariados em colaboração com ONGs

Plano Diretor RSC

A Management Solutions incorporou-se em abril de 2019 no Pacto Mundial das Nações Unidas



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

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

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

Por esta razão, em dezembro de 2010, a Management Solutions assumiu o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) das Nações Unidas e, finalizado o prazo previsto pela referida iniciativa, com os Objetivos de

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

Além disso e como mostra do firme compromisso com a RSC, a Management Solutions assume como próprios os princípios reunidos no Pacto Mundial das Nações Unidas, iniciativa internacional que promove a responsabilidade social corporativa (RSC).

Como consequência disso, a Management Solutions se incorporará como parceiro na Rede Espanhola do Pacto Mundial (UN Global Compact), com o compromisso da integração em sua atividade dos princípios promovidos por esse Pacto:

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

- ▶ **Meio ambiente:** a Management Solutions tem um sistema de gestão ambiental, além de um guia de boas práticas ambientais que reúne o esforço da Firma para preservar o ambiente. De igual forma, os nossos profissionais se envolvem ativamente em diversas iniciativas em prol da conservação do ambiente.
- ▶ **Anticorrupção:** a Management Solutions mantém um firme compromisso com o rigoroso cumprimento da legislação aplicável, contando também com o Certificado em *Compliance Penal* UNE19601 (sobre melhores práticas para prevenir delitos, reduzir o risco e fomentar uma cultura empresarial ética e de cumprimento da Lei) e submetendo todos os seus processos operacionais a contínuos exercícios de auditoria.

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

Abordagem

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

A Firma assume um compromisso de apoio às comunidades dos países nos quais está presente. Neste sentido, considera que seu envolvimento com a sociedade deve exceder os aspectos de desenvolvimento econômico e de criação de emprego,



Plano Diretor RSC



inerentes à sua atividade. Seu compromisso vai mais além, colaborando, na medida de suas possibilidades, com iniciativas que permitem melhorar nosso ambiente socioeconômico, através de atividades de ação social, patrocínio e mecenato.

Objetivos

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

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

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

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

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

Sistema de Gestão

Todos os anos tentamos aperfeiçoar o nosso sistema de gestão interno de responsabilidade social corporativa, fortalecendo as funções da Área de RSC. Esta área, subordinada diretamente ao Comitê Executivo da Firma, constitui o principal motor e órgão de gestão deste assunto, assumindo as seguintes funções:

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

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

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

De acordo com esse duplo foco, detalha-se a seguir as atividades realizadas pela Firma durante 2019 com relação aos ODS nos quais a Management Solutions pode ter uma maior capacidade de influência, levando em consideração sua atividade e as possíveis preocupações com seus grupos de interesse.



Erradicação da pobreza e fome zero

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

- ▶ Organização de arrecadações de produtos de primeira necessidade para doação em casos de desastres naturais ou situações de emergência.
- ▶ Arrecadação de alimentos e produtos de primeira necessidade para colaborar com albergues e refeitórios sociais (Missionárias da Caridade, Banco de Alimentos de Biscaia e Banc dels Aliments de Barcelona na Espanha; Frankfurtel Tafel na Alemanha; Fundação Clara Moreno e Miramón no México; Hogar San Ricardo no Chile).
- ▶ Impressão de cartões de Natal em conjunto com a instituição Ayuda en Acción com o objetivo de colaborar com o projeto "Escuelas para el Futuro" lançado pela ONG em Moçambique para reconstruir as escolas afetadas pela passagem dos ciclones Idai e Kenneth, reabilitando o sistema educativo e oferecendo uma refeição diária para as crianças nos refeitórios escolares.
- ▶ Campanha de Natal Solidária com a coleta produtos básicos e presentes para centros infantis e albergues (Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Portugal, Estados Unidos, México, Colômbia, Peru, Brasil, Chile e Argentina).
- ▶ Participação na campanha de arrecadação de leite sob o lema "Ningún niño sin bigote", promovida pelo Caixabank em colaboração com o Banco de Alimentos.
- ▶ Participação em corridas solidárias (Corrida UNICEF na Colômbia, Somerville 5K Detour Road Race nos Estados Unidos).
- ▶ Organização da "Festa Junina Solidária" no Brasil, destinada a arrecadar roupas de inverno em bom estado e alimentos não perecíveis para colaborar com um abrigo que acolhe pessoas sem-teto.
- ▶ Doação de equipamentos de informática para grupos desfavorecidos.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Saúde e bem-estar

A Management Solutions proporciona aos seus profissionais um ambiente de trabalho seguro, contando com um Serviço de Medicina do Trabalho e Prevenção de Riscos no Trabalho. Além disso, a Management Solutions mantém uma política de fomento do esporte e de corporate wellness, organizando diversas atividades esportivas para os funcionários ao longo do ano e disponibilizando subsídios para academias de ginástica e outros centros esportivos. Adicionalmente, a Firma vem organizando ou participando de outras atividades de fomento do bem-estar e da saúde tais como:

- ▶ Doações de sangue nos diversos escritórios da Firma.
- ▶ Programas de Solidariedade na Firma, em colaboração com a AECC, para a difusão de mensagens de saúde e conscientização da importância da prevenção e a detecção precoce.
- ▶ Colaboração com dois centros da Madre Teresa: centro Pre Dam para doentes terminais e crônicos, e o centro Shanti Dan para mulheres e meninas com deficiência, além do orfanato Shishu Bhavan durante o Verão Solidário em Calcutá (Índia).
- ▶ Arrecadação de tampas solidárias para angariar fundos por meio da Fundação SEUR a fim de combater doenças da infância.
- ▶ Participação em diversas corridas solidárias para apoiar a luta contra doenças (“En marcha contra el cáncer” em Madri e Barcelona, bem como a “Winter Run” e o “J.P. Morgan Corporate Challenge” em Londres, “Race for the cure” em Roma, corrida FUCAM na Cidade do México, “Rumpshaker race” em Birmingham, etc.).



Educação de qualidade

Para a Management Solutions, a formação de seus profissionais é muito importante, dedicando aproximadamente 10% de sua capacidade para essa finalidade.

- ▶ Mais de 250.000 horas de formação em 575 cursos.
- ▶ 250 estudantes por ano fazem estágios na Firma.
- ▶ Aulas em universidades em cursos de graduação e pós-graduação, bem como em escolas de negócios.
- ▶ Patrocínio de prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC).
- ▶ Apoio, por meio de várias atividades, à Fundación Créate, cujo objetivo é fomentar a qualidade, o empreendedorismo e a inovação no âmbito da educação.
- ▶ Participação em atividades relacionadas com a aproximação da educação a grupos desfavorecidos (atividades pedagógicas em colaboração com a New Light durante o Verão Solidário em Calcutá (Índia), Corrida “Corre por una causa, corre por la luz de las niñas”).





Igualdade de gênero

A Management Solutions conta com uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem nenhum tipo de discriminação, como um dos seus princípios básicos. Por essa razão, desde a fundação, a Firma vem aplicando medidas para favorecer a igualdade, independentemente da ordem jurídica existente em cada um dos países em que está presente. Conta com um Plano de Igualdade para garantir que não ocorram situações de desigualdade entre mulheres e homens em algumas questões importantes como acesso a empregos, permanência ou políticas de retribuição. Entre outras atuações, destacamos:

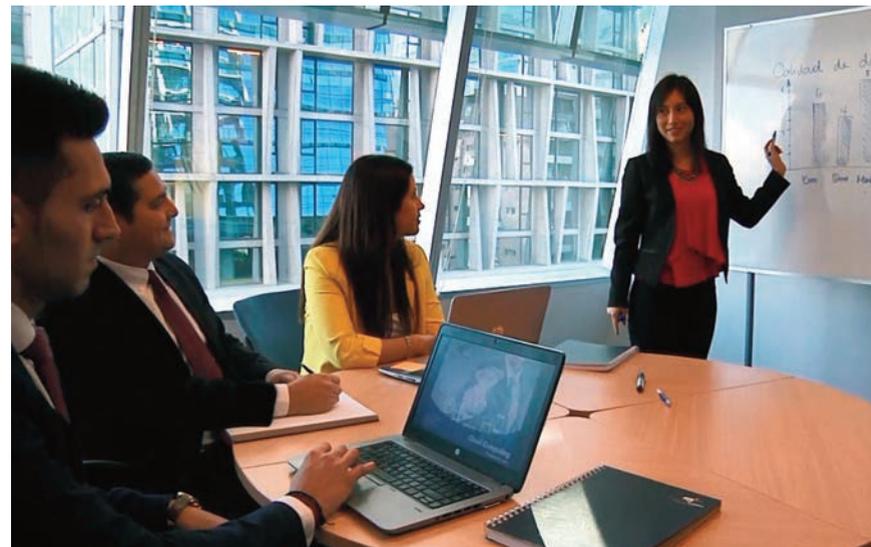
- ▶ Desenvolvimento e acompanhamento de Planos de Igualdade (em todos os países onde a Management Solutions está presente).
- ▶ Participação em eventos solidários organizados com o objetivo de colaborar com grupos de mulheres vulneráveis ("Corre por una causa, corre por la luz de las niñas" em Madri e Barcelona).



Trabalho decente e crescimento econômico

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

- ▶ Criação de empregos de qualidade (500 contratações).
- ▶ Convênios de colaboração com escolas, dando aos estudantes do ensino médio a oportunidade de ter uma primeira experiência em um ambiente de trabalho.
- ▶ Colaboração com universidades e associações de âmbito corporativo para organizar vários seminários e cursos sobre empreendedorismo.
- ▶ Participação no programa "Do código ao projeto" da Fundação Créate, que promove a inovação e o empreendedorismo entre crianças e jovens na Espanha, incentivando o pensamento crítico, a resolução de problemas e a aquisição de conhecimentos de programação e robótica.
- ▶ Apoio à Fundação BBVA para as Microfinanças, que promove o acesso ao crédito e à atividade financeira das camadas mais desfavorecidas da sociedade.
- ▶ Patrocínio do programa Família Empresária e Firma Familiar desenvolvido pela Deusto Business School e pelo INSEAD com o objetivo de apoiar esse tipo de empresas.



Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Indústria; inovação e infraestrutura

A Firma aposta na Pesquisa e no Desenvolvimento como um elemento-chave de diferenciação da sua proposta de valor ao mercado. Por outro lado, a Management Solutions conta com uma forte especialização industrial que permite conhecer em profundidade os negócios operados pelos seus clientes. Alguns pontos-chave dessa aposta na inovação e especialização industrial são:

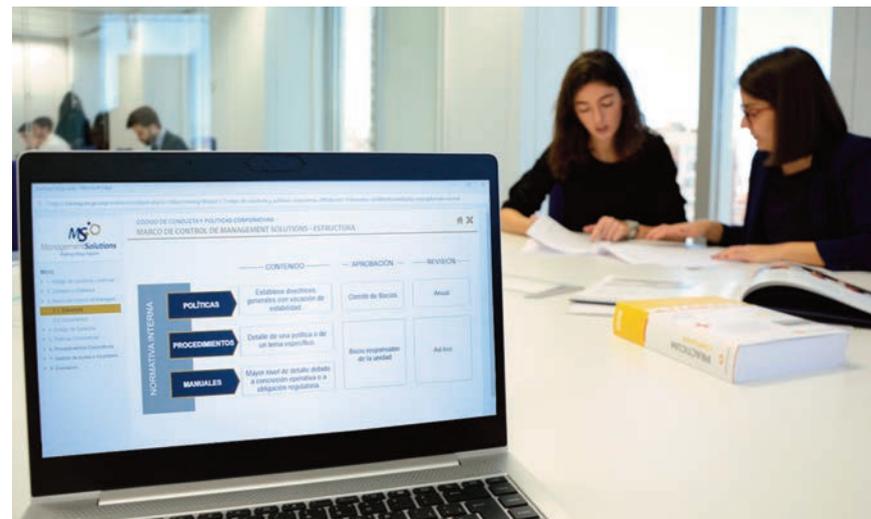
- ▶ Investimento de 10% da capacidade da Firma em P&D.
- ▶ Criação da Disciplina IDanae em *Big Data* e *Analytics*, que surge graças à colaboração entre a Management Solutions e a Universidade Politécnica de Madri (UPM).
- ▶ Patrocínio e colaboração com a Fundação Real Academia de Ciências da Espanha na difusão de conteúdos científicos.
- ▶ Mais de 1.800 projetos (70% novos), em grande parte, relacionados com questões da atualidade como a transformação digital ou o desenvolvimento da inteligência artificial.
- ▶ Credenciais obtidas por parte de supervisores e organismos supranacionais (ECB, BdE, FCA, PRA, BNH, BNG, BNS, BNM, SBIF, SBS, BCCR, SSN, EIOPA, MEDE/ESM, WB, BEI, etc.).
- ▶ Participação em atividades de divulgação e presença em fóruns especializados.
- ▶ Patrocínio e apoio a associações setoriais: ENERCLUB, Club de Gestión de Riesgos, Instituto de Actuarios Españoles, Círculo de Empresarios, Consorcio Alastria na Espanha; British Bankers Association no Reino Unido; Bundesverband deutscher Banken na Alemanha; AIFIRME na Itália; Câmaras de Comércio, etc.



Redução das desigualdades

A Management Solutions conta com uma Política de Combate à Discriminação com o objetivo de evitar qualquer tipo de discriminação ou desigualdade por motivos de raça, gênero, identidade sexual, orientação sexual, idade, religião ou crença, deficiência, estado civil, gravidez ou maternidade, ou qualquer outra característica amparada pela lei. Com essa finalidade, a Firma promove:

- ▶ Acordos de colaboração com a Down Madri e a Ilunion Viajes a fim de facilitar e promover a inclusão social e profissional de pessoas com deficiência em ambientes comuns de trabalho.
- ▶ Participação no programa de Formação para a inclusão profissional de jovens com algum tipo de deficiência (Promotor), desenvolvido pela Fundação Prodis.
- ▶ Participação na corrida "Por ti mesmo" e jornadas de voluntariado a favor da integração de pessoas com síndrome de Down e outras deficiências intelectuais.
- ▶ Torneio filantrópico Pro-Am de golfe organizado pela Fundación Deporte e Desafío para a integração social, por meio do esporte, de pessoas com deficiência.



Produção e consumo responsável e Ação pelo Clima

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

- ▶ Redução do impacto das atividades da Firma no ambiente (implementando políticas de eficiência energética, redução da pegada de carbono, reciclagem e redução do consumo de papel, eliminação de plásticos, etc.) em todos os países onde a Management Solutions está presente.
- ▶ Investimento em novas tecnologias com o objetivo de facilitar a comunicação entre profissionais e a relação com os clientes evitando deslocamentos.
- ▶ Atividades relacionadas com a proteção e a recuperação do meio ambiente, como a “Corrida Verde” de Bogotá para promover a recuperação das florestas locais.
- ▶ Colaboração com a Auara, firma social que dedica os dividendos à promoção de projetos orientados ao abastecimento de água potável nas comunidades desfavorecidas por meio de corridas solidárias, torneios de futebol, padel e torneios de golfe.
- ▶ Patrocínio das jornadas “Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources” realizadas em Madri.



Paz; justiça e instituições eficazes

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

- ▶ Formação sobre código de conduta, ética, conformidade e políticas corporativas para todos os profissionais da Firma.
- ▶ Tolerância zero em relação a qualquer tipo de ato criminoso ao desempenhar sua atividade, especialmente os relacionados com corrupção, lavagem de dinheiro, confidencialidade e proteção de dados pessoais.
- ▶ Sistema de Gestão de Conformidade Penal da firma de acordo com a norma UNE 19601 para as atividades de consultoria de negócios e tecnologias relacionadas.

Management Solutions, Making things happen

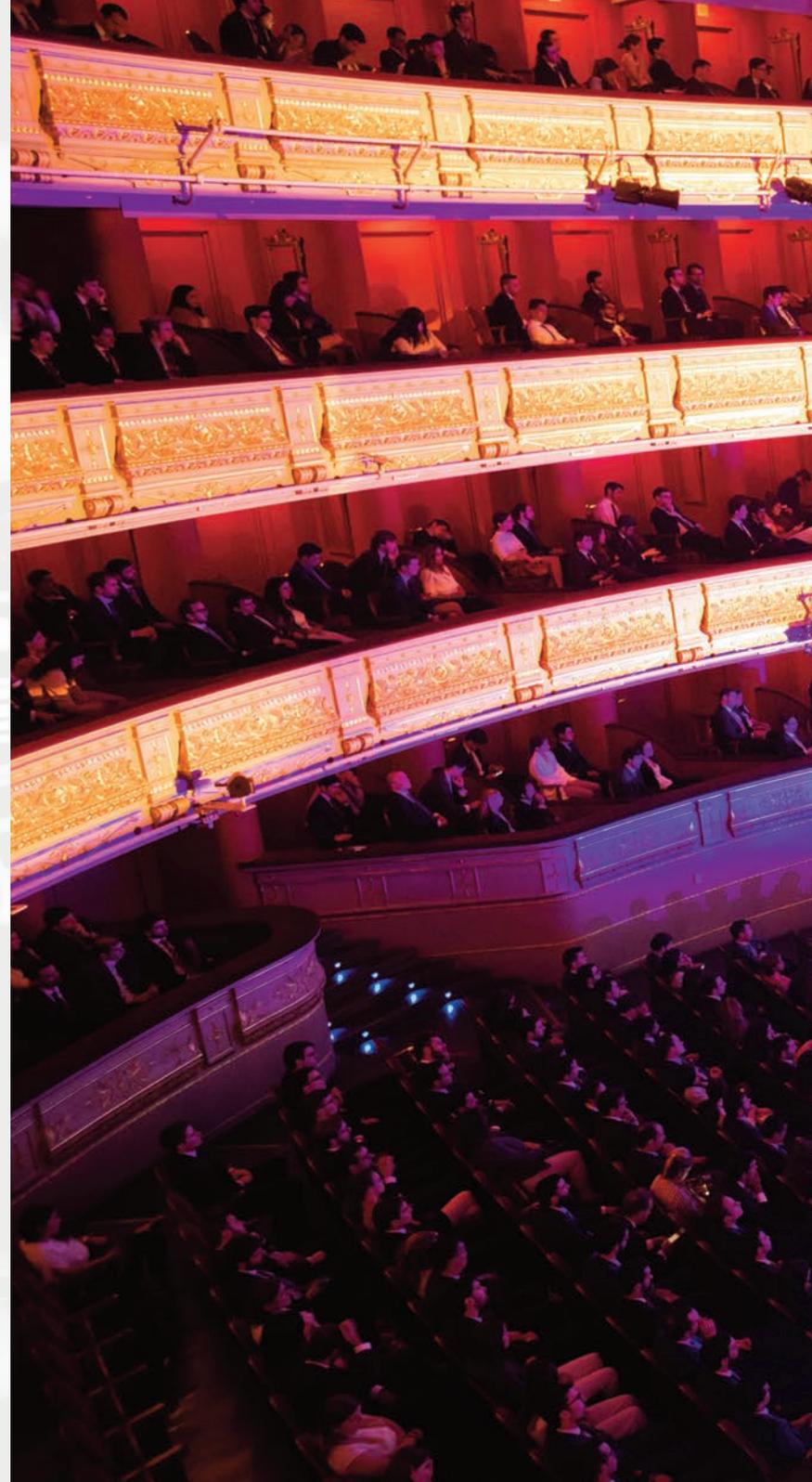
A Management Solutions é uma Firma internacional de serviços de consultoria com foco em assessoria empresarial, riscos, finanças, organização e processos, tanto em seus componentes funcionais como na implementação de tecnologias relacionadas.

Management Solutions
Making things happen

2.300
profissionais

28
escritórios na Europa,
Américas e Ásia

+10%
da capacidade
investida em P&D





ManagementSolutions
Making things happen

YEARLY MEETING 2019
SUSTAINABLE GROWTH

17 ANOS DEPOIS

x 30
TAMANHO

- +40 países e 28 escritórios no mundo
- 2.300 profissionais de máximo talento
- +900 clientes líderes (globais e locais)
- Uma proposta de valor diferenciada suportada por uma P&D de vanguarda
- Crescimentos anuais constantes



ManagementSolutions
Making things happen

YEARLY MEETING 2019
SUSTAINABLE GROWTH



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 mais de dois milhões e meio de horas anuais de consultoria, uma equipe global de mais de 2.300 profissionais, 28 escritórios plenamente operacionais nas Américas, Europa e Ásia, colaborações recorrentes na África, mais de 900 clientes, todos eles instituições de referência nos seus respectivos setores, e mais de 1.800 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.

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.

Missão

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.

Objetivos

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.

Cultura e valores

Compromisso com a excelência, orientação ao cliente, 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 com que as coisas aconteçam exige uma cultura empresarial forte, que fomente a unidade e a solidariedade, com base no mérito, orientada para os resultados e com uma permanente vocação de serviço, características estas todas encontradas 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 meio ambiente

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.

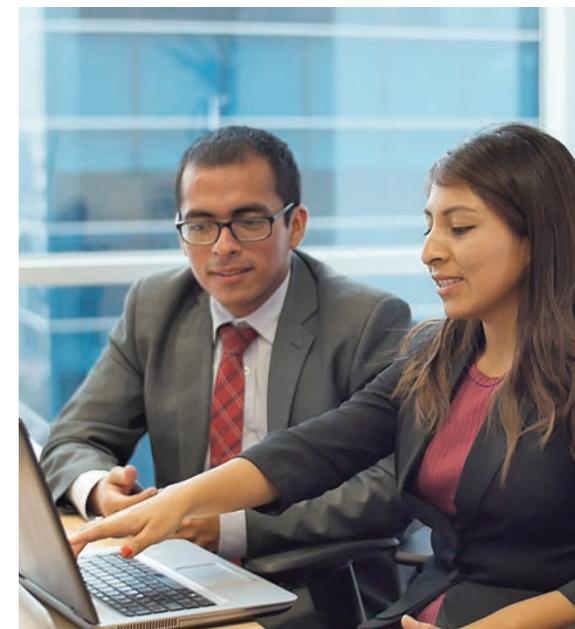
Além disso, a Firma realiza outras iniciativas implementadas através do grupo de Ação Social, atividades de patrocínio e mecenato, e políticas internas favoráveis ao meio ambiente.

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 seu conhecimento 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 indivíduos.

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

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

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

Privacidade e confidencialidade

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

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

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

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

Responsabilidade com a sociedade

Nosso serviço e orientação ao cliente nos leva a oferecer projetos que aportam um grande valor agregado, e isso permite favorecer o ambiente econômico da sociedade. Esta responsabilidade fica clara na criação de emprego jovem, já que 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

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

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

Flexibilidade organizacional

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



Comitê de Sócios da Management Solutions no Yearly Meeting 2019

Framework de controle e de gestão de riscos

A Management Solutions dispõe de um mecanismo de controle 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 contêm: políticas, procedimentos e manuais.

As políticas da firma são obrigatórias e de caráter corporativo (aplicáveis em todos os escritórios). Alguns exemplos das principais políticas da Firma relativas a controle e gestão de riscos são: Código de Conduta (para funcionários e fornecedores), Política de Conformidade, Política de Confidencialidade, Políticas de Segurança Física e Lógica, Política de Recursos Humanos, Política de Combate à Discriminação, Políticas de Combate ao Suborno e à Corrupção, Política de Qualidade, Política de Comunicação, 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 outras coisas, 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.

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 da Management Solutions é vinculativa para todo o pessoal. Consequentemente, os profissionais, diretores e membros dos órgãos de administração devem atuar de forma lícita, ética e profissional ao desempenharem suas funções.

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 - O objetivo é realizar uma 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

A Management Solutions dispõe de um robusto framework de controle



Framework de controle e de gestão de riscos



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) - O objetivo é realizar uma 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 - É realizada uma 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 - A auditoria energética estuda, exaustivamente, o nível de eficiência energética das

instalações de Madri e Bilbao, analisando os equipamentos que consomem energia, o isolamento térmico e os hábitos de consumo.

- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão de Qualidade (ISO9001) – AENOR - Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de Qualidade da Firma (o mecanismo de controle da Firma é o mesmo para as diversas regiões geográficas)
- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão de Conformidade Penal (UNE19601) – AENOR - Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de risco penal da Firma, de acordo com o código penal espanhol.
- ▶ Auditoria do Sistema de Gestão da Segurança da Informação (ISO27001) – AENOR - Auditoria externa que certifica o Sistema de Gestão de Segurança da Informação da Firma (o mecanismo de controle da Firma é o mesmo nas diversas regiões geográficas).

Ambiente de controle

Como consequência disso, e de forma recorrente, a Firma desenvolve todo um conjunto de atuações que reforçam seu ambiente de controle e que se somam ao compromisso com a qualidade em todas as nossas atuações (e que constam dos certificados externos de qualidade dos processos ISO 9001). A seguir, detalhamos algumas das principais atuações realizadas em matéria 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.

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:

- ▶ **Formação de funcionários:** a formação proporcionada a todos os profissionais da Management Solutions inclui o conteúdo desta política com o nível adequado de detalhamento.
- ▶ **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*–).

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 lei e a regulamentação existentes nos países onde operam.

A Management Solutions conta com uma política de cadastro de fornecedores que requer, principalmente daqueles que prestam serviços relevantes, uma análise antes de sua contratação. Essa análise inclui dados da firma, da estrutura societária e aspectos relativos à reputação. A área de Qualidade e Auditoria Interna 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 CGCs 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.

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 doações e apoio a organizações sem fins lucrativos e patrocínios.

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 de Sócios.

Nesse sentido, a Management Solutions firmou diversos 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.

Em 2019, a obtenção 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.

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 foi reforçado com a incorporação de 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 2.300 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 interesse.

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.

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.



Nosso *site*, traduzido em três idiomas (espanhol, inglês e português), 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.

A página web da Management Solutions, com um design e conteúdos atualizados, incorpora tecnologias que permitem melhorar a experiência de navegação em dispositivos móveis.



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 Twitter), 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 2019 as visitas ao nosso site aumentaram 5%; são recebidas centenas de milhares de visitas originárias de mais de 180 países.



“Somos uma Firma com uma forte cultura corporativa que nos une e nos distingue dos demais. Nossa marca é um fiel reflexo do que somos”

Nossa marca reflete o firme compromisso de todos nós com uma missão: “fazer com que as coisas aconteçam”.

Temos princípios e valores bem radicados, baseados no compromisso, na vocação de serviço, integridade, unidade e no trabalho em equipe. superamos as expectativas dos nossos clientes, tornando-nos assim seus parceiros de confiança.

Temos orgulho de comprovar como nossos clientes, em cada um dos mais de 40 países onde operamos, identificam a Management Solutions com uma forma clara de atuar. E isso se deve a uma cultura corporativa forte, uma cultura que promove o espírito de melhoria.

Teresa Elorza
Sócia da Management Solutions

Geografia

A aposta internacional continuará sendo um eixo 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 quatro grandes áreas geográficas, Europa, Américas, Ásia e África, com 28 escritórios de onde prestamos serviço em mais de 40 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.

Em 2019 expandimos nossa presença não apenas nos países que historicamente têm sido o eixo de nosso crescimento e onde temos escritórios consolidados, mas estendendo o âmbito de ação além de suas fronteiras de nosso âmbito de atuação, o que proporcionou a abertura de 4 novos escritórios na Coruña (Espanha), Amsterdã (Países Baixos), Oslo (Noruega) e Quito (Equador).

Nos Estados Unidos, excelentes resultados foram novamente obtidos, com um aumento de mais de 20% nas operações, graças à consolidação da atividade em Nova York, Alabama e Massachusetts, e a projetos realizados em outros estados, como Texas, Virgínia e Flórida.

Por outro lado, na América Latina, e apesar da desaceleração econômica sofrida na região, todos os escritórios da Management Solutions alcançaram seus objetivos, conseguindo um crescimento agregado de dois dígitos. Tudo isto ajudou a fortalecer a nossa posição de liderança em consultoria de negócios nas indústrias regulamentadas dos países onde operamos na região.

O México e o Brasil foram, mais uma vez, os principais pilares do crescimento da Firma na região, seguidos de perto pela Colômbia (Bogotá e Medellín), Peru, Chile e Argentina. Além disso, houve um aumento notável na atividade no Equador, o que proporcionou a abertura de um novo escritório em Quito, assim como a presença nos países da região centro-americana, tanto em número de clientes como em projetos.

Na Europa também foram registradas elevadas taxas de crescimento nas principais economias do continente. O escritório alemão manteve um excelente desempenho durante o ano, aumentando a penetração no mercado local e interpretando com sucesso o seu papel como um hub regulador para a Firma, fortalecendo o relacionamento próximo com o supervisor bancário europeu. Por sua vez, o Reino Unido voltou a alcançar um crescimento de dois dígitos, aumentando tanto o número de clientes como de projetos e fortalecendo o relacionamento com o supervisor bancário britânico.

A França multiplicou por quatro seu tamanho, desenvolvendo projetos importantes para os líderes locais. Além disso, os escritórios da Espanha e Portugal continuam reforçando a posição de liderança em consultoria de negócio para indústrias reguladas nos seus respectivos mercados.

Devemos destacar também o excelente desempenho das operações nos escritórios de Itália, Polônia e Suíça (com um crescimento de cerca de 50%), bem como o desempenho alcançado nos países nórdicos e Países Baixos, donde a Firma abriu seus respectivos escritórios em Oslo (para dar suporte à atividade tanto na Noruega como na Dinamarca, Suécia e Finlândia) e em Amsterdã, consolidando o aumento de atividade gerado nos últimos anos.

Finalmente, as operações na Ásia evoluíram de maneira sustentada, alavancadas pelo escritório da China e com um grande impulso da atividade na Turquia, também havendo aumentado em cerca de um 8% nossas atividades na África (com presença ativa em países como Senegal, Guiné Equatorial e Angola).

Escritórios em países com presença permanente



* 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

A atividade bancária está imersa em um processo de profunda transformação motivado por, pelo menos, três grandes elementos: o contexto macroeconômico; a regulação e a supervisão; e a transformação digital, com impactos diretos na rentabilidade das instituições financeiras: redução das margens, pressão sobre os custos e diminuição do ROE. De acordo com a EBA, 30% das instituições europeias preveem realizar alterações em seu modelo de negócio como consequência destes fatores.

A evolução do contexto macroeconômico é caracterizada em termos globais pela desaceleração, em um contexto de baixas taxas de inflação e taxas de juros, embora com uma tendência decrescente das taxas de desemprego e inadimplência, permitindo, no curto prazo, manter o preço dos ativos e estimular o apetite de risco, mas, no médio prazo, reduz a rentabilidade do negócio bancário e o torna mais vulnerável.

Em relação ao contexto regulatório e supervisor, os requisitos são mais numerosos, mais exigentes e afetam mais âmbitos (capital, provisões, estrutura de balanço, liquidez, alavancagem, conduta, etc.), em troca de uma maior segurança e solvência do conjunto do sistema, o que reduz a rentabilidade das instituições de forma estrutural; e os custos diretos de adaptação estão sendo muito significativos para as instituições, alcançando os 2 bilhões de dólares por ano, no caso das maiores instituições. Mas a expectativa é de uma certa estabilização no médio prazo, à medida que o processo de transformação regulatória e supervisora vá concluindo.

Por outro lado, em relação à transformação digital, observamos uma revolução tecnológica sem precedentes, com um impacto profundo no modelo de negócio das instituições. Esta transformação pode ser sintetizada em três alterações: o aumento exponencial de dados e capacidades de armazenamento, processamento e modelagem, com menores custos associados; uma alteração de comportamento dos clientes, para um perfil mais digital e informado; e o aparecimento de novos concorrentes fortemente alavancados em tecnologia.

Perante o desafio trazido pela transformação do contexto em que operam, as instituições financeiras estão reagindo a essas mudanças em, pelo menos, quatro pilares: modelos de negócio; transformação e eficiência; finanças e gestão de riscos.

Seguros

O setor de seguros está imerso em um ambiente de profundas mudanças, exigindo uma grande capacidade de Os principais desafios estão vinculados ao envelhecimento da população e ao aumento da longevidade, à transformação digital, melhoria na eficiência das operações e ao advento de novos modelos de negócio e ecossistemas no negócio de seguros.

Nos últimos anos, o comportamento dos clientes mudou. O imediatismo, a simplicidade e a acessibilidade aos serviços são valorizados de forma especial, bem como uma atenção cada

vez mais personalizada na seleção de coberturas. Isso força as seguradoras a redobrar os esforços de adaptação para atender com eficiência as novas necessidades dos clientes clientes e adaptar suas propostas de valor de forma mais inovadora e segmentada, destacando a necessidade de incorporar tecnologias exponenciais.

Da mesma forma, as mudanças regulatórias derivadas do Regulamento de Proteção de Dados (GDPR) ou da Diretriz de Distribuição de Seguros (IDD) exigem que as seguradoras estejam cada vez mais envolvidas na gestão e processamento dos dados dos clientes, bem como no controle dos processos internos, estando previsto que os reguladores e supervisores estejam concentrados na revisão das políticas da instituição em relação ao cliente, bem como nas próprias estruturas de governo e organização das instituições. Além disso, a nova norma de IFRS 17 implica um desenvolvimento muito significativo na melhoria dos processos financeiros, obtendo maior homogeneidade e transparência no reportamento e nas informações proporcionadas a terceiros.

Energia

Com a liberalização progressiva do setor se evidenciou a falta de percepção do valor diferencial do produto/marca nos negócios tradicionais (água, eletricidade, gás, etc.). O cliente, acostumado com o uso de "bens primários" contratados do fornecedor designado pela regulamentação em vigor, não associa à marca as percepções tradicionais inerentes a outros setores de atividade. Isto coincide com o surgimento e a consolidação dos avanços tecnológicos, a transformação digital, o valor dos dados e as novas formas de trabalhar mais ágeis, bem como com um ambiente em transformação devido a mudanças regulatórias, alterações no mapa energético global e situação econômica complexa que afeta o consumo de energia.

Estas circunstâncias colocam vários desafios de gestão relacionados não apenas com o esforço "defensivo" do posicionamento atual e da diversificação, mas também com a



Setores

forma de mensurar, apoiar e efetivamente gerenciar os negócios com o devido acompanhamento e controle dos vários riscos e oportunidades associados a estas atividades, bem como assegurar boas práticas no cumprimento das obrigações corporativas.

Além disso, as empresas enfrentam um desafio de transformação digital (uso inteligente dos dados como alavanca de geração de valor, sensorização, analítica avançada, etc.) fruto tanto da conjuntura macroeconômica mundial, crescente sensibilização da sociedade com a mudança climática, requerem colocar foco na melhoria da eficiência e na capacidade de gerar valor para os clientes e acionistas. Neste sentido, as organizações centram a atenção em iniciativas inovadoras que permitam maximizar o seu potencial.

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 competitivo.

Os operadores tradicionais enfrentam um novo ciclo de investimento ligado o lançamento de redes de nova geração (5G) para conseguir atender o crescimento exponencial das diferentes demandas. Por sua vez, estão vendo como as margens de sua receita tradicional (voz e dados) diminuem rapidamente e as novas receitas geradas pela "nova economia" vão parar nos novos operadores (os chamados over the top).

Para se adaptar a essa incerteza, as operadoras deverão desenvolver serviços digitais para monetizar dados e outros ativos estratégicos, focando no crescimento mais além do essencial. Isso vai demandar conhecimentos em ferramentas analíticas e novas formas de trabalho, além de exigir movimentos de concentração e simplificação a todos os níveis (regulação, organização, negócio, tecnologia, etc.) permitido-lhes obter a eficiência, agilidade e flexibilidade necessárias para se adaptarem às mudanças atuais e aos desafios futuros.

Governo

O atual contexto de mercado continua impondo elevados esforços orçamentários nas atuações públicas. Isso exige necessariamente uma melhoria da produtividade e eficiência de todas as agências governamentais, que focalizam grande parte das suas atuações na manutenção ou melhoria da qualidade do serviço, otimizando a gestão dos seus custos de estrutura.

Adicionalmente, as agências governamentais estão abordando programas de integração das novas tecnologias no funcionamento do setor público. Estes programas, usualmente denominados e-government, procuram aumentar a eficiência, a transparência e a participação dos cidadãos através de uma maior utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação. Isso é complementado com um interesse crescente na modelização de grandes quantidades de dados como uma ferramenta para contribuir para esses objetivos.

Tudo isso incentiva ideias que permitam realizar uma transformação do serviço público por meio da realização de melhorias na organização, nos processos e sistemas que incorporem as vantagens derivadas da digitalização da sociedade no conjunto.



Outros setores

Distribuição: consumo e varejo

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.

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*.

Por fim, o aparecimento de novos riscos (como a cibersegurança) ou a melhoria na gestão dos existentes (a gestão do risco de fornecedor, ou a fraude, entre outros) constituem como elementos críticos no atual contexto de alta concorrência que o setor sofre.

Indústria

Após alguns anos de crescimento eficiente, a indústria volta a ser ameaçada pela recessão econômica. A indústria europeia está acusando o impacto das guerras comerciais entre os EUA e a China e as demais turbulências globais que desestabilizam o panorama 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 ao ano passado; porém, mantendo a tendência de alta.

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.

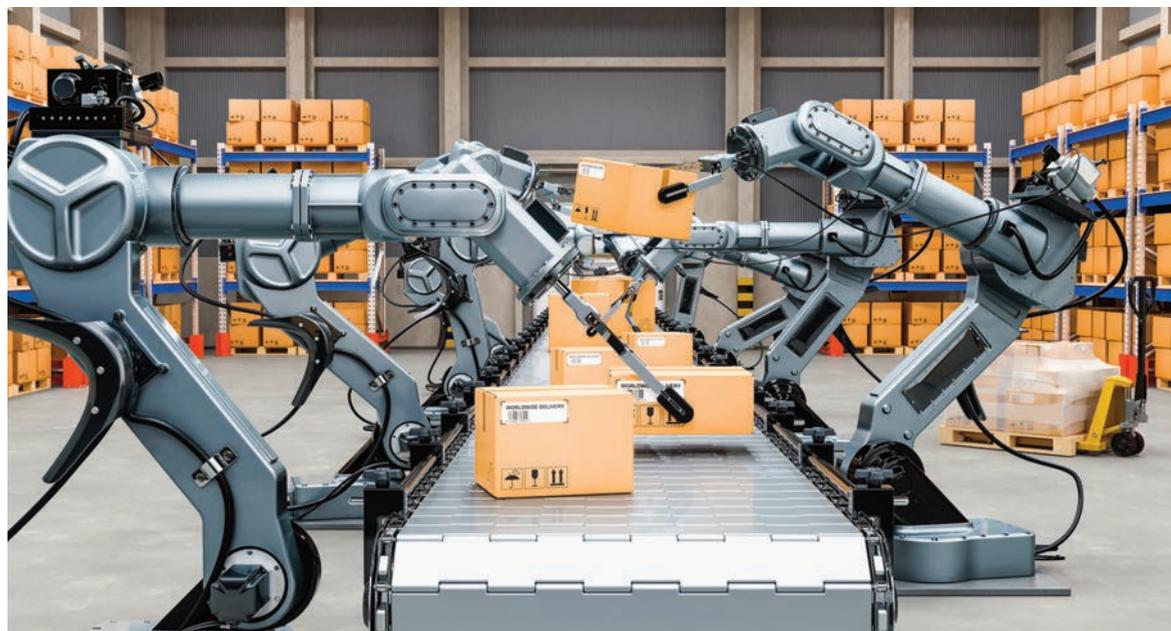
Nesse contexto, a transformação digital, entendida nas suas diversas acepções de extração de valor dos dados, automação e robotização, gestão inteligente e sonorização, novas formas de trabalho e novos modelos de negócio, desempenha um papel fundamental na indústria em termos de aumento da

competitividade e redução de custos causados por ineficiências.

Construção

O setor da construção mostra algumas previsões de crescimento favoráveis, embora sua principal barreira seja a restrição do gasto público em quase todas as economias mundiais, tornando necessária a busca de novos esquemas de financiamento orçamentário e a atração do interesse do capital privado no investimento em infraestruturas, em um ambiente de rentabilidades decrescentes e volatilidade no aumento (como no preço das matérias-primas, por exemplo).

Por sua vez, as empresas do setor realizaram grandes esforços para desenvolver e incorporar a transformação digital aos seus processos de negócio na forma de tecnologias



Setores

inovadoras que impliquem uma vantagem competitiva no setor. Uma das tendências que está se consolidando é a de valorizar o data driven para a tomada de decisões.

Em nível normativo, o desenvolvimento tecnológico global e as tendências de outros setores (mobilidade elétrica, objetivos de descarbonização, etc.) representam um impulsionador fundamental ao determinar as necessidades do setor no horizonte de médio e longo prazo.

Indústria farmacêutica

A indústria farmacêutica é agora um motor de crescimento relevante nas principais 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).

Atualmente, a indústria enfrenta grandes desafios como assegurar a conformidade regulatória em um contexto de intensa regulação, a concorrência em um mercado global mas com a necessária adaptação a especificidades locais, o aproveitamento de novas tecnologias (*big data*, inteligência artificial, etc.) e a adequação a novos modelos de organização e trabalho para aumentar os níveis de rentabilidade e eficiência tanto operacional como comercial, e realizar uma gestão integrada e adequada dos riscos (por exemplo, contemplando os riscos do ponto de vista de reputação).

Logística e transporte

O setor de logística e transporte enfrenta uma profunda transformação com o surgimento de importantes desafios como os derivados das novas políticas protecionistas, a adaptação necessária aos requisitos decorrentes da transição a uma economia baixa em emissões de carbono, o nível

elevado de concorrência dos preços e o auge dos grandes operadores de comércio eletrônico com suas próprias estruturas de logística.

Esses desafios obrigaram enfocar a eficiência, buscando um uso eficaz dos recursos. Da mesma forma, foram feitos esforços para melhorar a experiência do viajante, aproveitando as vantagens oferecidas pela transformação digital, aumentando a personalização, o uso de tecnologias móveis, a modelação avançada e a gestão dos dados.

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.

Tecnologia

A indústria tecnológica está atualmente no epicentro da transformação das demais indústrias, sendo o eixo central da quarta revolução industrial, origem de grandes mudanças no âmbito econômico e social. O exponencial crescimento das capacidades tecnológicas e a redução do seu custo, o aumento da conectividade, o acesso universal à informação ou o desenvolvimento da inteligência artificial, entre outros fatores, transformaram a tecnologia em motor das profundas mudanças que estão propiciando o aparecimento de novos modelos de negócio que aproveitam melhor a capacidade instalada, são mais eficientes e potencializam a inovação aberta.

A rápida evolução tecnológica está acelerando o processo de transformação digital, dando lugar a novos conceitos como a “hiperautomação” ou combinação de ferramentas de automatização com *machine learning*, a “multiexperiência” em relação à mudança da experiência de usuário com o uso



da realidade virtual, aumentada e mista, a “democratização” dos dados, o desenvolvimento e conhecimento com o apoio aos profissionais em sistemas especializados, os “seres humanos aumentados” com dispositivos para melhorar as habilidades cognitivas, o “enfoque ético” no uso da IA, o “Cloud computing distribuído” passando de um modelo de nuvem centralizada a outro distribuído geograficamente, o *edge computing* que potencializa o processamento das informações e a entrega de conteúdos perto das fontes de dados, os “objetos autônomos e colaborativos” com a aplicação intensiva da IA, ou a consolidação do *blockchain* como plataforma para a otimização das transações e o rastreamento de ativos.

É fundamental que as empresas do setor tecnológico sejam capazes de adaptar suas organizações orientando a gestão do talento para a inovação e dando resposta aos riscos do novo contexto (p. ex., melhorando a segurança digital), facilitando soluções que permitam às demais indústrias gerar valor por meio da sua transformação digital.

Turismo

A indústria turística é um dos setores chave no crescimento dos países desenvolvidos. Um setor que é destacado por sua elevada competitividade, em relação a destinos e operadores por serem os mais atrativos para os clientes em um ambiente em mudança, marcado pela irrupção de novos intervenientes, a mudança das necessidades dos clientes ou o aparecimento de novos modelos de negócio no mercado (como a casa de aluguel turístico).

Para dar resposta a este ambiente, o setor deve ser capaz de colocar o cliente no centro da sua reflexão estratégica, com o objetivo de proporcionar uma oferta mais personalizada e de aumentar os índices de eficiência em todos os âmbitos (operacional, gestão, etc.), aproveitando a digitalização e a utilização das 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 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.

Setor de educação

A transformação digital, os impactos econômicos, a situação política e as constantes mudanças na sociedade, implicam fatores determinantes no setor da educação no seu papel como instrumento chave de formação para futuras gerações.

O setor enfrenta uma transformação, já que embora a demanda universitária continue forte em setores tradicionais (ensino, saúde, etc.), há algum tempo a necessidade de perfis especializados irrompeu com força no âmbito quantitativo e das novas tecnologias (gestão e modelagem da informação, digitalização, robótica, *big data*, ciber-segurança, etc.), sendo necessário a revisão do modelo de educação assim como da sua governança.



“Nossa proposta de valor é constantemente aperfeiçoada aos novos desafios apresentados pelos nossos clientes”

Nossos clientes enfrentam processos de transformação complexos dos seus modelos de negócio. Para poder atender suas exigências, colocamos à sua disposição uma equipe altamente especializada e multidisciplinar, apoiada por um serviço de P&D de vanguarda.

Nossa especialização por linhas de serviço facilita a concepção ágil de propostas de valor que dão respostas precisas aos problemas apresentados pelos nossos clientes. Nossa especialização industrial permite que adaptemos as soluções às características próprias dos setores de atividade em que operam nossos clientes. Por fim, nossa especialização geográfica permite que capturemos a realidade local ou regional, incorporando às nossas soluções peculiaridades normativas, sociológicas, culturais, etc. das economias em que operam nossos clientes.

Em suma, procuramos que a nossa proposta de valor esteja permanentemente adequada às necessidades em constante transformação e específicas dos nossos clientes.

Ana Díaz
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 competências.

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) 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, operacional, 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: enquanto que levou quase meio século para se adotar o telefone e aceitar a televisão e o rádio, o computador, a internet e os telefones móveis foram aceitos em menos 10 anos.

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*.

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.

Core competencies

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.

Core competencies



Estratégia

Acompanhamos a gestão de negócios nas suas tomadas de decisões estratégicas, oferecendo a nossa opinião sobre os desafios levantados, tanto de uma perspectiva global (tendências, melhores práticas, etc.) quanto de uma perspectiva específica para cada instituição (ações alternativas, planejamento, recomendações de execução, etc.).



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.



Gestão Comercial e de Marketing

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



Transformação: Organização e Processos

Abordamos os projetos de transformação dos nossos clientes a partir de três perspectivas: organizacional, operacional e tecnológica, conseguindo melhorias significativas na efetividade e controle das atividades realizadas, aumentando a satisfação de nossos usuários e clientes, juntamente com a redução adequada de custos.



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).



Novas tecnologias

Somos especialistas na definição e implantação da tecnologia mais adequada às necessidades e possibilidades de cada organização, e concebemos frameworks que fortalecem a governança da informação e dos dados.

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

O atual contexto internacional é caracterizado por uma conjuntura econômica de crescimento fraco, com perspectivas de abrandamento, baixa inflação, embora crescente, e reduzidas taxas de juros nas economias maduras, e uma estagnação nas emergentes, juntamente com um contexto regulatório mais exigente e uma transformação acelerada da tecnologia, com um foco especial na inclusão de novas técnicas de *machine learning* e o uso massivo de dados no desenvolvimento dos negócios. Nesse contexto, conseguir antecipar-se às mudanças torna-se ainda mais relevante.

Diante disto, o papel da Pesquisa e Desenvolvimento reflete o forte compromisso da Management Solutions em se manter na vanguarda do setor e atender à crescente demanda por inovação por parte do mercado.

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.

Para isso, mantém uma estreita colaboração com várias universidades, participa de conferências de pesquisa aplicada,

Acordo de colaboração para a criação da Disciplina iDanae, Espanha



Assinatura do acordo de colaboração para a criação da Disciplina iDanae, Espanha

A Universidade Politécnica de Madri (UPM) e a Management Solutions assinaram um acordo de colaboração para a criação da Disciplina iDanae (inteligência, análise e estratégia de dados) em *big data* e *analytics* com o objetivo de promover a formação, pesquisa e promoção de P&D.

O ato formal para a assinatura do convênio foi presidida por Guillermo Cisneros, Reitor da Universidade Politécnica de Madri, e Alfonso Serrano-Suñer, presidente da Management Solutions, e contou também com a presença por parte da Universidade de Francisco Javier Jiménez Leube, vice-reitor de Comunicações Institucionais e Promoção Exterior, Javier Soriano, diretor da Escola de Engenheiros da Computação, Ana Goicolea, Responsável do Escritório de Transferência de Resultados de Pesquisa e Área de Propriedade Intelectual, e Alejandro Rodríguez González, professor da ETS de Engenharia de Computação; por parte da Management Solutions, participaram Cristina Lopez, sócia da Management Solutions, e Manuel Ángel Guzman, diretor de P&D na Management Solutions.

A Disciplina nasce com a aspiração de liderar a pesquisa na Espanha no campo da inteligência artificial aplicada ao tratamento da linguagem natural. Para alcançar este e outros objetivos relacionados ao *analytics* e ao *big data*, os pesquisadores externos trabalharão em colaboração com o departamento de P&D da Management Solutions.

dirige projetos em programas de pós-graduação e doutorado, bem como práticas profissionais em faculdades de Matemática, Estatística e Física e em escolas de engenharia. Além disso, é membro do comitê de acompanhamento da disciplina iDanae (inteligência, dados, análise e estratégia) em *Big Data e Analytics*, criada graças à colaboração entre a Management Solutions e a Universidade Politécnica de Madri, e colidera as atividades e publicações desenvolvidas no âmbito dessa disciplina.

Além disso, o compromisso de P&D com o treinamento também se manifesta em sua dimensão interna: constitui a Chefia de Estudos da firma, coordena as Cátedras de conhecimento (juntamente com os responsáveis das diferentes core competencies da Management Solutions) e é parte ativa na gestão dos programas de pós-graduação ministrados pela firma: Mestrado de Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School e Bacharelado em Consultoria de Negócio Management Solutions – Instituto Tecnológico de Monterrey, entre outros).

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.

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 sua *Knowledge Area*.

Também realiza a difusão do conhecimento por meio de um app, desenvolvido para facilitar a difusão dos alertas de publicação de novidades regulatórias e continuamos trabalhando, em

colaboração com os responsáveis de Novas Tecnologias da Firma, em projetos alavancados pelo uso de *big data* 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 centra 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, 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, 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.

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 colabora com a RAC (Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e

Naturais) e sua Fundação por meio de um patrocínio ativo, além do apoio financeiro:

- Participando em ações e eventos para a divulgação da ciência.
- Contribuindo para o think tank da RAC para promover iniciativas que impulsionem o desenvolvimento e a divulgação da ciência.
- Dando apoio pro bono à RAC por meio da função de P&D.
- Trabalhando com a Seção de Matemática da RAC para investigar os algoritmos e modelos matemáticos mais avançados para a gestão de riscos.

Com mais de 700 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.

- ▶ **Controle de qualidade (QA):** certificação da qualidade e a homogeneidade das metodologias aplicadas nos projetos.

Análise econômica

- ▶ **Informes de conjuntura:** a área de P&D está ampliando o âmbito dos informes de conjuntura trimestrais, tanto em países como em setores. Atualmente, elabora relatórios sobre dezenove países, com a colaboração de especialistas dos e os a critérios da Firma: Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Polônia, Portugal, Itália, Países Nórdicos (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia), Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Peru, Chile, Colômbia e China.
- ▶ **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

- ▶ **Observatório de novos modelos de negócio:** a área de P&D apoia a detecção e a análise de novos modelos de negócio que surgem nos setores em que a Firma desenvolve suas operações, geralmente focados na transformação dos negócios atuais por meio do mundo digital.
- ▶ **White papers:** a área de P&D elabora estudos monográficos de maior profundidade de pesquisa, inovação e síntese de temas atuais nos setores de atividade da Firma e de interesse para clientes e profissionais. São exemplo disso o último *white paper* elaborado pela área de P&D, que tratou sobre a transformação das organizações para enfoques *agile*.
- ▶ **Materiais de formação:** a área de P&D apoia a centralização e revisão da atualização dos materiais de formação, tanto os internos como aqueles utilizados em treinamentos a terceiros.

Primeiro Datathon da Management Solutions



No final de 2019, foi realizado o “Primeiro Datathon Management Solutions”, exclusivo para profissionais da Firma, que consistiu em resolver um caso de negócio real utilizando ferramentas de inteligência artificial, data science e *machine learning*.

O desafio dessa competição é desenvolver um sistema de *automated machine learning*. Esses sistemas automatizam o processo de desenvolvimento de modelos de *machine learning*: desde o processamento dos dados até a previsão do modelo que melhor se ajuste a esses dados.

Os projetos serão apresentados durante o mês de janeiro de 2020 e a equipe de metodologia de P&D da Management Solutions avaliará os projetos em função da originalidade, qualidade do código e capacidade de previsão dos modelos. O prêmio para o ganhador será a assistência à conferência “London AI in Finance Summit” a ser realizada nos dias 31 de março e 1 de abril de 2020 em Londres.

Fazendo com que as coisas aconteçam

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, 16 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).

Dezessete anos depois, a Management Solutions supera em mais de 30 vezes o seu tamanho original, dispo de uma equipe multidisciplinar de mais de 2.300 profissionais de máximo talento, de mais de 900 clientes - todos reconhecidamente líderes (globais ou locais) em setores regulados -, e de 28 escritórios nos quais são realizados projetos de forma recorrente, em mais de 40 países da Europa, Américas, Ásia e África.

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.

Neste ano, a Firma tem enfrentado um cenário macroeconômico complexo, mas longe de situações muito mais difíceis que já teve que enfrentar desde sua constituição. 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.

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.

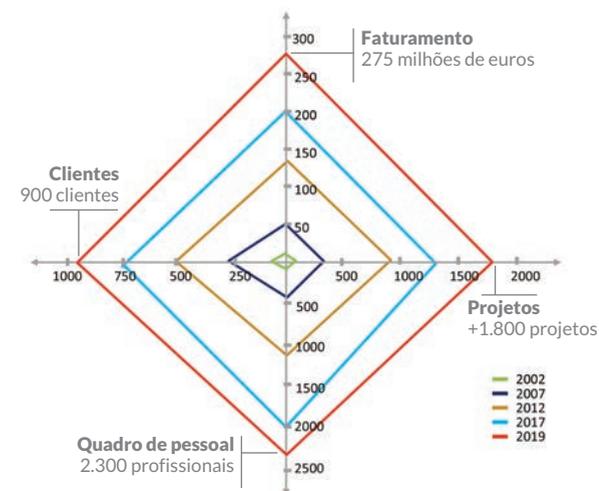
Um futuro igualmente promissor

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 setores regulados em todas as regiões geográficas em que atuemos e sempre em benefício de nossos clientes, que são a razão de nossa existência.

Crescemos de maneira organizada e sustentável, multiplicando 30 vezes o nosso tamanho

Gráfico de evolução da Firma



Fazendo com que as coisas aconteçam

Em 30 de dezembro de 2002 se constitui a Management Solutions

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&D. A ação social e o esporte se tornaram parte das nossas atividades diárias.



- 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)

2003

- 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

2005

- 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

2004

- 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)

2006

2007, One Team

Em 2007, tínhamos mais de 500 profissionais, 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 abertura de um escritório em Londres, a expansão para outros países das práticas de telecomunicações e energia e a organização da primeira convenção regional de impactos de Basileia II na América Latina.

2009, Novos desafios, mesmos princípios

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

2010, Espírito de realização

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

2011, Valores que fazem a diferença

Diante de uma desaceleração do mercado, conseguimos aumentar nossa atividade a uma taxa de crescimento de 19%, redobrando nosso compromisso com o talento, superando os 1.000 profissionais e abrindo novos escritórios em Pequim e Varsóvia, e expandindo as sedes de Lisboa, Lima e Buenos Aires.

2012, Gerando confiança

Em 2012, completamos novamente um ano de muito sucesso, colaborando com mais de 450 clientes e expandindo nossas fronteiras ao abrir o escritório em Bogotá e dois novos escritórios 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).



Fazendo com que as coisas aconteçam

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 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 aproximadamente 20% em relação ao do exercício anterior).

2015, Innovation for growth

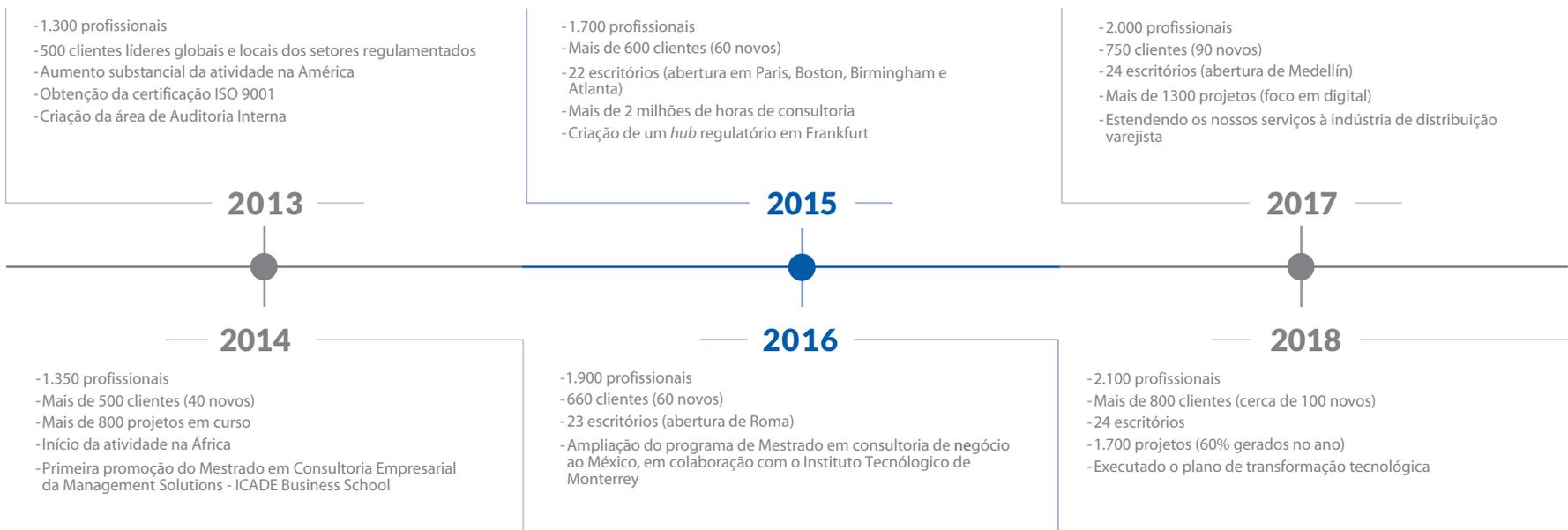
Em 2015, houve um crescimento superior a 16% e foram ultrapassadas dois milhões de horas de consultoria, formalizando-se 900 projetos. No final do ano, a Management Solutions França foi constituída, novos escritórios nos EUA (Boston, Atlanta e Birmingham) foram abertos e as sedes do Reino Unido, Alemanha, Chile e México foram ampliadas (abrindo um segundo escritório na Cidade do México). Além disso, o relacionamento com os órgãos reguladores (e em particular com o BCE) foi estreitado através do estabelecimento de um *hub* regulatório no escritório de Frankfurt.

2016, Building the digital era

Em 2016, a Management Solutions voltou a crescer acima dos 16% em todas as geografias (especialmente nos EUA e nos principais mercados europeus), setores e linhas de serviço, somando mais de 60 novos clientes e conseguindo ultrapassar os dois milhões e meio de horas de consultoria, executando mais de 1.000 projetos. Durante o exercício foram abertos novos escritórios em Roma, Paris e Birmingham, 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.

- 2.300 profissionais
- Mais de 900 clientes (100 novos)
- 28 escritórios (abertura em Coruña, 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

A Management Solutions hoje...

- Multiplicou-se 30 vezes o seu tamanho.
- Conta com uma equipe multidisciplinar de mais de 2.300 profissionais com uma forte cultura corporativa.
- Atende mais de 90 clientes líderes globais e locais das indústrias reguladas.
- É um partnership global que garante uma resposta eficaz às necessidades de seus clientes.
- Está presente em mais de 40 países da Europa, Américas, Ásia e África através de 28 escritórios.
- Conta com uma proposta de valor diferenciada suportada em um P&D de vanguarda.

2019, Sustainable Growth

Em 2019, a Management Solutions realizou cerca de 3 milhões de horas de consultoria, crescendo novamente acima de 10% e abriu três novos escritórios, em 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.



“O cliente é a nossa razão de ser e está no centro de todas as nossas atuações”

Na Management Solutions, definimos sempre com clareza as nossas prioridades: primeiro o cliente, depois a equipe e, finalmente, a si próprio. Trabalhamos com entusiasmo combinando talento, conhecimento e habilidades para solucionar os problemas com eficácia.

Nosso principal objetivo é ser um parceiro de confiança dos nossos clientes, e para isso, precisamos estar constantemente atentos às suas necessidades e cumprir os nossos compromissos com excelência. Pretendemos, assim, desenvolver modelos de relacionamento duradouros, que gerem valor para ambas as partes.

Temos um compromisso sem limites com quem deposita a confiança em nós. Se hoje estamos onde estamos é porque assim quiseram nossos clientes e isso é o que temos em mente ao planejar o nosso futuro.

José Ramón Gorrochategui
Sócio da Management Solutions



Marcos de 2019

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





Sustainable Growth

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

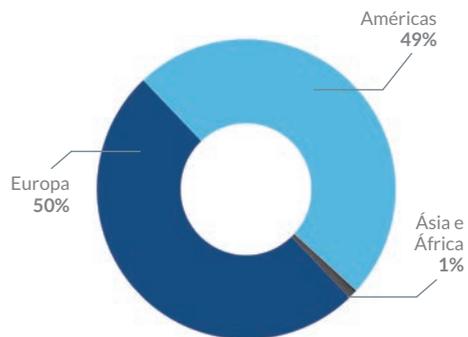
Em suma, mais um ano voltamos a superar todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Enfrentamos o futuro com entusiasmo e confiança, com o firme propósito de ajudar nossos clientes a crescerem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

Diversificação

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

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

Diversificação geográfica¹



Américas

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

Europa

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

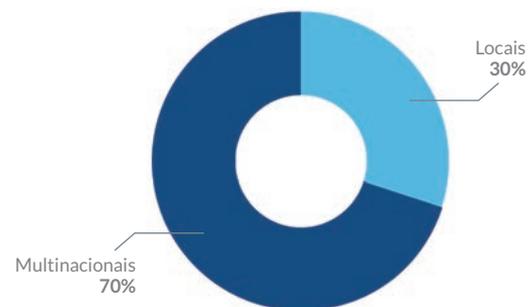
Ásia

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

África

- ▶ Aumento da presença e atividade na África

Diversificação de clientes¹

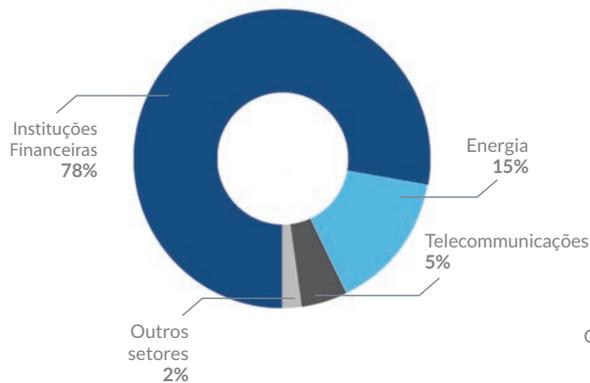


- ▶ Mais de 900 clientes ativos
- ▶ Cerca de 100 novos clientes:
 - em todas as geografias
 - em todos os setores
- ▶ Reforço da presença em clientes:
 - Líderes globais
 - Líderes locais
- ▶ Aumento do relacionamento com Reguladores, Supervisores e Organismos Supranacionais
- ▶ Reforço do modelo de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

¹medido em horas de consultoria

¹medido em horas de consultoria

Diversificação setorial¹



Finanças

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

Energia

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

Telecomunicações

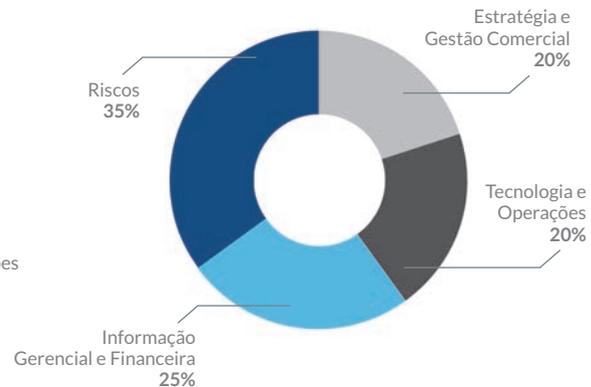
- ▶ Crescimento das operações (+6%) baseado em:
 - Inclusão de novos clientes
 - Ampliação da oferta em serviços
 - A extensão da prática a novas regiões

Outros setores

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

¹medido em horas de consultoria

Diversificação de soluções¹



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

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

¹medido em horas de consultoria



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

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

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

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

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

Marcos Izena
Sócio da Management Solutions

Crescimento e Inovação

Crescimento rentável

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

Inovação em P&D+i

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

Gestão de Recursos Humanos

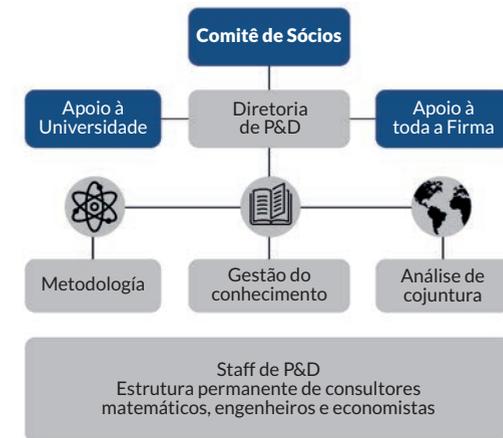
Garantindo, através do nosso modelo de *partnership*, um desenvolvimento profissional que recompense o mérito de cada um dos nossos profissionais.

Crescimento rentável



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

Inovação em P&D+i

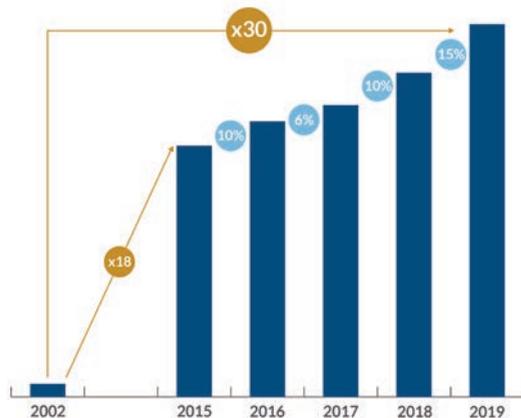


- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por 50 profissionais que integram equipes de:
 - Metodologia (Inovação)
 - Gestão do conhecimento (*core competences*, normas e regulações, *benchmarks*, publicações, treinamento, etc.)
 - Análise de conjuntura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

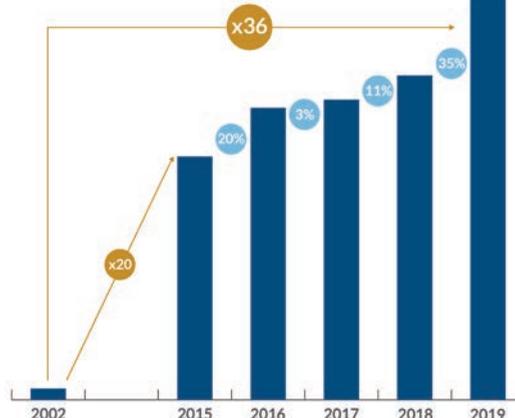
*Superando o valor de 275 milhões de euros de faturamento anual

Gestão de recursos humanos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



- ▶ Crescendo desde a base, com mais de 500 contratações e 250 bolsas durante o exercício
- ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide:
 - Reforço da primeira linha diretiva (10 novos sócios e 17 novos diretores)
 - Maior capacidade diretiva (85 novos gerentes e supervisores)
 - Crescimento orgânico da camada sénior
- ▶ Gestão global da pirâmide ("one team")
- ▶ Excelência na inclusão de talento (mais de 200.000 candidatos analisados)
- ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
 - Presentes em mais de 350 faculdades da Europa, Américas e Ásia
 - Mais de 250 acordos de colaboração
 - Ministrando treinamento em várias das universidades de maior prestígio da Europa e Américas
- ▶ Processos de avaliação contínua primando o talento (com reforço dos programas de avaliação de diretivos)
- ▶ Programa semestral de tutorias (procurando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades que a Firma oferece)

- ▶ Ênfase no treinamento:
 - Mais de 250.000 horas investidas em treinamento
 - Mais de 575 cursos ministrados (80 novos)
 - Melhoria contínua do plano de treinamento:
 - Sexta promoção do mestrado em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School na Espanha
 - Terceira promoção do Diploma no Tecnológico de Monterrey em México
 - Programa avançado de formação em colaboração com o INSPER no Brasil
 - Novos conteúdos: Agile, Big Data, Data Science, etc.
 - Complemento externo: com foco na equipe gerencial (CFA, FRM, PMP, CISA, ICAI-IC, etc.)

Em 2019 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos

Comunicação e flexibilidade organizacional

Comunicação

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

Flexibilidade organizacional

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

Comunicação



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

Flexibilidade organizacional



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



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

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

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

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

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

Conforme nosso lema, fizemos as coisas acontecerem!

Ignacio Layo
Sócio da Management Solutions



Teatro Real de Madri, sede do Yearly Meeting 2019

Compromisso com o cliente

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



+900
clientes
globais e locais



100
dos quais novos



+40
países em que
atuamos





Orientação ao cliente

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

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

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

Diversificação de clientes

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

No final do ano, a Management Solutions contava com mais de 900 clientes ativos (100 novos clientes no ano), agrupados em três grandes segmentos: multinacionais com origem americana

ou europeia, confederações locais e nacionais ou regionais, todas elas instituições líderes em seus respectivos mercados.

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

Modelo Global

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

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



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

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

Metodologia de controle de qualidade

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

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

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

Além disso, para cada uma das fases, detalhamos as atividades a realizar, as técnicas para abordá-las e sua ordem de execução; e para cada atividade, os produtos ou entregas que devem gerar e os participantes, com seu grau de responsabilidade.

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

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

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

- ▶ Políticas empresariais.
- ▶ Qualidade (certificações de agências de qualidade, processo *Quality Assurance*, etc.).
- ▶ Gestão de Riscos Penais e cláusulas de propostas.
- ▶ Auditoria Interna.

Certificado de qualidade ISO 9001

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

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

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

Metodologia de controle de qualidade

Atividades

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

Entregáveis

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

Compromisso com o setor

Disseminamos o conhecimento especializado gerado pela Firma

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

Publicação de estudos e relatórios do setor

De projetos Agile, a organizações Agile

Neste *white paper* publicado em 2019 pela Management Solutions, se analisa as principais implicações e desafios que enfrentam as organizações que adotam a metodologia *agile*.

"A única constante é a mudança". O conceito incorporado nesta frase, creditado ao filósofo grego Heráclito, tem sido particularmente prevacente na estratégia de muitas organizações de criar um modelo de negócios adaptável, ou

seja, um modelo que permite que as empresas se adaptem às constantes mudanças e permaneçam à frente da concorrência. No contexto das grandes organizações, essa adaptação tem sido geralmente determinada por sua capacidade de mudança: estratégia de mudança, mudança de processos, mudança de produtos, etc.

Enquanto que o princípio da mudança constante tem sido aceito de forma geral desde que a expressão acima foi cunhada pela primeira vez há cerca de 2,5 mil anos, a partir do século passado foi observado o aumento da prevalência de outro conceito que, embora não seja novo, permaneceu inexplorado no passado: a ideia de que o ritmo da mudança também precisa ser considerado. É amplamente reconhecido que a velocidade em que variáveis mudam no mundo de hoje é inédita e continua aumentando. Como tal, não é apenas a capacidade de mudança das organizações que entra em questão, mas também a forma com que elas podem fazê-la em um ritmo suficientemente rápido.

Grandes organizações tradicionalmente empregam várias metodologias para implantar mudanças, principalmente envolvendo uma série de etapas sequenciais (desde a idealização até a implantação), realizadas por diferentes equipes. No entanto, o ritmo de mudança mencionado anteriormente está encorajando as organizações a explorar metodologias alternativas, onde a implantação de mudanças é dividida em componentes menores, gerenciados por equipes multifuncionais.

Muitos fatores levaram as organizações a buscar por uma nova maneira de trabalhar para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças de hoje, causado por fenômenos como o aumento exponencial da conectividade, a propagação global dos celulares, a ampla adoção das redes sociais, etc.

A necessidade das organizações em aumentar o ritmo diversificado de mudanças, e pode ser evidenciada por múltiplas ocorrências em escala global, como a velocidade que o ambiente econômico muda, os avanços tecnológicos que



estão impactando setores inteiros e aumentando a incerteza política. Os fatores principais inerentes dessa tendência incluem:

Surgimento de tecnologias disruptivas

Inovação e velocidade no mercado são dois requerimentos chave para atrair e manter clientes. Novas tecnologias como Análise de Dados, Inteligência Artificial e a Internet das Coisas estão permitindo que as empresas desenvolvam produtos e serviços considerados “estado da arte”, e os mesmos são levados ao mercado antes de seus concorrentes, e aprendam com seus erros quando eles falham. As organizações que abraçam a digitalização estão construindo processos sólidos e flexíveis que permitem uma rápida realocação de recursos críticos para se adaptar às necessidades de evolução dos consumidores. Essa tendência vai muito além dos negócios de TI, e mais e mais empresas de todos os setores estão introduzindo essas novas tecnologias em seus modelos operacionais. Além disso, o surgimento de líderes digitais como o Google, Apple ou Amazon, ou novos modelos de negócios digitais nativos como Spotify ou Uber, reformulou as relações com os clientes e as expectativas dos mesmos no que se diz respeito à qualidade do produto, qualidade do serviço e acessibilidade, possibilitando que essas empresas atingissem melhores resultados sendo mais eficientes, e aumentando competição no mercado.

Aumento da incerteza política

A recente crise financeira, além de outros eventos, modificou a estrutura política mundial. O aumento do extremismo nacional com os vários eventos políticos como a saída planejada do Reino Unido da União Européia, impactaram o comércio internacional, e, ao mesmo tempo, aumentaram a incerteza geral sobre o futuro estado dos negócios globais. Como resultado, as organizações são cada vez menos capazes de planejar a longo prazo.

Mudança no cenário competitivo

O cenário competitivo global está mudando rapidamente. Impulsionado por fatores como a globalização, acesso mais fácil às informações e os pequenos obstáculos à entrada no

mercado, novos competidores estão surgindo em ritmo acelerado. Essas organizações podem utilizar tecnologias digitais para alcançar rapidamente um público maior e mais amplo e, ao mesmo tempo, implantar rapidamente novos produtos e soluções. Como tal, organizações grandes e estabelecidas, muitas vezes sobrecarregadas com a complexidade decorrente de décadas de operação, precisam ser capazes de se adaptar e se tornar flexíveis a fim de acompanhar as novas forças competitivas. Isto é evidenciado pelo crescimento da revolução global de startups, com o entusiasmo dos global venture capital fundings, com mais de \$140 bilhões investidos e criando valor agregado global estimado de \$2,3 trilhões durante o período de 2015-2017 (um aumento de 25,6% em relação aos anos anteriores).

Na indústria de serviços financeiros, por exemplo, as GAFA (Google, Amazon, Facebook e Apple) e as FinTechs abalou a confiança das principais instituições, logo após o maior revés sofrido devido à crise financeira e a onda regulatória que se seguiu. O investimento global em FinTechs aumentou de forma constante entre 2014 e 2017; acelerando seu crescimento no primeiro semestre de 2018.

O fato destes novos competidores digitais não sofrerem as restrições que as principais instituições tradicionais possuem como plataformas (legado) desatualizadas e regulamentações mais rígidas, permitiram um crescimento exponencial de sua influência e participação no mercado. E seu potencial a longo prazo é ainda maior.

Mudança para a cultura de foco no cliente

As expectativas e comportamentos dos clientes estão se modificando muito mais rapidamente do que a maioria das empresas pode endereçar, já que se tornaram muito mais imprevisíveis do que costumavam ser, estimuladas pelo aumento do acesso à informação através de canais como as redes sociais e a internet. Isto tem aumentado as expectativas dos clientes sobre os serviços fornecidos e limitou a tolerância por resultados não razoáveis. Ao mesmo tempo, o aumento da competição e custos mais baixos para troca de fornecedores tem aumentado o poder de barganha dos consumidores,

tornando mais difícil para as companhias desenvolver e reter uma base de clientes fidelizados.

Como resultado, as principais organizações mudaram sua orientação na forma de atender as necessidades em constante mudança de seus clientes, colocando o cliente no centro de seus processos e estratégias. As empresas precisam se tornar flexíveis, adaptáveis e receptivas às mudanças para ter sucesso neste ambiente com demandas em constantes transformações.

Aumento da relevância dos dados

A quantidade e qualidade das informações que as organizações são capazes de reunir em relação a seus clientes, produtos e mercados também estão em ritmo acelerado de mudança. A taxa de mudança na criação da informação é melhor demonstrada pela quantidade de dados criados: 90% dos dados mundiais foram gerados no últimos 2 anos. Existem 2,5 quintilhões de dados que são criados a cada dia no atual ritmo, e esse passo está apenas acelerando com o crescimento da Internet das Coisas (IoT).

O aumento da disponibilidade das informações, em conjunto com as técnicas avançadas que podem ser usadas para analisá-las, levaram os dados a se tornarem um recurso estratégico fundamental em organizações bem sucedidas. Uma exploração bem-sucedida desse recurso pode melhorar drasticamente o serviço prestado ao cliente, revelar maneiras de tornar os processos mais eficientes em termos de custo e permitir que a Alta Administração tome decisões de negócios com maior fundamento.

O ritmo acelerado da mudança reduziu a capacidade das organizações de antecipar o futuro e fazer apostas de longo prazo. Isso resultou em ciclos estratégicos mais curtos, onde as empresas definem sua estratégia para os próximos 2-3 anos, ao contrário dos 5-10 anos que eram praticados anteriormente. Portanto, organizações precisam não apenas mudar sua estratégia, operações e cultura, mas também acelerar e transformar a maneira como entregam novos produtos, serviços, processos e *softwares*.

Compromisso com o setor

As organizações precisam se adaptar rapidamente às mudanças no mercado e ao comportamento dos clientes, e possuir apenas as inovações mais recentes não é mais suficiente. Ser capaz de projetar e construir rapidamente produtos minimamente viáveis, testá-los com os clientes, refiná-los em iterações rápidas e, por fim, selecionar o que atende às expectativas do cliente e da firma é um elemento-chave para ter sucesso no ambiente atual. Em resumo, as organizações precisam se tornar ágeis. Esta preocupação parece ser compartilhada entre as indústrias. Mais de 500 executivos sêniores de todo o mundo foram entrevistados em 2018, e 92% deles disseram acreditar que a agilidade organizacional é fundamental para o sucesso do negócio⁷.

Dentro deste contexto, o presente estudo pretende fornecer insights sobre o presente e o futuro das organizações ágeis. Por isso, o documento está estruturado em três seções, que correspondem aos três objetivos:

- ▶ Apresentar o caminho desde as técnicas tradicionais de prestação de serviço até os métodos ágeis de trabalho.
- ▶ Revisar as implicações e desafios para as organizações para a adoção de metodologias ágeis.
- ▶ Analisar alguns conceitos equivocados e lições aprendidas através da experiência prática de implementação e dar uma visão geral do futuro das metodologias ágeis.

Informe de conjuntura econômica

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

Este monitoramento é apresentado trimestralmente em nosso “Informe de conjuntura econômica”, documento que também

revê a evolução de indicadores que afetam os setores de Instituições Financeiras (Bancos e Seguradoras), Energia e Telecomunicações.

Notas regulatórias

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

Especificamente, durante 2019 a Management Solutions elaborou mais de 6 notas técnicas sobre as normas mais relevantes publicadas por instituições de referência.

FinRegAlerts, a App de alertas regulatórios financeiros da Management Solutions



Desde 2018, o serviço de alertas regulatórios financeiros da Management Solutions conta com o FinRegAlerts, App para dispositivos móveis desenvolvido pela Management Solutions, que facilita o acompanhamento de alertas regulatórios financeiros publicados por reguladores de âmbito internacional, europeu e local (EUA, Reino Unido ou Espanha).

FinRegAlerts inclui atualmente o acesso aos seguintes conteúdos:

- ▶ **Alertas de publicação:** resumos de documentos publicados por reguladores de âmbito internacional (BCBS, FSB, etc.) e de âmbito europeu (Comissão Europeia, ECB, EBA, etc.), assim como de algumas publicações relevantes de âmbito local (Espanha, EUA e Reino Unido).
- ▶ **Relatórios trimestrais e anual de normas:** relatório que compila os alertas de publicação anteriores e as principais previsões regulatórias.
- ▶ **Notas técnicas:** resumos que contêm o pormenor das normas com maior repercussão ou que suscitam maior interesse no setor financeiro.

O App está disponível para download gratuito a partir das principais lojas de aplicativos.

Organização e participação em eventos e seminários especializados

InspirAltion Day, Espanha

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante no Congresso do InspirAltion Day, organizado pela SAS em Madri, e que contou com a presença de representantes de entidades de diferentes setores.

O evento, o maior fórum de inteligência artificial e inovação realizado na Espanha e no qual a Management Solutions foi o principal patrocinador, foi organizado com o objetivo de compartilhar os principais aspectos do momento atual e futuro em relação aos desenvolvimentos tecnológicos que vem impactando as pessoas e as organizações.

O evento contou com mais de 30 apresentações e discussões de painel divididos em dois blocos, "Inspiração para Negócios" (I4BIZ) e "Bootcamp - Inspiração para Cientistas de Dados" (I4DS), nos quais foram tratados casos reais de aplicação de inteligência artificial, *machine learning* ou computador vision aplicado ao mundo dos negócios, sem deixar de considerar o lado humano da tecnologia.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "A teoria dos grafos aplicada à avaliação de default em empresas" e compartilhou com os participantes a experiência da Firma em *machine learning* (objeto de estudo em um *white paper* publicado pela Management Solutions) e as tendências atuais em modelagem de *default*.

Clube de CDOs da Espanha

Management Solutions patrocinou e participou como palestrante no evento "Segurança e autoatendimento: novos desafios na era da democratização dos dados", organizado pelo Clube de CDOs da Espanha, em que a Firma detalhou sua extensa experiência e conhecimento no autoconsumo dos dados, apresentando uma referência inter setorial e moderando um debate.

O Clube de CDOs da Espanha é um fórum no qual participam mais de 50 *Chief Data Officers* e responsáveis de dados das principais empresas espanholas do setor financeiro, de seguros, de energia, telecomunicações, turismo e varejo.

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



Compromisso com o setor

Curso Aplicações práticas de IFRS 17, Espanha

A Management Solutions participou, pelo segundo ano consecutivo, da realização do curso sobre as principais implicações das novas normas contábeis da IFRS 17 nas companhias seguradoras organizadas pelo Col·legi d'Actuaris de Catalunya (CAC).

Durante a conferência, que contou com a participação de mais de 30 representantes de diferentes entidades seguradoras, foram analisados os impactos quantitativos dos novos princípios nas demonstrações financeiras das entidades seguradoras sob as diferentes metodologias de avaliação dos contratos proposta, as quais estão previstas para entrar em vigor no ano de 2022, com impactos importantes em diferentes áreas das entidades.

IX seminário anual "Desafios do Futuro Imediato", Espanha

Management Solutions participou como palestrante no IX seminário anual "Desafios do Futuro Imediato", organizado em Madri pelo Centro de Cooperação Interbancária (CCI), composto por 130 instituições (bancos, caixas de poupança, caixas de poupança rurais e outras instituições de depósito).

Nesta ocasião, o Observatório, realizou o nono observatório anual na câmara do Banco da Espanha, foi organizado em dois blocos: um dedicado à situação do universo de pagamentos e o segundo focado nas novas ferramentas e serviços que estão fazendo evoluir o sistema bancário tradicional. As apresentações focaram no futuro do dinheiro em papel, na inovação nos meios de pagamento ou novas ferramentas (*blockchain*) aplicadas aos pagamentos, bem como a gestão de dados, terceirização na nuvem ou IA aplicada aos processos.

A apresentação da Management Solutions compartilhou com os participantes a experiência da Firma na gestão de riscos tecnológicos no ciclo de vida da terceirização na nuvem.

Ciclo de Jornadas sobre Novas Tecnologias e seu Impacto Econômico e Social, Espanha

A Management Solutions participou do Ciclo de Jornadas sobre Novas Tecnologias e seu Impacto Econômico e Social, organizado pela Fundação de Estudos de Economia Aplicada (Fedea) e do Círculo de Empresários da Espanha com o objetivo de mostrar o grau de implementação da inteligência artificial na Espanha, assim como mostrar aplicações e possíveis caminhos de evolução.

A Management Solutions teve a oportunidade de compartilhar seu conhecimento na transformação digital no âmbito empresarial, participando da mesa de debate sobre inteligência artificial e seu uso em diversos setores produtivos.

European Energy Trading CIO Forum, Espanha

A Management Solutions participou pela segunda vez do Fórum Europeu de CIO sobre Comércio de Energia, através de uma análise entre os participantes do congresso sobre tendências de inovação no modelo de serviço e suporte à atividade de comércio de energia.

O CIO Forum é uma iniciativa criada para ajudar a impulsionar a inovação e a eficiência de TI em um setor altamente especializado, como o comércio de energia e a adaptação de tecnologias que permitem atividades comerciais no âmbito da aplicação de novos requerimentos regulatórios. O evento reuniu os CIOs de alguns dos mais importantes players do comércio de energia a nível europeu (incluindo empresas do setor de Petróleo e Gás: BP, REPSOL, Shell, Equinor e Petroleos, além de Utilities: como Endesa, Iberdrola, RWE, E.ON, Uniper, Engie, EDF, Vattenfall, Statkraft e Axpo).



A análise realizada pela Management Solutions permitiu detectar as principais tendências de inovação nos modelos de serviço e suporte à atividade comercial, sendo apresentadas nas instalações da Endesa em Madri. Os resultados obtidos foram de interesse máximo dos participantes e permitiram identificar os desafios mais relevantes para as empresas de energia, relacionados à captura de valor da inovação em modelos de serviço e suporte.

INTEGRA, uma experiência de transformação, Espanha

A Management Solutions participou como palestrante na jornada "INTEGRA, uma experiência de transformação", foi celebrado no edifício Campus da Rede Eléctrica localizado em Três Cantos (Madri), com a participação dos colaboradores do Grupo Rede Eléctrica Espanha (REE) e representantes de outras empresas convidadas, principalmente do setor elétrico.

Além de participar da mesa redonda de abertura, que contou com a participação da Diretora Geral de Transporte de REE, Eva Pagán e a Diretora de Tecnologia da Informação, Ana María Anca de Ramos, além de representantes de outras empresas convidadas; a Management Solutions fez uma palestra sobre gestão de riscos em infraestruturas elétricas com Eva Rodicio, Chefe do Departamento de Controle de Riscos da REE.

Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, Espanha

Management Solutions patrocinou a conferência Mudança Climática Econometria e Pescas - Recursos Naturais, organizado pela Universidade Pontificia Comillas ICAI-ICADE, com a participação de acadêmicos de diferentes disciplinas, representantes do mundo empresarial e reguladores, para tentar dar respostas a questões atuais a escassez de recursos e ao aquecimento global.

Durante a jornada de reuniões foram tratados temas relacionadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 14, 15, 16) conduzido pelas Nações Unidas e contou com a participação de vários especialistas na área, como Christopher L. Gilbert (SAIS Bologna Center, Johns Hopkins University) e Eduardo Schwartz (Renomado Professor de Pesquisa na Universidade da Califórnia e Ryan Beedie Presidente em Finanças da SFU), bem como professores de renome na área de recursos e econometria como Maria Jose Gutierrez (Universidade UPV-EHU do País Basco), os quais analisaram as consequências que a escassez de alguns recursos naturais causa nos setores econômicos como a pesca e a mineração.

Model Risk Management in Banking, Reino Unido

A Management Solutions participou da conferência "Model Risks Management in Banking" realizada em Londres com o objetivo de compartilhar as principais tendências sobre risco de modelo e avaliar a eficácia que tanto a inteligência artificial quanto o *machine learning* podem contribuir na gestão de modelos.

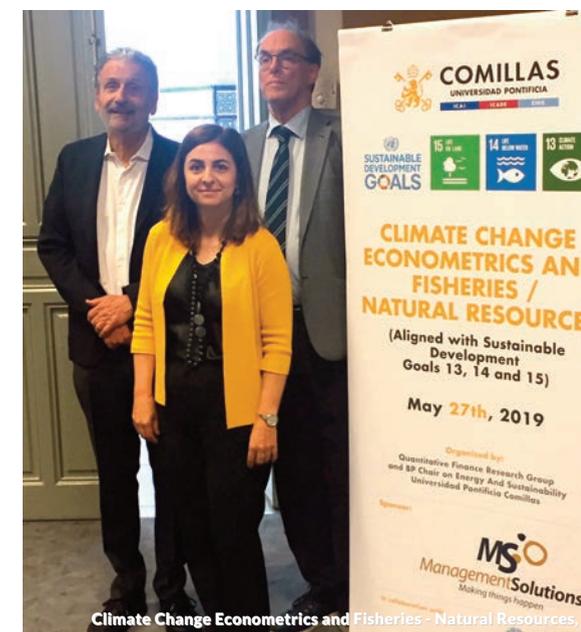
O evento, no qual a Management Solutions foi a principal patrocinadora, contou com a presença de representantes de entidades como o Banco da Inglaterra, o Santander, o Sociéte Générale, o Bank of America, o HSBC, o UBS, o Barclays, entre outros.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Risco de Modelo: Myths debunked and burning trends" e compartilhou com os participantes a experiência da Firma em MRM (objeto de estudo em um *white paper* publicado pela Management Solutions) e as tendências atuais na gestão de risco de modelo.

Jornada de Gestão de Risco de Modelo da Risk.net, Reino Unido

A Management Solutions participou como palestrante no dois dias de treinamento organizado em Londres pela Risk.net sobre *Model Risk Management* (MRM), que contou com a presença de representantes das principais instituições financeiras locais e internacionais presentes no país.

Durante a conferência, que reuniu os principais líderes da indústria financeira em gestão de riscos e que contou com a participação de representantes de organizações como o HSBC, DekaBank, Barclays, Banco da Inglaterra, entre outros, os participantes tiveram a oportunidade de discutir questões-chave para a indústria dando uma visão sobre o modelo de gestão de risco aplicado aos modelos de ALM, IRB, IFRS 9 e CECL, entre outros.



Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources,

Compromisso com o setor



A apresentação da Management Solutions, co-apresentado por Javier Calvo e Diederick Potgieter (PRA/Banco da Inglaterra, autor da normativa britânica sobre riscos de modelo), foi intitulada "Construir uma estrutura de gestão de risco de modelo" e realizou uma revisão da regulamentação do MRM no Reino Unido e sua evolução futura, e abordou em detalhes os componentes de uma estrutura de gestão de risco de modelo: organização, governança, políticas e procedimentos, inventário, dados e ferramentas de MRM.

Jornada de Gestão de Risco de Modelo da Risk.net, Alemanha

A Management Solutions participou como palestrante nos dois dias de treinamento organizado em Frankfurt pela Risk.net sobre *Model Risk Management (MRM)*, que contou com a presença de representantes das principais instituições financeiras locais e internacionais presentes em Alemanha.



Durante a conferência, que reuniu os principais líderes da indústria financeira em gestão de riscos e que contou com a participação de representantes de organizações como DekaBank, DZ Bank AG, Rabobank, Sberbank, entre outros, os participantes tiveram a oportunidade de discutir questões-chave para a indústria dando uma visão sobre o modelo de gestão de risco aplicado aos modelos de IRB, IFRS 9 e CECL, entre outros.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Construir uma estrutura de gestão de risco de modelo" e realizou uma revisão da regulamentação do MRM e sua evolução futura, e abordou em detalhes os componentes de uma estrutura de gestão de risco de modelo: organização, governança, políticas e procedimentos, inventário, dados e ferramentas de MRM.

Seminário "Gestão do risco de modelo e validação de modelos nos bancos", Alemanha

Management Solutions participou de um evento sobre de risco de modelo celebrado em Frankfurt a responsáveis das áreas de modelagem, validação e auditoria de entidades financeiras presentes no país.

O seminário foi intitulado "Gestão do risco de modelo e validação de modelos nos bancos", com o objetivo de compartilhar as últimas tendências e abordagens sobre a gestão do risco de modelo no dia-a-dia do negócio.

Na apresentação realizada pela Management Solutions, se analisaram os componentes necessários para criar uma estrutura sólida de gestão de Risco de Modelo, fornecendo assessoramento sobre as expectativas regulatórias e as melhores práticas do setor assim como à temas mais específicos, como a avaliação do risco de modelo em um sistema de classificação ou tiering dos modelos de acordo com o risco envolvido.

Riscos de Modelos, Mitos e Tendências, França

A Management Solutions patrocinou e participou como palestrante na conferência "*Risques de Modèle, Mythes et tendances*" organizada pelo Revue Banque em Paris, e que contou com a participação de representantes das principais instituições financeiras internacionais.

O evento, no qual a Management Solutions foi a principal patrocinadora, foi organizado com o objetivo de compartilhar as principais tendências sobre o risco de modelo e avaliar a efetividade que tanto a inteligência artificial como o *machine learning* podem contribuir para a gestão dos modelos. A conferência, moderada pela Management Solutions, contou com a participação de representantes de instituições como Banque de France, Société Générale, BNP Paribas e ABN Amro.



Risques de Modèle, Mythes et tendances, França

A reunião contou com a presença de mais de 200 funcionários da entidade, gerentes e coordenadores das áreas de negócios e suporte (primeira linha de defesa) e, promovido pela Divisão de Riscos, contou com a presença de Alfredo Fernández (CRO) e Andrea Pozzi (Chefe Global de Riscos Não Financeiros do Grupo), juntamente com outros executivos do Banco.

A apresentação da Management Solutions (A Importância da integração do Risco Operacional em um contexto de mudanças) teve como objetivo promover a "conscientização" dos participantes sobre o impacto no perfil de risco operacional das entidades devido às transformações aceleradas e profundas que estão ocorrendo no setor financeiro e apresentam as alavancas para integrar o Risco Operacional na gestão e no dia a dia das linhas de defesa.

Model Risk Management: Risk, Pricing and other model models, Suécia

A Management Solutions participou como palestrante do seminário "Model Risk Management: Risk, Pricing and other model models", organizado pela Risk.net em Estocolmo, e contou com a presença de representantes das alguns principais instituições financeiras nórdicas e internacionais.

O evento teve como objetivo compartilhar as principais tendências em risco de modelo, revisar as principais diretrizes regulatórias, a governança que acompanha o MRM e como construir uma estrutura de risco de modelo para preços e outros tipos de modelos, por exemplo, bancos de varejo. Participaram do seminário representantes de entidades como Danske Bank, Nordea, Swedbank, Banco Europeu de Investimento e Lloyds, entre outros.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Construindo uma estrutura de gerenciamento de riscos modelo" e compartilhou com os presentes a experiência da firma no MRM e tendências atuais no modelo de gerenciamento de riscos.

A apresentação da Management Solutions, intitulada "Model risk: Myths debunked and burning trends", compartilhou com os presentes a experiência da Firma em MRM (objeto de estudo de um white paper publicado pela Management Solutions) e tendências atuais na gestão de riscos de modelo.

Seminários sobre MRM, França

Durante 2019, a Management Solutions continuou organizando seminários semestrais sobre Model Risk Management para o Société Générale no marco de seu programa MRM Grupo. Os seminários tiveram como objetivo expor os principais avanços e desafios futuros no assunto, assim como realizar diferentes sessões de trabalho para chegar ao consenso sobre os principais pontos transversais.

Além das palestras da Management Solutions, as conferências contaram com a participação de especialistas em MRM de instituições financeiras globais.

Adaptação à nova definição de Default, Polônia

Management Solutions organizou um evento sobre a adaptação à nova definição de default, juntamente com a Associação de Bancos Poloneses (ZBP), que contou com mais de 50 representantes de instituições financeiras no país.

A conferência abordou os desafios decorrentes do novo marco regulatório, fornecendo uma visão muito prática derivada da experiência adquirida pela Firma na implementação desses regulamentos nas entidades polonesas.

Reunião anual de Risco Operacional, Portugal

A Management Solutions participou como o único orador externo na reunião anual de Risco Operacional, organizada pelo Banco Santander Portugal, que teve como objetivo conscientizar sua organização sobre a importância da gestão desse risco.

Compromisso com o setor

Risk Nordics 2019, Suécia

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions fez uma apresentação sobre a conclusão de Basileia III e o impacto de Basileia IV no *Risk Nordics 2019*, um dos eventos mais relevantes da indústria nos países nórdicos realizados em Estocolmo.

O evento, que teve como objetivo abordar questões-chave em termos de riscos para as instituições da região nórdica, reuniu por dois dias mais de 50 líderes em gestão de riscos das principais entidades da região e reguladores europeus e locais, as principais entidades do setor financeiro e de seguros dos países nórdicos e bálticos, além de reguladores europeus como EBA e BCE.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Finalização de Basileia III e Impactos de Basileia IV" e revisou as



principais mudanças regulatórias e o impacto estimado na indústria europeia.

12º Encontro Anual de Gerenciamento de Risco de Crédito Bancário, Áustria

Além de ser firma patrocinadora, Management Solutions participou como orador no 12º Encontro Anual de Gerenciamento de Risco de Crédito Bancário e que contou com a participação de representantes das principais instituições financeiras locais e internacionais presentes no país.

Durante a conferência, que reuniu os principais líderes do gerenciamento de risco da indústria financeira e teve a participação de representantes de organizações como Unicredit, ING, Credit Suisse, Nordea, etc., os participantes tiveram a oportunidade de discutir questões-chave para a indústria e os desafios e implicações na gestão do risco de crédito, IFRS 9, os novos modelos de regulação AIRB, como definir e desenvolver uma adequada estrutura de apetite de risco, os principais desafios no teste de estresse ou grandes inovações derivadas da digitalização da gestão do risco de crédito.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "Modelo de Risco: mitos desmascarado e queimando tendências" e procedeu a uma revisão das últimas tendências em modelo de gestão de risco, indo além das melhores práticas em bancos Europeus e americanos e propondo um debate sobre aspectos ainda não resolvidos nessa área, como a gestão de risco de modelos de inteligência artificial ou a quantificação de risco de modelo, entre outros.

Governing Big Data: Challenges and Key Factors to Success, EUA

Management Solutions organizou um fórum de discussão para CDOs em Nova York, e contou com a participação de inúmeros profissionais de entidades financeiras de primeiro nível.

O fórum foi intitulado "Governando Big Data: Desafios e Fatores Chave ao Sucesso", os participantes puderam discutir os

desafios e as chaves para o sucesso na implementação de estratégias de governança de dados em ambientes de *big data*, um problema crítico para o setor devido ao crescimento exponencial das fontes, natureza, volume e exploração das informações que as entidades financeiras utilizam para o seu desenvolvimento estratégico.

A evolução dos entornos de *big data* desde uma abordagem por projetos ("silo") para uma integração de *data lakes*, incluindo a criação de uma visão holística e harmonizada da lógica de modelo de dados para garantir a compreensão e a manutenção da informação, permitindo maximizar sua posterior exploração, foi o tema central do fórum, que também tratou de questões relacionadas à hospedagem dos *data lakes*, as melhores abordagens para instalar camadas de relatórios nos *data lakes*, e alternativas para apoiar casos de negócios que permitam às áreas de CDO obter os importantes investimentos necessários para a construção do modelo de governança de dados nesses ambientes.

IV Congresso Internacional de Gestão de Riscos na República Dominicana

A Management Solutions participou do IV Congresso Internacional de Gestão Integrada de Riscos do Setor Bancário da República Dominicana, organizado pela Superintendência de Bancos (SIB).

O Congresso, que teve como objetivo analisar as tendências atuais do sistema financeiro e seu impacto na gestão de riscos das instituições de intermediação financeira, conforme às melhores práticas internacionais, reuniu cerca de 400 participantes, principalmente membros de Conselhos e de Comitês de Diretores, Presidentes, Executivos e responsáveis pela gestão de riscos nas IFs de toda a região.

A palestra de Management Solutions foi intitulada "Tendências na Gestão de Risco de Modelo" e revisou a regulação de MRM e sua evolução futura, abordando em detalhe os elementos chave para a definição e implementação de um *framework* integrado deste risco.



CDO Latam Summit, Peru

29º Congresso da AMA, México

A Management Solutions participou do 29º Congresso da AMA (Associação Mexicana de Atuários), realizada em Puerto Vallarta e contou com a presença de mais de 400 representantes das áreas atuarial, financeira e de risco de quase 90 entidades do setor de seguros mexicano.

O Congresso foi intitulado "Crescimento com rentabilidade e solvência, no âmbito da boa governança" e contou com a presença de oradores de representantes da CNSF (Comissão Nacional de Seguros e Fianças do México), de entidades internacionais de seguros presentes no México e de outras empresas locais.

A Management Solutions participou da mesa redonda "Impactos da regulamentação da Solvência II: dos resultados atuariais à tomada de decisão", que serviu como encerramento do Congresso, e na qual os diferentes palestrantes apresentaram suas experiências sobre o papel do atuário nos



Model Risk Management: Risk, Pricing and other modelling types, Suécia

mercados alemão, inglês, espanhol e mexicano, no contexto da Solvência II.

Café da manhã informativo sobre Solvência II, Colômbia

A Management Solutions organizou em seu escritório de Bogotá um café da manhã informativo sobre Solvência II, no qual participaram equipes de 20 entidades do setor de seguros colombiano.

Nesta ocasião, a Management Solutions compartilhou sua experiência nas implicações de se adaptar ao Solvência II, um desafio para as seguradoras com impacto no âmbito de negócios, metodológicos, dados, processos e sistemas.

Insurance Day, Peru

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions participou do *Insurance Day* organizado pela Associação Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), que contou com a

presença dos principais representantes do setor de seguros do Peru.

Sob o título "Adotando a mudança", durante o congresso foi revisada a perspectiva global das mudanças que a indústria de seguros vem experimentando e suas implicações para o mercado latino-americano, assim como o panorama atual e as perspectivas para o setor de seguros peruano, com foco nas as oportunidades derivadas da inovação e do uso de tecnologias emergentes no setor.

A Management Solutions participou do seminário "Saúde digital", no qual foram abordadas as tendências, oportunidades e desafios que o setor de seguro de saúde enfrenta para se adaptar às novas tecnologia.

Compromisso com o setor



que regulará a implantação de Basileia III no mercado chileno, a Management Solutions teve a oportunidade de apresentar sua experiência na aplicação da norma na Europa para representantes das principais instituições financeiras chilenas.

9º Congresso Internacional de Gestão de Riscos" organizado pela Febraban no Brasil

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante no congresso internacional de gestão de riscos organizado pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que contou com a participação e assessoria de representantes do órgão regulador e das principais entidades financeiras do Brasil e do mundo.

O objetivo foi compartilhar a visão de reguladores, entidades financeiras e empresas de serviços profissionais em aspectos relacionados às últimas tendências e desafios na gestão de risco de entidades financeiras.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "IFRS 9: Integração na Gestão" e tratou de compartilhar um *framework* de desafios práticos em função da experiência internacional que a Firma possui em IFRS 9.

Evento Finanças 5.0 organizado pelo Banco Santander, Brasil

A Management Solutions participou como palestrante do seminário "Finance 5.0", organizado em São Paulo pelo Banco Santander, e que contou com a participação dos líderes de transformação na área de Finanças da entidade.

O evento, que reuniu cerca de 350 convidados das áreas de finanças e tecnologia, teve como objetivo abordar questões importantes sobre como a tecnologia impacta a função e como ela impactará no futuro os processos e perfis de profissionais necessários.

A apresentação da Management Solutions foi intitulada "A Tecnologia e os desafios da função de Finanças" e revisou os

CDO Latam Summit, Peru

Management Solutions participa do *CDO Latam Summit*. O evento, que teve como objetivo compartilhar as novas tendências e tecnologias em ciência de dados que serão fundamentais no futuro, reuniu por dois dias os diretores das principais empresas da região, tanto do setor financeiro quanto do setor de energia e telecomunicações, entre outros.

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions moderou o painel "Cultura: como fazer a firma adotar e utilizar os dados", no qual Marco Bonilla, diretor executivo global de análises avançadas do BBVA, foi o orador convidado.

Desafios regulatórios e o papel do atuário, Chile

A Management Solutions participou como palestrante no primeiro seminário anual "Desafios regulatórios e o papel do atuário" organizado em Santiago, Chile, pela Sociedade de Atuários dos Estados Unidos, a instituição atuarial de maior prestígio no mundo.

O evento realizado na Pontifícia Universidade Católica do Chile, onde participaram representantes de seguradoras chilenas foi dividido em duas sessões, uma focada no papel do atuário sob um modelo de supervisão baseado em risco e na implementação da IFRS 17, e outra na qual foram realizadas duas oficinas técnicas, ministradas por membros da SOA, que tratavam de assuntos de Solvência II e IFRS 17.

As apresentações da Management Solutions compartilharam com os participantes a experiência da Firma no setor, destacando as implicações na adaptação do Solvency II e do IFRS 17.

Aplicação de Basileia III em risco de crédito na Europa, Chile

A Management Solutions participou das apresentações sobre a aplicação da Basileia III em risco de crédito na Europa, ministradas pela Associação de Bancos e Instituições Financeiras do Chile (ABIF). Diante da próxima publicação da lei

desafios enfrentados pela função derivada de um contexto em constante mudança, determinado por novos modelos de negócios, reguladores cada vez mais exigentes, o surgimento de novos riscos e o desenvolvimento de novos meios tecnológicos.

Workshop sobre IFRS 9 e LGPD, Brasil

A Management Solutions organizou em colaboração com a ACREFI (Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento) um *workshop* sobre “Desafios Regulatórios: IFRS 9 e Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)”, que contou com a participação de representantes do regulador e de instituições financeiras locais e internacionais presentes no Brasil.

O *workshop* teve como objetivo compartilhar com os representantes do setor financeiro as principais tendências e desafios tanto do IFRS 9 como da LGPD brasileira aprovada em agosto de 2018.

Durante as apresentações, realizadas por especialistas na área da Management Solutions, foi compartilhada a experiência internacional da Firma referente à implantação do IFRS 9, com ênfase especial nos desafios que podem implicar na implantação nas instituições presentes no Brasil, e foi analisado os principais impactos operacionais, nos sistemas e processos, da nova LGPD, tanto a nível estratégico como de governança.



“Nosso profundo conhecimento setorial contribui no desenvolvimento de propostas de valor diferenciadas para nossos clientes”

Nossa especialização industrial nos permite antecipar respostas claras aos principais desafios das diferentes indústrias em que trabalhamos.

Estamos firmemente comprometidos com a disseminação do conhecimento setorial. Por isso apostamos por uma presença seletiva nos principais fóruns setoriais dos países em que operamos, assim como pela publicação de estudos especializados sobre aspectos relevantes para cada setor.

Da mesma forma, tentamos adotar melhores práticas entre indústrias, identificando aquelas questões melhor resolvidas em um setor do que em outro. Tudo isso é possível porque trabalhamos para as instituições líderes de seus respectivos setores e geografias.

Javier Calvo
Sócio da Management Solutions



Seminário Finanças 5.0 organizado pelo Banco Santander, Brasil

Compromisso com nossos profissionais

O elemento humano é fundamental para a Management Solutions. Buscar a satisfação de nossos profissionais é um objetivo primordial. Por esta razão, nos esforçamos para oferecer o melhor ambiente de trabalho para que possam desenvolver seu talento.

+200.000
currículos recebidos

+500
novas contratações

+250.000
horas de treinamento





One team

Tentamos oferecer aos nossos profissionais o melhor meio para o desenvolvimento de seu talento

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

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

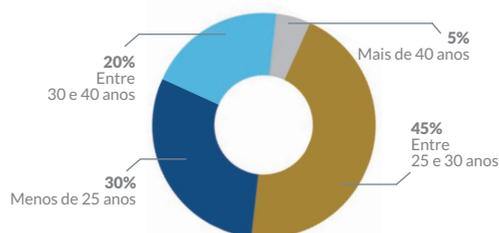
Somos conscientes de que um ótimo desenvolvimento profissional e a excelência em nossos projetos exigem esforço e sacrifício; duas palavras que, sem dúvida, são parte de nossa cultura corporativa. Nós também temos a experiência de que esses esforços são recompensados pelo reconhecimento de nossos clientes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

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

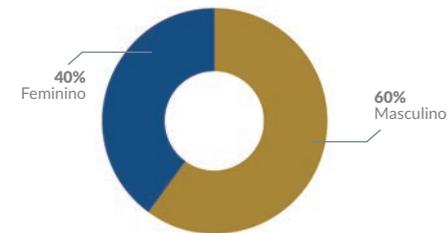


Distribuição do headcount de pessoal

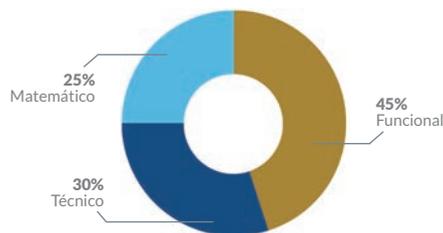
— Por idade —



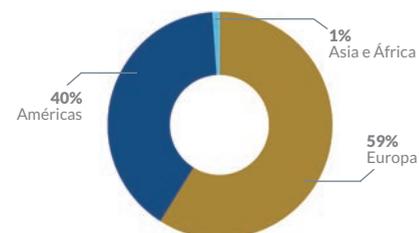
— Por gênero —



— Por perfil —



— Por nacionalidade —



Recrutamento e seleção

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

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

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

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

Programa de tutorias: a figura do tutor

O programa de tutorias, orientado para todos os profissionais da Firma até à categoria de Experienced Senior, foi criado com o objetivo de escutar e orientar nossos profissionais e procurar alinhar as inquietações de cada um deles com as necessidades da Firma.

As tutorias são realizadas por Sócios, Diretores, Gerentes e Supervisores, e sua principal função é identificar as preocupações dos profissionais, aconselhá-los e envolver-se ao máximo em seu plano de carreira.

O escopo do programa de tutorias foi expandido há alguns anos para futuros funcionários da Firma (os candidatos que foram aprovados no processo de seleção e receberam uma carta de oferta). A todos eles é atribuído um tutor (Sênior ou Sênior Experiente), cuja missão é orientar, responder a perguntas que possam surgir, oferecer conselhos sobre nossos tipos de projetos e cultura corporativa e, assim, a criar um sentimento de pertencimento, facilitando sua futura incorporação.

Mais de 2.000 pessoas participaram no programa de tutorias em 2019. Cerca de 400 dirigentes exerceram suas funções de tutores de mais de 1.600 profissionais do primeiro ao sexto ano, colaborando em seu desenvolvimento profissional dentro da Firma.

O programa de tutorias é parte de nossa política corporativa e, portanto, se aplica em escala global e de forma homogênea em todas as unidades da Management Solutions.

Promoção interna

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

Isto é possível, principalmente, graças a dois fatores: a carreira profissional e a estrutura hierárquica da organização. A Management Solutions garante um plano de carreira bem definido, onde a evolução de nossos profissionais depende apenas de seus próprios méritos e resultados comprovados. O sistema de avaliação, no qual são identificadas as competências profissionais e possíveis áreas de melhoria, também contribui com este desenvolvimento.

O processo de avaliação na Management Solutions baseia-se no reconhecimento do mérito de cada pessoa ao desempenhar suas responsabilidades profissionais. Portanto, esse processo passa ser uma peça-chave para avaliar o desempenho ao longo

Durante 2019, foram recebidos mais de 200 mil currículos



Políticas de Recursos Humanos

do período e para identificar as habilidades profissionais e as possíveis áreas de melhoria de cada consultor.

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

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

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

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

Benefícios aos funcionários

Os funcionários da Management Solutions têm uma série de benefícios sociais, em complemento ao seu salário, que são diferentes em função da regulamentação de cada país, sendo os mais habituais:

- ▶ Seguro saúde.
- ▶ Seguro de acidentes.
- ▶ Seguro de vida.
- ▶ Vale refeição.
- ▶ Auxílio creche.
- ▶ Políticas especiais com instituições financeiras.
- ▶ Programas esportivos e de Corporate Wellness.
- ▶ Acordos corporativos relacionados com saúde, lazer, tempo livre, etc.

Viagens internacionais

A atividade multinacional da Management Solutions é cada vez maior. Este crescimento implica na necessidade de deslocamentos entre escritórios e, em alguns casos, expatriações. Estes deslocamentos tornam-se uma oportunidade para os profissionais da Firma, pela experiência internacional adquirida e a possibilidade de trabalhar em equipes não somente multidisciplinares, como também multinacionais.

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

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

Plano de carreira

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

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

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



Política de retribuição

A política de retribuição reflete, em nível global, a distribuição de compensação fixa e variável dos profissionais, bem como os diferentes benefícios sociais oferecidos.

Todos os profissionais têm um componente fixo de acordo com seu perfil e avaliação. Em determinados perfis, o componente fixo é complementado com um variável. A obtenção do variável de cada profissional dependerá, de qualquer forma, de sua avaliação, permanência na Firma até o final do exercício fiscal e da participação da consecução dos objetivos da Firma.

Plano de igualdade e política de antidiscriminação

A Management Solutions tem uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem nenhum tipo de discriminação, como um de seus princípios básicos. Por este

motivo, a Firma, desde suas origens, vem aplicando medidas para favorecer a igualdade, independentemente do ordenamento jurídico existente em cada um dos países onde está presente.

Com o objetivo de articular todas as medidas implementadas e garantir seu rigoroso cumprimento, a Management Solutions conta com um Plano de Igualdade que reúne as políticas da Firma em matéria de igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres, destinadas a impedir qualquer situação de discriminação profissional, direta ou indireta, especialmente por razão de gênero, no sistema de acesso ao emprego, classificação profissional, treinamento profissional, promoção, remuneração e ordenação do tempo de trabalho, assim como para conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

Em 2016 foi aprovada uma Política de Antidiscriminação, que formaliza os princípios que a Management Solutions já vinha aplicando para evitar qualquer tipo de discriminação na Firma.

Além disso, a Management Solutions, consciente da importância de compatibilizar a carreira profissional com as necessidades pessoais, vem estabelecendo diversas medidas para que todos os profissionais tenham uma carreira profissional plena e, assim, evitar que a conciliação da vida familiar e no trabalho seja um obstáculo tanto no acesso das mulheres a um posto de trabalho como para sua posterior promoção profissional.

Entre as medidas destinadas a facilitar a conciliação da vida familiar e profissional de seus funcionários, estão as reduções de jornada, licenças, dispensas, flexibilidade de horários, jornada intensiva em determinadas épocas do ano, etc.

A Firma, com seu compromisso com a igualdade, continuará e reforçará suas políticas nesse âmbito. Especificamente, por meio das seguintes ações:

- ▶ Continuar com a divulgação e informação sobre as medidas existentes na política de conciliação da Firma.

- ▶ Continuar fomentando a utilização de novas tecnologias das quais a firma dispõe para realizar reuniões: videoconferência, teleconferência, wireless, etc.

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

Acessibilidade universal das pessoas com deficiência

A Management Solutions tem um compromisso contínuo com a luta contra qualquer tipo de discriminação que, além de cumprir as normas aplicáveis em cada país (p. ex., na Espanha, a lei de integração de pessoas com deficiência), é articulada por meio de uma série de atuações:

- ▶ Acordos de colaboração com organizações (como a Down Madri e a Ilunion Viajes) a fim de facilitar e promover a inserção social e profissional de pessoas com deficiência em ambientes comuns de trabalho.
- ▶ Participação no programa de Formação para a inclusão profissional de jovens com algum tipo de deficiência (Promentor), desenvolvido pela Fundação Prodis.
- ▶ Participação em eventos promovidos por terceiros com o objetivo de alcançar a integração de pessoas com diferentes deficiências.



Treinamento

A Management Solutions coloca especial ênfase no treinamento de seus profissionais, investindo em 2019 mais de 250 mil horas

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

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

O treinamento dos dois primeiros anos em vários escritórios está instrumentado em formato de pós-graduação, devendo, todos os profissionais contratados pela Management Solutions nesses escritórios, frequentar a pós-graduação em Consultoria de Negócio oferecido pela Universidade Pontifícia Comillas/Instituto Tecnológico de Monterrey e pela

Management Solutions; no caso do mestrado, de dois anos de duração e um total de aproximadamente 600 horas de treinamento.

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

- ▶ Dominar as matérias básicas essenciais para o desenvolvimento em consultoria, incluindo economia, contabilidade, matemática aplicada e estatística.
- ▶ Conhecer o *framework* regulatório, as tendências do mercado e a atual conjuntura do setor financeiro, energético e de telecomunicações.



- ▶ Adquirir conhecimentos específicos avançados sobre o setor financeiro, seus produtos e a gestão de seus riscos e processos.
- ▶ Dominar as ferramentas tecnológicas necessárias para o desenvolvimento da atividade profissional de consultoria, incluindo informática, *software* estatístico e desenho de bases de dados.
- ▶ Aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos em diferentes contextos e usá-los para a resolução de uma ampla gama de problemas.

Além disso, desde 2016 o Master em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School tem uma especialização em *data science* orientada para perfis técnicos e

metodológicos, que fornece as ferramentas necessárias para a análise de dados focado na proposta de valor da Firma.

Este ano, foi iniciado um Programa de Formação em Negócios para os profissionais sênior do escritório do Brasil em colaboração com o instituto Insper, uma das instituições de ensino superior mais prestigiosas da América Latina.

Os conteúdos do programa abrangem desde a formação com conteúdos relacionados com a gestão comercial e o marketing aplicado aos serviços financeiros, transformação digital e resolução de problemas.

Além do plano de treinamento inicial, os consultores da Management Solutions dispõem de amplas oportunidades de treinamento ao longo de sua carreira, com uma média de 600

horas dedicadas a treinamento nos dois primeiros anos, mais de 100 horas anuais nos níveis Sênior e Sênior Experiente e 40 a partir de Supervisor.

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

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

Formatura da VI Turma Master em Consultoria de Negócio



No Salão Nobre da ICADE foi realizada a Formatura da VI Turma do Master em Consultoria de Negócio da Management Solutions - ICADE Business School, composta por 170 profissionais da Management Solutions.

A cerimônia acadêmica contou com a presença dos alunos da sexta Turma do Master, tutores e instrutores, além de familiares e amigos que desejaram acompanhar os alunos na formatura. Presidiram a cerimônia Ana Soler (Vice-reitora de Relações Institucionais e Secretaria Geral da Universidade Pontificia Comillas), Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions), Jaime Pérez Renovalles (Secretário Geral e do Conselho do Santander e Diretor Geral de Recursos Humanos do Grupo Santander), Javier Márquez (Vice-decano da Faculdade de Ciências Econômicas e Administração da Universidade Pontificia Comillas) e Tomás Curto (Diretor do Mestrado).

Antes da entrega das faixas, houve a intervenção de Víctor Julio Sánchez Pollo, como representante dos alunos; Jaime Pérez Renovalles, como patrono da turma; e Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions.

Após a entrega das faixas, com menção especial aos três melhores expedientes obtidos por Víctor Julio Sánchez Pollo, Irene Jubeto e Ander Barrutia, a cerimônia foi encerrada por Ana Soler.

Treinamento

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

Cursos de conhecimentos

Cursos presenciais e com prova de avaliação, oferecidos por Sócios, Diretores, Gerentes e Supervisores durante os primeiros anos de vida profissional dos profissionais.

Cursos de especialização externos

Cursos ou seminários de especialização cujos objetivos são a atualização de conhecimentos, a obtenção de certificações e a formação especializada para uma área, um projeto específico ou P&D+i.

Cursos técnicos

Cursos que buscam o desenvolvimento das habilidades necessárias para o exercício profissional (gestão de equipe, liderança, desenvolvimento de modelos de relacionamento duradouro com o cliente, etc.), ensinados em maior parte pelas principais empresas estrangeiras líderes no mercado, dirigidos a profissionais de todos os escritórios que alcançaram a categoria Sênior ou alguma categoria superior.

Cursos de idiomas

Dependendo das necessidades dos profissionais em cada uma das unidades, são dados cursos de idiomas (inglês, português, italiano, alemão, francês, espanhol, etc.). Estes cursos podem ser coletivos (para todos os profissionais) ou aulas particulares *one-to-one* (a partir da categoria de Supervisor).

Plataforma de treinamento online

A Management Solutions conta com um portal de treinamento *e-learning* que complementa a seção de formação *online* disponível na Intranet corporativa. O portal facilita aos profissionais da Firma a realização e acompanhamento do plano de formação da Management Solutions, dando a possibilidade de acesso a materiais de treinamento específicos (documentação, elementos de apoio multimídia, exercícios e casos práticos) de modo *online*.

Programa de treinamento em parceria com o Insper, Brasil

Em 2019, a Management Solutions lançou um programa de formação para os profissionais sêniores do escritório do Brasil em parceria com o instituto Insper.

O Insper, instituição de referência em ensino superior e pesquisa no Brasil, desenvolveu um programa de formação para a Management Solutions com conteúdos relacionados à gestão comercial e marketing aplicada aos serviços financeiros, transformação digital, e solução de problemas, direcionados aos profissionais sêniores do escritório no Brasil.

Cerca de 30 profissionais da Management Solutions participaram da sessão inaugural do programa, realizada na sede central do Instituto em São Paulo, sendo um complemento de primeiro nível no plano de treinamento da Firma.



Programa de treinamento em parceria com o Insper, Brasil

Todos os anos é realizada uma revisão e atualização do Plano de Treinamento Global da Firma, ampliando-o e incorporando novos cursos para fornecer maior homogeneidade e consistência entre os diferentes países, melhorando os conteúdos, e adaptando-os aos novos ambientes. Especificamente, em 2019: i) atualizamos conteúdos, ii) melhoramos a homogeneidade do plano para todas as unidades da Firma, e iii) aperfeiçoamos os métodos de ensino.

Atualização de conteúdos.

- ▶ Reforçamos os conteúdos relacionados com metodologia, *machine learning* e novas tecnologias.
- ▶ No plano de formação, incluímos materiais relacionados com as novidades regulatórias em gestão de riscos e contabilidade, ferramentas proprietárias, *skills* e conteúdos

especializados, com a criação de novas disciplinas: Bancos e Bancos Transacionais, Administrações Públicas e *Servicing*.

- ▶ Fortalecemos a formação orientada à obtenção de certificações de âmbito internacional, incluindo certificações em gestão de riscos e avaliação (como o FRM, o ERP e o CFA), tecnológicas (CISA sobre auditoria de sistemas, CCA sobre *Big Data*, soluções em IA, e soluções de fornecedores especializados), e mantemos as certificações de gestão de projetos (PMP) e de *Agile* (PSM e PMI).

Padronização de conteúdos.

- ▶ Padronizamos os cursos ministrados em todas as unidades de acordo com a temática, categoria e horas de curso.
- ▶ Ampliamos as colaborações com universidades no mundo inteiro.

Melhoria dos métodos de ensino:

- ▶ Potencializamos o uso de ferramentas de ensino à distância, desenvolvendo novos conteúdos *on-line*.
- ▶ Reforçamos a presença física em alguns cursos considerados especialmente relevantes.

Jornada de Formação para Executivos



Jornada de Formação para Executivos, Espanha

Em 20 de junho de 2019 foi realizado o Seminário de Formação para Executivos da Management Solutions no Teatro Real de Madri (Espanha).

Após a abertura, realizada por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, foram realizadas as palestras que, uma vez mais, foram ministradas por palestrantes de destaque que trataram, com diversos enfoques, sobre a conjuntura econômica atual e os desafios enfrentados pelas instituições no atual contexto de transformação digital:

- ▶ Manfred Nolte, Professor da Deusto Business School.
- ▶ Roberto Maranca, Data Excellence Vice President Schneider Electric.
- ▶ Elena Gil, Diretora Global de *Big Data* na Telefónica e CEO da LUCA.
- ▶ Nicolás Oriol, Diretor de Transformação Digital do Bankinter.
- ▶ Juan García Cascales, Sócio da Management Solutions.
- ▶ Manuel Ángel Guzmán, Responsável pela área de P&D da Management Solutions.

Treinamento

Plano de treinamento: Management Solutions

Atualmente, os cursos do plano de formação são estruturados em torno a 21 disciplinas, alinhadas com os eixos de gestão da Firma.

Estratégia e gestão comercial	Estratégia corporativa e desafios de negócio, gestão comercial, <i>marketing</i> digital, etc.	Risco operacional e controle interno	Risco operacional, SIRO, metodologia de controle interno, etc.	Telecomunicações	Fundamentos da indústria de telecomunicações, regulamentação, etc.
Finanças: contabilidade	Contabilidade, análise de demonstrações financeiras, reportamento financeiro, IFRSs, circuitos contábeis, etc.	Riscos - Reporting	<i>Reporting</i> regulatório e de capital, MIR e atualização regulatória.	Curso de serviços profissionais na Administração Pública	Serviços profissionais na Administração Pública.
Finanças: controle gerencial	Controle gerencial, sistemas de informação, taxas de transferências e custos, etc.	Outros riscos	<i>Conduct, compliance</i> , AML, Paladín, MRM e Gamma, etc.	Tecnologia	Criação de Bancos de Dados, Arquiteturas, <i>Big Data</i> , novas tecnologias, Digitalização, Assessment Riscos Tecnológicos, <i>Cloud, Blockchain</i> , etc.
Data Science	Matemática aplicada, modelização financeira, ferramentas (SAS, R, Python), modelos estatísticos e sessões de <i>Machine Learning</i> .	Skills	<i>Interpersonal skills</i> , código de conduta, ética, treinamento para executivos, treinamento para treinadores, Moodle, etc.	Organização e processos	Organização e gestão, transformação de processos, métodos <i>agile</i> , gestão de projetos, <i>governance, backoffice</i> atacado/varejo, etc.
Negócios de Atacado	Mercados financeiros, tesouraria, renda fixa e variável, derivativos, project finance, etc.	Bancos	Sistema financeiro, análise de conjuntura, negócio bancário, etc.	AM e Private Banking	<i>Asset management e private banking</i> .
Risco de crédito	Regulamentação, capital e RORAC, gestão de riscos, provisões, ICAAP/ILAAP, teste de estresse, <i>pricing</i> , apetite ao risco, etc.	Energia	Gestão de riscos no setor de Energia, regulamentação, <i>commodities</i> , etc.	Servicing	<i>Servicing</i> imobiliário e de dívida.
Riscos de mercado e ALM	Risco de mercado, risco de contraparte, risco de liquidez, ALM, riscos estruturais, etc.	Seguros	Setor de seguros, sua regulamentação, motores de prêmios (Prophet e AFM), etc.	Banking transacional	Regulamentação associada (SEPA, PSD2, etc.), liquidação e custódia, produtos transacionais, etc.

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

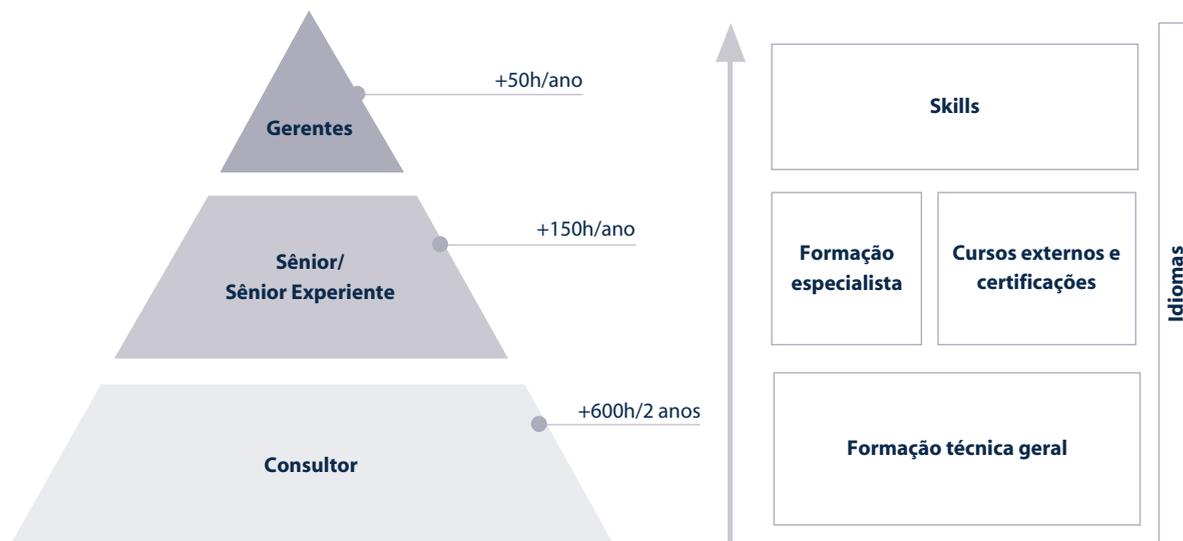
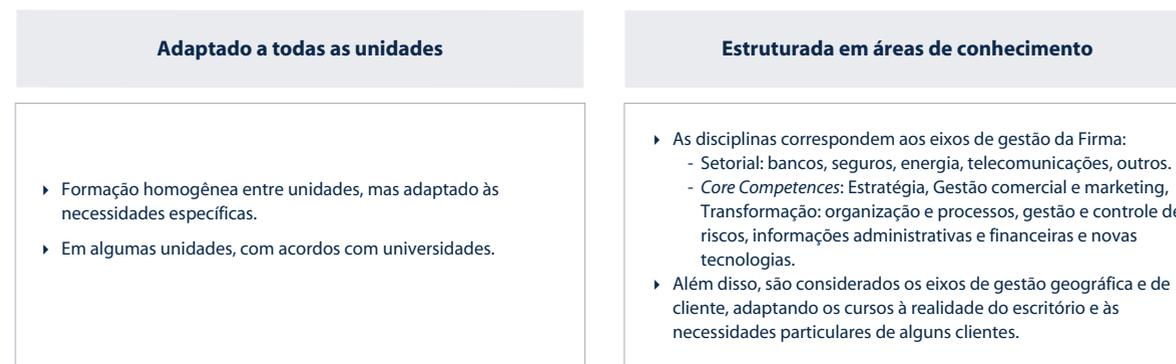
Certificações	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Riscos a avaliação: FRM, ERP, CFA ▶ Auditoria de sistemas: CISA ▶ <i>Big Data</i>: CCA ▶ IA: Azure, AWS, Google Cloud 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soluções: SOA, Prophet, Tableau ▶ Gestão de projetos: PMP ▶ <i>Agile</i>: PSM, PMI
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inglês, Alemão, Português, Italiano, Francês, Espanhol, etc. 	
E-learning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Skills</i>: Código de Conduta e Riscos Penais, PRL ▶ <i>Data science</i>: Métodos matemáticos, cursos de modelagem (modelos de classificação, processos estocásticos e modelagem para a indústria), reforço de R e Python, técnicas específicas de programação ▶ Tecnologia: Cursos de Java, Cloud com AWS, Git, Cloudera, etc. 	

Estrutura Plano de Treinamento

O plano de treinamento conta com uma estrutura, conteúdos e horas ligados à carreira profissional, com mais de 250.000 horas para toda a Firma, à adaptado às necessidades locais e baseia-se nas áreas de conhecimento.

Os conteúdos estão associados às necessidades dos consultores de acordo com sua evolução na carreira profissional, incluindo formação técnica, habilidades e idiomas.

O plano de treinamento é estruturado de acordo com as áreas de conhecimento, associadas aos eixos de gestão da Firma:



“Procuramos oferecer aos nossos profissionais o melhor ambiente para seu desenvolvimento profissional”

A Firma aplica um rigoroso processo de seleção que combina a exigência de brilhantes processos acadêmicos com sólidas aptidões pessoais.

Oferecemos um plano de carreira baseado no mérito e apoiado por um crescimento orgânico e sustentado. Para isso, realizamos um estreito acompanhamento da carreira de todos os funcionários com o objetivo de potencializar o talento, o conhecimento e as aptidões necessárias para exercer a profissão com êxito.

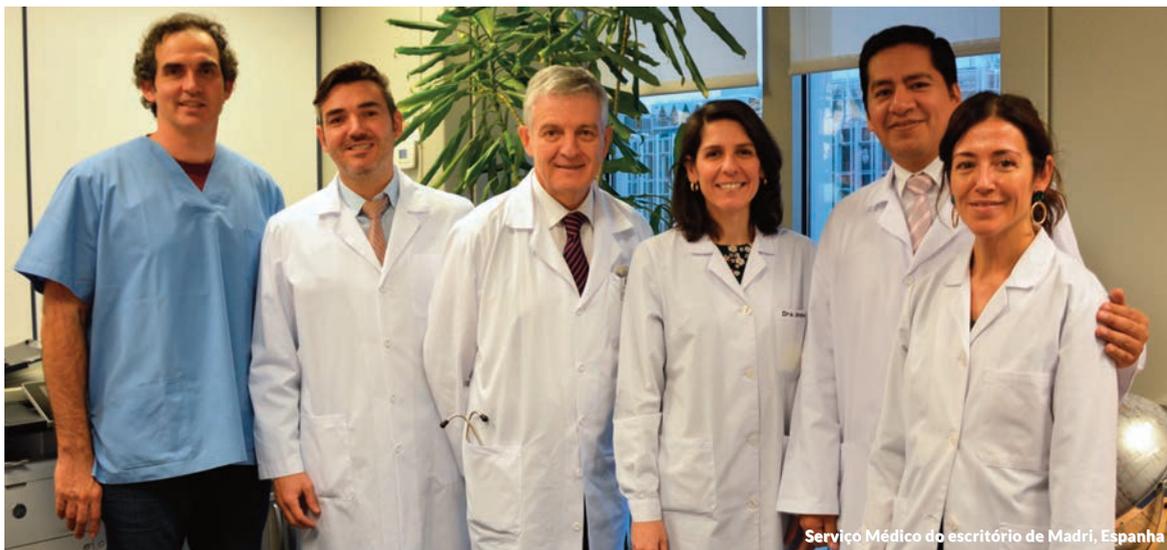
Lançamos também um plano de treinamento que conta com o máximo reconhecimento no mercado pela qualidade e diversidade dos conteúdos.

Com tudo isso, temos orgulho de poder afirmar que os profissionais da Firma são verdadeiramente únicos.

Cristina López
Sócia da Management Solutions

Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico

Contamos com robustas políticas de prevenção de riscos ocupacionais e com um excelente serviço médico



Serviço Médico do escritório de Madrid, Espanha

A Management Solutions conta com políticas de prevenção de riscos ocupacionais e de serviço médico que respondem à legislação em vigor nos países em que a Firma tem escritórios. Além disso, os profissionais da Firma podem aderir a serviços de assistência médica privada opcional e acessar outros serviços dependendo do país em que estejam. A seguir, a título de exemplo, são descritos os serviços e políticas de aplicação na sede principal da Management Solutions na Espanha.

O Serviço de Medicina do Trabalho e Prevenção de Riscos Ocupacionais da Firma abrange quatro disciplinas preventivas:

- ▶ Medicina do Trabalho
- ▶ Segurança no Trabalho
- ▶ Higiene Industrial
- ▶ Ergonomia e psicologia aplicada

O Serviço de Medicina do Trabalho atua em quatro áreas: preventiva, assistencial e de aconselhamento, bem como

medicina preventiva. A Management Solutions é uma das primeiras empresas na Espanha a aplicar a farmacogenômica e a genética na personalização da prevenção médica e dos tratamentos em doenças graves.

A prevenção é efetuada sobre o ambiente de trabalho e sobre os próprios funcionários.

Meio ambiente

Sobre o meio ambiente foram realizados estudos de higiene ambiental e do nível de ruído. Além disso, foi realizada uma avaliação de riscos e um plano de prevenção, que se atualizam periodicamente, juntamente com guias preventivos, acessíveis para todos os funcionários por meio da Intranet corporativa. Adicionalmente, são realizados os seguintes controles periódicos:

- ▶ Alimentos fornecidos nas máquinas de *vending*.
- ▶ Mapas termo-higrométricos dos escritórios, avaliando temperatura, umidade relativa e iluminação, assim como qualidade do ar.

- ▶ Níveis de iluminação nas áreas de trabalho.
- ▶ Velocidade média do ar no sistema de climatização.
- ▶ Classificação da qualidade de ar interior (método IDA) em função das concentrações de CO₂ interior e exterior nos escritórios.
- ▶ Qualidade do ar interior, determinando a concentração de bactérias e fungos no ambiente e analisando os níveis de CO e CO₂.

Funcionários

Para todos os profissionais da Management Solutions, oferecemos um check-up médico completo no momento de sua incorporação à Firma e, de forma voluntária, com uma periodicidade anual.

A assistência médica abrange o acidente de trabalho e a doença profissional, assim como a patologia por doença comum ou acidente não laboral. Existe também um procedimento perante viagens internacionais, independentemente de serem por motivos profissionais, por voluntariado em programas de Ação Social ou pessoais, que consiste em informação higiênico-

sanitária do país de destino e indicação das vacinas necessárias ou profilaxias perante doenças como a malária.

O serviço médico dispõe de um serviço de fisioterapia em suas próprias instalações, disponível para todos os funcionários da Management Solutions que tenham necessidade.

Plano de saúde

Adicionalmente, os profissionais da Management Solutions contam com um serviço de assistência médica privado. Este serviço inclui, além de toda a sua rede de atendimento, a modalidade de reembolso de despesas. Além disso, os profissionais contam com plano de cobertura odontológica e assistência em viagens.

Informação sobre a saúde

O serviço oferecido pela Management Solutions supera em muito o exigido pelos órgãos e instituições públicas sobre a saúde e segurança no trabalho. A Intranet estabelece um sistema de comunicação com os funcionários que garante aos profissionais uma informação bastante completa referente à saúde, assim como guias de prevenção de riscos e notícias de interesse.

Através da Intranet da Firma, informação profissional útil é oferecida para os funcionários. Neste sentido, o serviço médico elabora uma série de relatórios que são publicados na seção de notícias, acessível a todos os profissionais, sobre as principais doenças e riscos que possam afetar a população.

Campanhas específicas

Vacinação antigripal. Prevenção dos processos gripais no início do outono.

Plano de prevenção cardiovascular. Prevenção contínua de doença cardiovascular (infartos, AVCs, etc.), através dos check-ups de admissão e periódicos, seguindo protocolos do *National Cholesterol Education Program, Adult Treatment Panel III*.

Prevenção oncológica.

- ▶ Nos *check-ups* médicos de rotina, é feita uma estratificação do risco de câncer colorretal e são realizadas as recomendações personalizadas em função dos resultados do *check-up* e dos antecedentes pessoais e familiares, seguindo orientações da Associação Espanhola de Gastroenterologia.
- ▶ As mulheres com mais de 35 são submetidas a um cálculo do risco de câncer de mama dos próximos 5 anos e estimativa de vida, seguindo os modelos da Associação Americana de Câncer. Para os homens, a partir de determinada idade, são analisados marcadores tumorais de câncer de próstata.
- ▶ Plano de prevenção do câncer cervical. Em função das características pessoais de cada paciente, são realizadas indicações de determinação do HPV no colo uterino.

Tratamentos antitabagismo. São campanhas contínuas em função de necessidades dos pacientes.

Luta contra a hipertensão arterial. Dentro dos estudos médicos necessários para o adequado diagnóstico, registros Holter de pressão arterial são registrados no próprio serviço médico.

Conselhos gerais e vacinações em viagens internacionais. Proteção frente a doenças em viagens a países com altas taxas de incidência e prevalência destas doenças. Estas campanhas são realizadas de forma contínua.

Campanha de prevenção à trombose venosa profunda e ao tromboembolismo pulmonar. Em mulheres que precisam tomar determinados medicamentos (por exemplo, em casos de ovários policísticos) que incrementam o risco de trombose venosa, existe um procedimento para o estudo de variáveis genéticas que as tornam mais suscetíveis a apresentar um processo trombótico, possibilitando a sua prevenção antes que ocorra.

Prevenção de riscos ocupacionais

Revisões anuais. Um técnico superior em prevenção de riscos laborais supervisiona periodicamente as instalações, inclusive

com a elaboração ou atualização de um plano de segurança, um estudo básico de segurança e uma avaliação de riscos.

Estudos ergonômicos. Em função da solicitação de um profissional, ou por requerimento do serviço médico, são realizados estudos ergonômicos por um técnico superior em prevenção de riscos de trabalho para uma correta adaptação do posto de trabalho à pessoa.

Treinamento em prevenção de riscos de trabalho. Todos os profissionais realizam um curso básico de prevenção de riscos trabalhistas desenvolvidos por nossos técnicos de prevenção.

Documentação. Na área de Serviço Médico da Intranet está disponível outra série de documentos orientados à prevenção de riscos ocupacionais de muita utilidade:

- ▶ Diretório de riscos e medidas preventivas. Compilação das possíveis situações que podem originar riscos, assim como das medidas preventivas úteis para evitá-los.
- ▶ Normas básicas de prevenção de incêndio e manejo de extintores. A prevenção é o aspecto mais importante da segurança contra incêndios.
- ▶ Normas básicas gerais de evacuação. Normas que devem ser seguidas em caso de ativação do sinal de evacuação dos edifícios.
- ▶ Segurança em instalações fora do horário de trabalho. Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em qualquer instalação, fora do horário de escritório.
- ▶ Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em instalações de clientes. Um plano de segurança rodoviária foi preparado e dentro das ações anuais iniciou-se um estudo para analisar o nível de sonolência e a repercussão que o mesmo pode ter nos acidentes de trabalho na estrada, aplicando a escala de Epworth.

Meios de apoio ao funcionário

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

Áreas de suporte

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

Tecnologia

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

Os profissionais da Firma dispõem de ferramentas que lhes permitem trabalhar e acessar a informação com rapidez e segurança em diferentes ambientes: em escritórios da Management Solutions, em escritórios de clientes, em casa ou em lugares de trânsito (aeroportos, hotéis, etc.).

Documentação

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

- ▶ Documentação própria: documentos de normas e regulação, treinamento, apresentações, publicações próprias, análise de



conjuntura macroeconômica, etc., acessíveis por meio da *Knowledge Area* da Intranet.

- ▶ Documentação de terceiros: livros, publicações e fontes de informação externas especializadas, acessíveis por meio de pedido à Biblioteca da Firma.

Infraestruturas e Serviços Gerais

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

O trabalho da equipe de infraestruturas é necessário para gerir de forma eficiente a abertura e colocação em funcionamento de novos escritórios ou a ampliação dos já existentes. Neste sentido, em 2019, inauguramos os escritórios de Amsterdã, Oslo e Quito, ampliamos a sede da Firma em Madri e renovamos um dos escritórios da Cidade do México (Anzures).

Acordos corporativos

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

Acesso a ofertas bancárias para grupos profissionais

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

Cartões de crédito

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

Agência de viagens

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

Corporate wellness

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

Outras ofertas

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

A Management Solutions disponibiliza aos seus funcionários uma plataforma esportiva

Para reforçar as atividades esportivas e de *corporate wellness* existentes, em 2019, a Management Solutions contratou globalmente os serviços de uma plataforma esportiva que permite aos profissionais da Management Solutions acessarem academias de ginástica e outros tipos de atividades com descontos sobre as tarifas habituais.



Comunicação interna

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

A comunicação interna não se refere exclusivamente à transmissão de mensagens corporativas, mas constitui um elemento de coesão e integração entre os diversos departamentos e áreas da Firma.

Intranet corporativa

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

Graças à conexão VPN e à incorporação do MDM para dispositivos móveis BYOD, todos os profissionais da Management Solutions podem acessar este recurso a partir de qualquer lugar do mundo, sem ter que estar fisicamente em nossos escritórios.

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

- ▶ Notícias da atualidade, tanto da Firma (projetos em destaque, novos clientes, relacionamento com universidades, eventos, etc.) como dos setores e áreas de atividade em que atuamos (selecionadas e resumidas pela área de P&D).
- ▶ Informação financeira e macroeconômica dos principais países nos quais operamos: cotações diárias dos principais índices de ações, taxas de juros, taxas de câmbio, PIB, inflação, etc.
- ▶ Serviços Gerais: biblioteca, serviço de reprodução e viagens.
- ▶ Documentação: documentos de normas e regulamentos, material de treinamento, apresentações, publicações próprias e relatórios, etc., classificados dentro da *Knowledge Area*.
- ▶ Acesso aos aplicativos da Firma.

- ▶ Acesso à informação pessoal: alocação em projetos, salários, conta pessoal, etc.
- ▶ Informação relativa às áreas de Meios (Recursos Humanos, Marketing, Serviços Gerais, Tecnologia, etc.)
- ▶ Informação sobre P&D: informações relativas às iniciativas em andamento desenvolvidas pela Área de P&D bem como o acesso direto às publicações, relatórios de conjuntura e outras notas normativas publicadas pela área.
- ▶ Informação, conteúdos, fotografias, etc. sobre atividades organizadas pela Ação Social ou o Clube Esportivo.

Yearly Meeting Global

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

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

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

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





Yearly Meeting
Julho 2019 - Teatro Real, Espanha

C.S. Venkatakrishnan
Chief Risk Officer do Grupo Barclays

Maria Dolores Dancausa
Conselheira Delegada do Bankinter

Management Solutions
Making things happen

Management Solutions
Making things happen

Comunicação interna

Yearly Meeting 2019

Em 19 de julho de 2019 e com a participação de mais de 1.000 profissionais da Firma, a Management Solutions realizou seu *Yearly Meeting 2019*, com o tema: “Sustainable Growth”.

Como em ocasiões anteriores, revimos as conquistas da Firma durante o ano fiscal de 2019, foram estabelecidos os desafios para o ano fiscal de 2020 e contou-se com a participação, como oradores convidados, dos principais representantes do mundo dos negócios.

O *Yearly Meeting*, realizado nesta ocasião no Teatro Real de Madri, começou com a análise da situação do ambiente de mercado, realizada por Ignacio Layo (Sócio da Management Solutions) e prosseguiu com a apresentação de Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions), que descreveu o progresso da Firma durante o ano que terminou em agosto de 2019, bem como os desafios para o futuro em termos de diversificação, inovação, gestão de recursos humanos, crescimento rentável, flexibilidade organizacional e comunicação.

Nesta ocasião os profissionais da Management Solutions tiveram o privilégio de contar com a participação, como oradores convidados, de C.S. Venkatakrishnan (*Chief Risk Officer* de Grupo Barclays) e María Dolores Dancausa (Conselheira Delegada do Bankinter).

Palestrantes convidados nas edições anteriores para o Yearly Meeting

Yearly Meeting 18. Teatro Real de Madri

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

Yearly Meeting 17. Teatro Real

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

Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madri

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

Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madri

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

Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

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

Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

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

Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos

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

Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madri

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



“Nossa política de comunicação interna é a espinha dorsal da coesão e integração de todos os profissionais da Firma”

Desde sua fundação, a Firma experimentou um crescimento extraordinário, o que nos levou a estar presentes em mais de quarenta países da Europa, América do Norte, América Central, América do Sul, Ásia e África.

Isso fez com que prestássemos especial atenção à comunicação interna, um eixo fundamental de transmissão dos nossos princípios e valores em todas as regiões em que estamos presentes.

Para isso, configuramos um exaustivo plano de comunicação interna que permite transmitir a todos os nossos profissionais, estejam onde estiverem e de maneira homogênea, informações gerais da nossa Firma, nossos valores e princípios, a estratégia, os êxitos, os desafios e, ao mesmo tempo, atender as necessidades específicas de cada um de nossos escritórios.

Bárbara Chiloiro
Sócia da Management Solutions



Yearly Meetings locais

Durante 2019, mais de 1.000 profissionais participaram dos *Yearly Meetings* realizados no Reino Unido, Alemanha, Países Baixos, EUA, Brasil, México, Chile, Argentina, Peru e Colômbia configurados como elementos chave na estratégia de comunicação interna de cada uma dessas unidades, essenciais para que todos os profissionais que não puderam participar do *Yearly Meeting* Global tivessem acesso à mesma informação e se sentissem parte das conquistas e desafios da Management Solutions.

Yearly Meeting Reino Unido

Os integrantes do escritório do Reino Unido estiveram em um centro de convenções de Londres para realizar o *Yearly Meeting* 2019, e reverem os sucessos obtidos pela Firma no Reino Unido e os objetivos para o ano seguinte. Além disso, os participantes puderam contar com a presença de palestrantes como Marcelino Castrillo, *Managing Director, Personal & Premier Banking* do RBS.

Depois das palestras, os assistentes ao *Yearly Meeting* encerraram a jornada com um jantar em um conhecido espaço londrino.

Yearly Meeting Alemanha

Os integrantes do escritório da Alemanha se encontraram em Frankfurt para realizar o *Yearly Meeting* local. Durante a reunião foi revisto o contexto econômico atual, os sucessos do exercício 2019 e desafios marcados para 2020, tanto no âmbito global da Management Solutions como no correspondente ao escritório da Alemanha.

Após as palestras, os participantes puderam desfrutar de um jantar em um dos salões do hotel, fechando a jornada com uma pequena celebração em um conhecido espaço da cidade de Frankfurt.

Comunicação interna

Yearly Meeting Países Baixos

Os profissionais do escritório da Holanda realizaram em 2019 seu primeiro *Yearly Meeting*. Durante a reunião, realizada em um hotel central na cidade de Amsterdã, se passou contexto econômico atual, as conquistas realizadas desde a inauguração do escritório em fevereiro de 2019 e os desafios estabelecidos para o próximo ano, tanto no âmbito global da Firma como no escritório correspondente dos Países Baixos.

No final do dia, os participantes disfrutaram de um jantar em um dos salões do hotel, seguido de uma pequena celebração em um espaço conhecido da cidade.

Yearly Meeting Brasil

O *Yearly Meeting* de Brasil, realizado em um emblemático centro de eventos e convenções, foi iniciado com a revisão do desempenho do exercício 2019 da Management Solutions no

Brasil. Além disso, foram revistos os objetivos globais e locais da Firma para o próximo exercício.

Após as palestras, os cerca de 200 participantes puderam desfrutar de uma festa celebrada no mesmo local.

Yearly Meeting México

O *Yearly Meeting* do México foi realizado nesta ocasião em um hotel central da capital mexicana e contou com a participação de mais de 250 profissionais da Firma. Durante a reunião foi revisto o contexto econômico atual, os sucessos alcançados durante o exercício de 2019 assim como os desafios marcados para 2020, tanto no âmbito global da Management Solutions como no correspondente ao escritório do México.

A jornada encerrou com um jantar de gala em um dos salões do hotel em que aconteceu mais cedo a convenção.

Yearly Meeting Argentina

Os profissionais do escritório da Argentina se encontraram em um complexo hoteleiro de Buenos Aires para a realização do seu *Yearly Meeting*.

Durante a reunião foram revistos os êxitos alcançados durante o último exercício fiscal assim como os desafios marcados para o próximo exercício, em nível global e especificamente da atividade da Firma na Argentina. A jornada terminou com um almoço no mesmo complexo onde foi realizada a convenção.

Yearly Meeting Chile

O *Yearly Meeting* 2019 do escritório do Chile foi realizado em um hotel Central Santiago e contou com a participação tanto dos profissionais do Chile como dos integrantes de outros escritórios localizados em Santiago. Os cerca de 100



profissionais que participaram da reunião reviram os sucessos alcançados pela Firma durante o exercício fiscal passado no Chile assim como os objetivos para o próximo ano. Como é tradição, o *Yearly Meeting* terminou com um jantar e festa em um conhecido espaço da cidade chilena.

Yearly Meeting Estados Unidos

O *Yearly Meeting* dos Estados Unidos foi realizado em Boston e teve a participação dos profissionais dos Estados Unidos integrantes dos escritórios de Nova York, Boston, Atlanta e Birmingham, que tiveram a oportunidade de rever os sucessos alcançados pela Management Solutions durante o exercício passado e os objetivos da Firma para o próximo ano nos EUA.

Após a reunião, os participantes puderam desfrutar do jantar de encerramento, realizado em um emblemático espaço da capital de Massachussets.

Yearly Meeting Peru

Os profissionais do escritório da Colômbia estiveram reunidos em Bogotá para realizar o seu *Yearly Meeting* local, em que foram revistos os êxitos alcançados durante o exercício fiscal assim como os desafios marcados para o próximo ano, tanto em nível global da Management Solutions como correspondente ao escritório da Colômbia. O evento terminou com um jantar em um restaurante da cidade de Bogotá.

Yearly Meeting Colômbia

Os profissionais do escritório da Colômbia estiveram reunidos em Bogotá para realizar o seu *Yearly Meeting* local, em que foram revistos os êxitos alcançados durante o exercício fiscal assim como os desafios marcados para o próximo ano, tanto em nível global da Management Solutions como correspondente ao escritório da Colômbia.

O evento terminou com um jantar em um restaurante da cidade de Bogotá.



Yearly Meeting, Peru



Yearly Meeting, Brasil

Clube Esportivo

Cerca de 1.000 profissionais participaram dos torneios e atividades organizadas pelo Clube Esportivo em 2019

O Clube Esportivo é uma iniciativa da Management Solutions para promover e facilitar para todos os profissionais a prática de esporte de duas maneiras: organizando campeonatos internos e patrocinando a participação em competições externas no âmbito interempresarial.

Campeonatos organizados pela Firma

Durante 2019, a firma organizou diversos eventos esportivos

Torneios de Golfe da Management Solutions

Em 2019 a Management Solutions celebrou, no campo de Golf Santander, seu Primeiro Torneio de Golfe, onde participaram mais de 50 jogadores entre profissionais da Firma, clientes e colaboradores da Firma.

Em 2019 também se organizou a 2ª edição do Torneio de Golfe, que teve caráter solidário e cujas informações são expandidas na seção de Ação Social.

Clínicas de golfe

Ao longo do ano, cerca de 30 profissionais da Management Solutions tiveram oportunidade de participar nas duas clínicas de iniciação e aperfeiçoamento que foram organizadas na escola Jim Mc Lean do Golf Santander, considerado o número um do mundo pela imprensa especializada.

Corrida Solidária da Management Solutions

Em 2019, a Management Solutions organizou a terceira edição de sua corrida solidária, com a participação de mais



Torneio interno de golfe, Espanha

de 700 pessoas entre profissionais, familiares, clientes e colaboradores.

Ligas internas do escritório de Madri, Espanha

Durante o exercício 2019 foram realizados, pelo décimo quarto ano consecutivo, os campeonatos de futebol de salão e de paddle do escritório de Madri. No campeonato de futebol de salão participaram cerca de 100 profissionais (repartidos em 8 equipes), com a disputa de uma fase prévia e *play offs* pelo título. O torneio de paddle, em suas modalidades masculina, feminina e mista, conseguiu reunir 46 pessoas (23 pares).

Segunda Maratona de Paddle da Management Solutions, Espanha

30 profissionais da Firma participaram na II Maratona de Paddle da Management Solutions celebrada nas instalações esportivas da Cidade Financeira de Boadilla del Monte (Espanha). A maratona, dividida nas categorias masculina e mista, constou de uma fase prévia e semifinais, com partidas de um set, e finais de ambas as categorias ao melhor de três sets, em uma jornada onde predominou o bom ambiente entre os participantes.

II Edição Torneio de Paddle Management Solutions, Portugal

Os profissionais do escritório de Portugal celebraram em 2019 o III Torneio de Paddle nas instalações esportivas do Clube de Paddle do Campo Grande, em Lisboa. A

competitividade, o companheirismo e o bom ambiente reinaram durante toda a jornada entre os participantes.

Torneio de vôlei de praia, Alemanha

Os profissionais do escritório da Alemanha estiveram reunidos em Düsseldorf para celebrar seu primeiro campeonato de vôlei de praia. A atividade começou na sexta-feira com um jantar em um restaurante da cidade, onde todos os profissionais puderam conhecer suas duplas e os rivais durante o torneio, continuando na manhã seguinte com os jogos da competição.

Liga de tênis, Reino Unido

O Clube Esportivo do escritório do Reino Unido organizou, pela primeira vez, uma liga de tênis, dividida em duas categorias em função do nível (principiantes e intermediários,



Clube Esportivo

e avançados), da qual participaram 20 profissionais da Firma. Antes do início dos torneios, os participantes tiveram a oportunidade de fazer sessões de treinamento semanalmente nas quais os jogadores avançados puderam compartilhar seu conhecimento com os principiantes, realizando exercícios para melhorar sua técnica, mobilidade e resistência.

Campeonato de futebol, Reino Unido

O escritório do Reino Unido organizou também seu primeiro torneio de futebol misto, que contou com a participação de mais de 50 profissionais. A competição contou com uma fase de grupos e uma série de eliminatórias e, em seguida, a equipe mais sênior jogou contra a equipe jovem de novos consultores.

Campeonato de futebol, Brasil

Quarenta e cinco profissionais da Management Solutions, divididos em quatro equipes, participaram da quinta edição do campeonato de futebol da Management Solutions realizado durante os meses de outubro e novembro em São Paulo. O torneio, que constou de uma fase prévia depois que duas equipes foram classificadas para a final, destacou-se pela competitividade dos times e pelo bom ambiente entre os participantes.

Campeonato de futebol misto, Peru

O Clube Esportivo da Management Solutions Lima organizou um campeonato interno de futebol misto que contou com a participação de 28 profissionais da Firma. Divididos em quatro equipes, os profissionais da Firma enfrentaram-se em

jogos de 30 minutos cada um, animados pelos demais companheiros do escritório que, nas bancadas, não quiseram perder o evento. Tudo isso em um dia em que se destacaram o bom ambiente e a competitividade.

Campeonato de futebol misto, Chile

O Clube Esportivo do Chile organizou uma nova edição do campeonato interno de futebol misto que contou com a participação de mais de 40 profissionais que, divididos em quatro equipes mistas, participaram em uma jornada protagonizada pelo *fair play* dos jogadores.

A Management Solutions ganha no subcampeonato no torneio de Madri de Futebol 7



A equipe feminina de futebol 7 da Management Solutions conquistou uma nova medalha, neste caso de prata, ao finalizar sua participação na Liga RC Interempresas de Madri na segunda posição.

Após a disputa de uma fase prévia realizada nos meses de abril e maio, nossas representantes conseguiram finalizar na quarta posição, sendo classificadas para as eliminatórias para o título. A Management Solutions conseguiu chegar à final depois de vencer a Deloitte nas semifinais por 3 a 2. O placar do jogo pelo título foi de 3 a 0 a favor da Fundación Kunlaburu.

Competições externas

Esporte de equipe em torneios interempresas

A Management Solutions participou novamente nos campeonatos RC Interempresas de Madri 2018 nas modalidades de futebol de salão, tanto em categoria feminina como masculina, e em Barcelona, na modalidade de futebol sala masculino.

Atualmente, os vencedores do torneio interno de futebol de salão masculino da Firma estão disputando a edição 2019/2020 deste torneio interempresas, assim como a equipe feminina de futebol (também em Madri) e a masculina do escritório de Barcelona.

Por sua vez, a equipe de futebol misto da Management Solutions em Nova York, conseguiu a vitória na New York Corporate Co-Ed Indoor Soccer League, e as equipes

masculina e feminina de futebol da Management Solutions no México participaram novamente nos torneios interempresas realizados na capital mexicana.

Corridas

Os profissionais da Management Solutions participaram durante 2019 de várias corridas beneficentes organizadas em diferentes países.

Em Madri, 50 profissionais da Firma, divididos em 16 equipes, participaram da Corrida das Empresas 2019, uma prova esportiva com equipes de 2, 3 e 4 pessoas (sobre percursos de 5 ou 10 km) que contou com a participação de mais de 20.000 corredores.

Os profissionais do escritório de São Paulo tiveram a oportunidade de participar, pelo décimo ano consecutivo, na maratona do Pão de Açúcar, a maior prova de rua da América

Latina. Pela Management Solutions estiveram inscritos 44 corredores que, divididos em equipes mixtos, percorreram por revezamento os 42 km do percurso.

Além disso, inúmeros profissionais da Management Solutions participaram em diversas corridas beneficentes realizadas em vários países, como a corrida solidária "Corra por uma causa" da Fundação Entreculturas, (em Madri e Barcelona), a IX Corrida Down Madri, e a corrida "Em marcha contra o câncer" da AECC (em Madri e Barcelona), organizadas todas elas na Espanha. Também na corrida "J.P. Morgan Corporate Challenge" no Reino Unido e Alemanha, e "Winter Run" no Reino Unido, "Race for the Cure" na Itália; "Somerville 5K 'Detour' Road Race" e "Rumpshaker Race" nos Estados Unidos; a corrida FUCAM no México, a "Corrida UNICEF" e a "Corrida Verde" na Colômbia, e a "Global 6K for water" a nível global.

Management Solutions alcança o segundo lugar na Corrida das Empresas de Madri



16 equipes formadas por profissionais da Management Solutions participaram da vigésima edição da Carreira de Empresas, realizada no último final de semana em Madri e na qual mais de 20.000 pessoas corriam individualmente e em equipes (composta por 2, 3 ou 4 corredores), contando com a soma de seus tempos.

A representação da Firma teve um excelente desempenho alcançando a equipe de Management Solutions o segundo lugar na categoria mista de 6K.

Compromisso com o entorno

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

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

+350

parceiras com universidades

+7.000

participantes de Ação Social

+30

campanhas beneficentes





MSO
Management Solutions
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA
MANAGEMENT SOLUTIONS

MSO
Management Solutions
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA
MANAGEMENT SOLUTIONS

CARRERA SOLIDARIA
MANAGEMENT SOLUTIONS

MSO
Management Solutions
Making things happen

MSO
Management Solutions
Making things happen

Management Solutions

CARRERA SOLIDARIA
MANAGEMENT SOLUTIONS

CARRERA SOLIDARIA
MANAGEMENT SOLUTIONS

1^{er} CLASIFICADO
10 DE OCTUBRE DE 2018

CARRERA SOLIDARIA
Management Solutions
10 DE OCTUBRE DE 2018

2^{er} CLASIFICADO
10 DE OCTUBRE DE 2018

3^{er} CLASIFICADO
10 DE OCTUBRE DE 2018

CARRERA SOLIDARIA
Management Solutions
10 DE OCTUBRE DE 2018

CARRERA SOLIDARIA
Management Solutions
10 DE OCTUBRE DE 2018

Universidade

A Universidade é um eixo fundamental da nossa política de responsabilidade social

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

Em setembro de 2012, a Management Solutions reforçou seu compromisso com o mundo universitário com a criação, na Espanha, do primeiro master em consultoria empresarial, organizado em colaboração com a Universidade Pontificia Comillas, com uma duração de dois anos. Em 2019, a quarta promoção do mestrado celebrou a formatura e foi iniciada a oitava promoção.

Por sua vez, no México, foi concluída a segunda promoção do Diploma em Consultoria de Negócios com o Instituto Tecnológico de Monterrey, realizado a todas as novas contratações dos escritórios do México, e foi iniciada a quarta promoção.

Além disso, em 2019, a Management Solutions lançou um programa de formação para os profissionais sênior do escritório do Brasil em colaboração com o instituto Insper, uma das instituições de ensino mais prestigiosas da América Latina, incluindo conteúdos relacionados com gestão comercial e marketing aplicado aos serviços financeiros, transformação digital e resolução de problemas.

Programas de práticas

A Management Solutions contribui para a transmissão do conhecimento Universidade – Firma, por meio de convênios com as universidades mais prestigiadas do mundo,



Ato de graduação da VI turma do master em consultoria de negócio Management Solutions-Icade Business School, Espanha

incorporando na Firma estudantes em estágios que, em função do seu mérito, poderão ser futuros profissionais da Management Solutions.

No exercício de 2019 mais de 250 estudantes realizaram estágios universitários na Firma. Estes estágios permitem aos alunos selecionados pela Firma ter um primeiro contato com o mundo empresarial.

Seminários e cursos especializados

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

Durante o ano de 2019, continuamos trabalhando com as universidades, tanto na graduação quanto nos cursos de pós-graduação e nas escolas de negócios:

- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ City University
- ▶ ESADE
- ▶ Facultad de Ciencias de la Universidad de Lisboa
- ▶ ICADE Business School
- ▶ Imperial College London
- ▶ ISM International School of Management Frankfurt
- ▶ London School of Economics
- ▶ Politecnico di Torino
- ▶ Pontificia Universidad Católica de Chile
- ▶ Pontificia Universidad Católica del Peru
- ▶ The University of Alabama - Tuscaloosa
- ▶ Universidad Autónoma de Barcelona
- ▶ Universidad Autónoma de Madri
- ▶ Universidad Carlos III
- ▶ Universidad Complutense de Madri
- ▶ Universidad de Buenos Aires
- ▶ Universidad de Burgos
- ▶ Universidad de Deusto
- ▶ Universidad de Extremadura
- ▶ Universidad de las Américas Puebla
- ▶ Universidad de León
- ▶ Universidad de los Andes
- ▶ Universidad de Málaga
- ▶ Universidad de Navarra
- ▶ Universidad de Utrecht
- ▶ Universidad del País Vasco
- ▶ Universidad Diego Portales
- ▶ Universidad Nacional de Colombia
- ▶ Universidad Politécnica de Madri
- ▶ Universidad Politécnica de Valencia
- ▶ Universidad Pontificia Comillas
- ▶ Universidad Rey Juan Carlos
- ▶ University of Warwick
- ▶ Warsaw School of Economics

Programa de patrocínio de carreiras profissionais da LSE, Reino Unido

A Management Solutions se incorporou à LSE Careers Patrons em 2019, um dos principais programas de patrocínio da London School of Economics (LSE), faculdade de referência tanto no Reino Unido como a nível mundial.

O programa LSE Careers Patron, no qual participam cerca de 30 empresas líderes em seus respectivos setores, tem como objetivo servir como ponto de contato entre a o mundo universitário e o empresarial, facilitando a organização de eventos de *networking* com alunos e ex-alunos, seminários especializados, acesso a ofertas de emprego, etc. Além disso, graças às contribuições das empresas participantes do programa, a LSE pode continuar mantendo alguns dos programas oferecidos à sua comunidade, como o centro de voluntariado.

A Management Solutions fez uma exposição no programa avançado de Indústria Conectada, Liderança e Transformação Digital da Universidade Pontificia Comillas, Espanha

A Management Solutions colaborou, pelo terceiro ano consecutivo, com a disciplina de Indústria Conectada da Universidade Pontificia Comillas, dando uma palestra no programa avançado de Indústria Conectada, Liderança e Transformação Digital, do qual participam profissionais de diversos setores como energético, industrial, aeronáutico, serviços profissionais, etc.

Durante a palestra, realizada por Alfonso Serrano-Suñer, presidente da Management Solutions, e com a presença de Mariano Ventosa, Vice-reitor de Pesquisa e Internacionalização da Universidade Pontificia Comillas, Antonio Muñoz San Roque, Director de ICAI e Bernardo Villazán, Codiretor da disciplina de Indústria Conectada, foi analisado o contexto de profunda transformação em que vivemos imersos atualmente, em termos de mudança dos hábitos de consumo, maior acessibilidade à informação, hiperconectividade, disrupção tecnológica, etc., bem como o caráter global da revolução digital e como esta causa impacto no pensamento estratégico das empresas, sua organização, cultura de trabalho, governo, processos e sistemas.

Universidade

Apresentações de empresas e feiras de recrutamento

As apresentações de empresas e feiras de recrutamento são um ponto de reunião crucial entre os alunos do último ano e as empresas.

A Management Solutions ocupa um lugar de destaque nas principais feiras e pelo nosso estande passam milhares de alunos interessados em aprender mais sobre os conceitos de consultoria empresarial, os projetos nos quais trabalhamos e as oportunidades de carreira que uma firma em constante crescimento e expansão oferece.

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

Concurso de Modelagem de Problemas de Empresas, Espanha

A Faculdade de Ciências Matemáticas da Universidade Complutense de Madri (UCM), com o apoio de quatro empresas de serviços profissionais, organizou o concurso de Modelagem Problemas de Empresas, destinado a estudantes de graduação e dupla graduação da faculdade, que deveriam resolver satisfatoriamente problemas relacionados com o desenvolvimento da atividade corporativa utilizando métodos matemáticos englobados no âmbito de *Machine Learning*.

A Management Solutions patrocinou um dos prêmios, consistente em uma ajuda econômica para os alunos, que ficou para a equipe Pythonidae (formada por Arturo Acuaviva, Beatriz Herguedas, Inmaculada Pérez e Jorge Villarrubia) pela solução apresentada ao problema "Otimização de rotas e postos Bicimad". Além disso, a equipe Arcano (formada por Enrique García, Héctor García e Juan Francisco Ramos) obteve uma menção especial.

Além do recebimento dos currículos, em alguns casos, o departamento de RH realiza testes psicológicos in situ (com o objetivo de acelerar o processo de seleção de novas admissões), reuniões com café-da-manhã com os alunos e estudos de caso.

Patrocínios e colaborações com Fundações Universitárias

A Management Solutions colabora regularmente com fundações e escolas universitárias através do patrocínio de prêmios, colações de grau, etc.

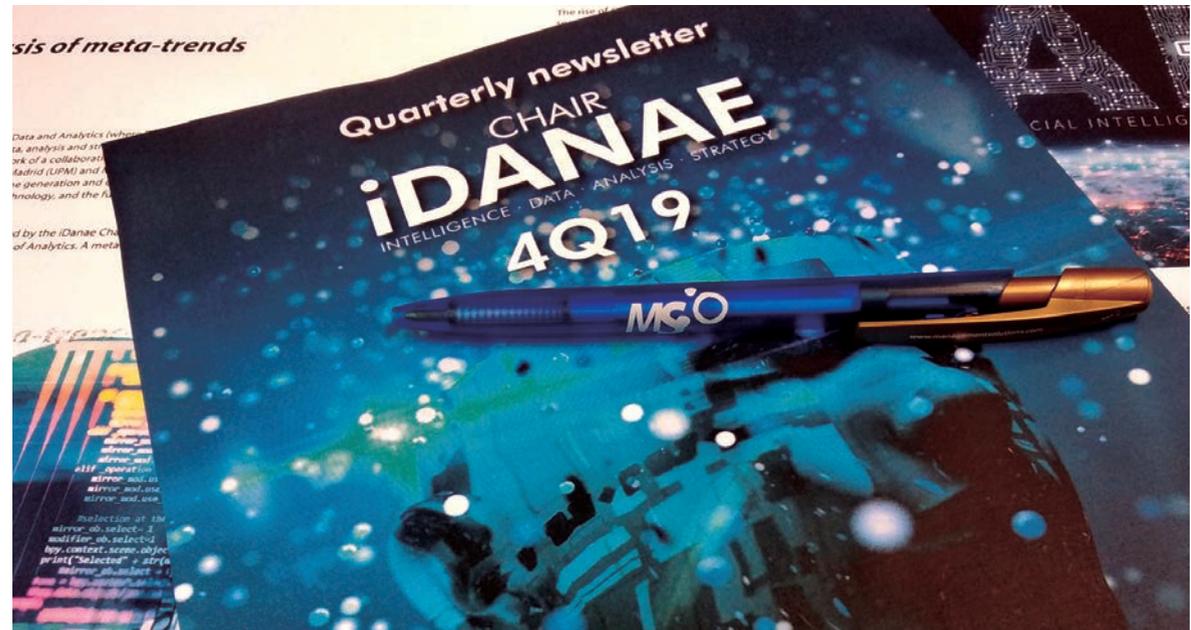
Disciplina iDanae em Big Data e Analytics na UPM, Espanha

Em 2019, a Universidade Politécnica de Madri (UPM) e a Management Solutions assinaram um acordo de colaboração para a criação da Disciplina iDanae (inteligência, dados, análise

e estratégia) em *Big Data* e *Analytics* com o objetivo de promover a geração de conhecimento, a difusão e a transferência de tecnologia e fomentar a P&D+i na área de Análise de Dados.

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

- ▶ Inteligência, por meio de algoritmos que proporcionem soluções aos desafios atuais.
- ▶ Dados, como uma fonte de informação para obter conhecimentos.
- ▶ Análise, por meio de técnicas robustas e modelos avançados, incluindo técnicas de *machine learning*.



- ▶ Estratégia, concebida a partir das análises das tendências na tecnologia do conhecimento, que permita criar um plano de desenvolvimento futuro em longo prazo.

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

Newsletters trimestrais da Disciplina iDanae

Uma das linhas de trabalho desenvolvidas pela Disciplina iDanae, promovida pela Management Solutions e pela Universidade Politécnica de Madri (UPM) é a análise das metatendências no âmbito de *analytics*. Para detectar as

metatendências, é importante analisar os projetos de investimento públicos e privados, como também os elementos destacados por organizações, empresas e outros grupos de interesse relacionados.

Por meio da disciplina, é realizado um monitoramento ativo com o acompanhamento de diversas fontes, como o resultado dos Grupos Europeus de Trabalho em *analytics*, os planos estratégicos do governo dos Estados Unidos sobre a estratégia de pesquisa e desenvolvimento em inteligência artificial, e outras análises e publicações relevantes internacionalmente.

Com um propósito educativo e de divulgação, fruto desse monitoramento, é mantida uma lista atualizada de temáticas (interpretabilidade de modelos; implicações éticas, jurídicas e sociais da inteligência artificial; previsibilidade e modelização; data augmentation e data democratization; etc.) que serão

desenvolvidas com a publicação de relatórios trimestrais, com o objetivo de proporcionar uma visão de uma determinada tendência ou tema de interesse.

Em 2019, a Disciplina publicou o primeiro desses relatórios, intitulado "Interpretabilidade dos modelos de inteligência artificial", disponível para o público em geral no site da Disciplina iDanae e da Management Solutions.

Clube Empresarial ICADE, Espanha

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

Prêmios Disciplina iDanae em Big Data e Analytics

A Disciplina iDanae (inteligência, dados, análise e estratégia) em *Big Data e Analytics*, que surge no âmbito da colaboração da Universidade Politécnica de Madri (UPM) e a Management Solutions, concedeu os prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso a Alejandro Fernández Cabrera, curso 2017/2018 e a Mariano Blanco Cantero, curso 2018/19.

Esses prêmios foram concedidos após um processo de seleção entre os alunos com opção à matrícula de honra, cujos trabalhos foram avaliados com critérios que consideram a tecnologia e inovação do trabalho, a aplicação no mundo corporativo, bem como a capacidade de exposição de seus autores na apresentação a um júri avaliador.



Prêmio Disciplina iDanae em Big Data e Analytics, Espanha

Café da manhã/ mesa redonda organizado pelo Clube Empresarial ICADE, Espanha

O evento, organizado pelo Clube Empresarial ICADE e moderado pelo Presidente da Management Solutions, Alfonso Serrano-Suñer, na qualidade de Vice-presidente do clube, contou com a participação, como palestrante, de María Dolores Dancausa, Diretora Executiva do Bankinter, e a presença de Julio Luis Martínez SJ, Reitor da Universidade Pontificia Comillas, e de mais de 150 membros do clube, entre eles, vários sócios e diretores da Management Solutions.

A palestra de María Dolores Dancausa tinha como título “O Bankinter e os desafios do setor financeiro”. Em seguida, foi organizado um colóquio no qual a Diretora Executiva do Bankinter respondeu às perguntas dos assistentes sobre o contexto econômico, o setor financeiro e, especificamente, sobre o Bankinter.



A Management Solutions, por meio de vários dos sócios da Firma, colabora com algumas das iniciativas que o Clube realiza em benefício dos alunos e ex-alunos da Universidade Pontificia Comillas.

Instituição Faculdade de Engenharia de Bilbao, Espanha

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

Fundação Universidade de Deusto, Espanha

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

UCLU Business Society, Reino Unido

A Management Solutions assumiu em 2013 a posição de patrocinador da UCLU Business Society, uma sociedade universitária integrada à University College London, que tem como principal função dar suporte aos estudantes universitários dos últimos cursos, colaborando para a sua integração no mundo profissional por meio da organização de eventos de *networking*, programas de estágios, apresentação de casos práticos e seminários, etc.

XIII Modelling Week, Espanha

A Management Solutions participou da XIII Modelling Week, um encontro anual organizado desde 2007 pela Faculdade de Ciências Matemáticas e pelo Instituto de Matemática Interdisciplinar.

O evento, resultado da colaboração entre universidades e empresas, apresenta a alunos de mestrado de várias universidades (Complutense, Oxford, Florencia e Leicester, entre outras) problemas reais propostos por empresas de diferentes setores de atividade para que sejam resolvidos utilizando a matemática como ferramenta, sob a supervisão de instrutores.

Nesta ocasião, a Management Solutions, que participa da *Modelling Week* desde 2009, apresentou um caso de detecção de fraude em carteiras de crédito, ajudando um grupo de alunos a resolvê-lo.

A Management Solutions ministrou um seminário de Machine Learning no ICAI, Espanha

A Management Solutions colaborou novamente com a Universidade Pontifícia Comillas para a disciplina “Machine learning II” do mestrado em big data, de um seminário sobre a aplicação de técnicas de data science na caracterização de clientes do setor energético e sua integração na gestão comercial.

O seminário abordou a definição de modelos de segmentação com fins comerciais e o desenvolvimento de uma metodologia para sua integração na gestão e medição da rentabilidade.

Workshop sobre Agile/Scrum na Universidade de Utrecht, Países Baixos

A Management Solutions realizou uma sessão de formação aos alunos da Universidade de Utrecht como parte do programa Career Services. A agenda da jornada consistiu em uma introdução teórica às metodologias agile seguida de uma dinâmica de Agile Lego Session na qual os estudantes puderam experimentar, em primeira mão, os desafios e os benefícios desses novos métodos de trabalho.



“Nosso apoio do mundo acadêmico é um dos pilares do compromisso da Firma com seu meio”

Desde a nossa fundação, desenvolver uma estreita relação com as universidades sempre foi uma prioridade para a Management Solutions.

Esse compromisso tem se materializado por meio de diversas iniciativas, desde acordos de colaboração para bolsas e estágios com as principais universidades dos países onde operamos, passando por aulas e seminários especializados, até a cooperação em programas de pesquisa e, inclusive, o patrocínio de fundações e associações universitárias.

A tudo isso somamos a satisfação por contribuir todos os anos para a criação de empregos para recém-formados, oferecendo-lhes a possibilidade de desenvolver uma excelente carreira profissional.

Arantza Zárate
Sócia da Management Solutions



Prêmios para o melhor Trabalho de Conclusão de Curso do ICAI, Espanha

Universidade

Business game “Imperial Tank” organizado na Imperial College London, Reino Unido

A Management Solutions organizou um business game entre os alunos da Imperial College London. Denominado *Imperial Tank*, o jogo dividiu os estudantes em dois grupos: de um lado, os empreendedores, que tinham que desenvolver uma ideia de negócio inovadora para convencer um maior número de investidores; de outro, os investidores, cujo objetivo era escolher as opções mais rentáveis, considerando as habilidades de comunicação e negociação, bem como a criatividade e o pensamento crítico dos empreendedores.

Business case sobre Segurança Digital e Riscos tecnológicos na UPM, Espanha

Na era da transformação digital, a gestão dos riscos tecnológicos é uma questão essencial para garantir a viabilidade de uma firma. A Management Solutions realizou um seminário na Faculdade de Informática da Universidade Politécnica de Madri, no qual apresentou aos estudantes um caso prático de tomada de decisões e os fatores a considerar em um incidente de segurança como a gestão do evento Wannacry, o ataque de *ransomware* com mais impacto global e na mídia dos últimos anos.

Técnicas de Machine Learning e sua aplicação no setor financeiro na UDLAP, México

A Management Solutions organizou um business case na Universidade das Américas Puebla (UDLAP) onde se expuseram as metodologias matemáticas básicas para utilização de um modelo de *machine learning* (parte funcional) e sua aplicação em *software* comercial, bem como se uso nos modelos de captação de produtos nos bancos e auxílio na prevenção de cobranças não reconhecidas (parte técnica).



Entrega de diplomas para os graduados na ETSINF da UPV, Espanha

Try IT! 2019, Espanha

Além de ser a firma patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante no *Try IT! 2019*, um congresso destinado a difundir as tendências no setor da tecnologia da informação e da informática organizado pela Escola Técnica Superior de Engenheiros Informáticos da Universidade Politécnica de Madri (UPM).

Durante o congresso, especialistas em diferentes campos da informática compartilharam seus conhecimentos com os alunos da escola, dando-lhes a possibilidade de conhecer as últimas tendências tecnológicas e sua aplicação no mundo corporativo.

A palestra da Management Solutions, intitulada “*Data lakes* e a arquitetura Lambda”, abordou essa arquitetura, elemento que une e dá sentido aos componentes do ecossistema Hadoop e que permite manter o tempo de resposta de solicitações de dados em tempo real apesar do aumento do volume de informações a ser gerenciado.

Prêmios para os melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) do ICAI curso 2017/2018, Espanha

A Management Solutions patrocinou uma das categorias dos prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso da Escola Técnica Superior de Engenharia ICAI (Universidade Pontifícia Comillas) correspondentes ao curso 2017/2018.

Organizados por áreas temáticas, a Management Solutions patrocinou o prêmio da área de “Integração na gestão da inteligência artificial”, que foi concedido ao projeto “*Analysis of the European cross-border physical flows applying machine learning techniques*”, realizado por Laura Estévez e orientado por Santiago Moreno e Eugenio Sánchez.

Miguel Ángel Poblet, Sócio da Management Solutions, foi o responsável por entregar o prêmio patrocinado pela Firma em uma cerimônia presidida pelo Reitor da Universidade, Julio Martínez SJ, acompanhado pelo Diretor da escola, Antonio Muñoz, e pelo Diretor de Inovação, Sustentabilidade e Qualidade da Iberdrola, Agustín Delgado, convidado de honra para a ocasião.



Prêmios ao melhor Trabalho de Conclusão de Curso da ICAI, Espanha

Entrega de diplomas aos graduados da ETSINF da UPV, Espanha

A Management Solutions patrocinou a entrega dos diplomas aos graduados da Escola Técnica Superior de Engenharia Informática da Universidade Politécnica de Valencia (UPV). Durante a cerimônia, que contou com aproximadamente 1.100 participantes entre alunos, familiares, professores da Escola e representantes de empresas vinculadas à Universidade, foram entregues os diplomas aos alunos titulados na Escola Técnica Superior de Engenharia Informática da UPV do curso 2018/2019 de Graduação de Engenharia Informática, do Master Universitário na Engenharia Informática e do Master Universitário em Gestão da Informação, incluindo também um reconhecimento aos melhores históricos de cada um dos títulos.

A cerimônia foi presidida pelo Eduardo Vendrell, Vice-Reitor de Estudos, Qualidade e Acreditação da UPV, e contou com a participação de José Manuel Navas, sócio da Firma, como representante da Management Solutions, que recebeu um reconhecimento pela especial vinculação da Firma com a Universidade.

Prêmios e reconhecimentos aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso e históricos acadêmicos, Espanha

Durante 2019 a Management Solutions reforçou a sua presença junto a estudantes universitários através do patrocínio de prêmios aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e aos melhores históricos acadêmicos.

Especificamente, a Management Solutions patrocinou os prêmios para os melhores TCCs do curso 2018/19 das faculdades técnicas da Universidade Complutense de Madri (UCM), da Universidade do Deusto, Universidade do País Basco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Universidade de Barcelona e Universitat Autònoma Barcelona com o objetivo de reconhecer os trabalhos mais inovadores no campo de transformação digital, especialmente avaliando as tecnologias propostas, a capacidade de inovação das soluções obtidas e sua aplicação no mundo dos negócios.

Iker Yabar, diretor da Management Solutions, foi o responsável por entregar o prêmio ao melhor TFG de Engenharia Informática em Deusto, que foi entregue a Jon Ibáñez Gilsanz pelo trabalho

“SmartXa: solução tecnológica para monitorar a mobilidade em doenças neurodegenerativas.” O prêmio foi entregue durante o Forotech, evento organizado pela Faculdade de Engenharia de Deusto, que visa a aproximar a engenharia e a tecnologia à sociedade. Por outro lado, Iker Yabar entregou também o prêmio para o melhor TFG de Engenharia Informática na UPV/EHU, entregue para o trabalho “Extração de indicadores de similitudes entre documentos bilíngues” elaborado por Mikel Laburu.

Em Barcelona, Josep Rotés, sócio da Management Solutions, foi o responsável por entregar o Prêmio ao melhor expediente de Engenharia Informática da Universidade de Barcelona, que ficou para Martí Huerta pelo seu rendimento nos quatro anos da graduação. A entrega do prêmio foi realizada em uma cerimônia no Salão Nobre do edifício histórico da Universidade de Barcelona, na emblemática Gran Via de Les Corts Catalanes. Por sua vez, Víctor Alicart, gerente da Management Solutions, foi o responsável por entregar o Prêmio ao melhor expediente de Engenharia Informática da Universitat Autònoma Barcelona, patrocinado pela Firma. A cerimônia foi realizada durante a formatura da Escola de Engenharia da universidade, no hotel Campus de la Vila.

Universidade

Realização de oficinas sobre “gestão de conflitos e tomada de decisões” no ICAI, Espanha

Em 2019, os profissionais da Management Solutions realizaram onze oficinas sobre “gestão de conflitos e tomada de decisões” (que se enquadram no Diploma de Habilidades Profissionais nos títulos de Graduação de Engenharia em ICAI), dos quais participaram mais de 200 estudantes do segundo curso do ICAI.

Durante as oficinas, os alunos puderam aprofundar-se na importância do trabalho em equipe por meio de várias dinâmicas e exercícios orientados a fortalecer habilidades e a consecução de objetivos no trabalho em equipe. Em concreto, os estudantes participaram de forma proativa no desenvolvimento de dinâmicas focadas em melhorar a tomada de decisões em grupo, gerenciar o estresse por meio de várias técnicas, ou praticar como dar e receber críticas trabalhando em equipe, podendo experimentar com casos reais de projetos

típicos de consultoria, aprofundando na importância do trabalho em equipe para a consecução de objetivos.

Prêmios para o melhor Trabalho de Conclusão de Curso do ICAI, Espanha

A Management Solutions incorporou-se em 2011 ao patrocínio dos prêmios pelo melhor Trabalho de Conclusão de Curso da Escola Técnica.

Superior de Engenharia (ICAI) da Universidade Pontifícia Comillas, dando continuidade ao trabalho que realiza desde 2005 na orientação de Trabalhos de Conclusão de Curso em colaboração com o ICAI.

Organizados por áreas de estudo, a Management Solutions patrocinou em 2019 o prêmio “Integração na gestão da inteligência artificial”, mediante a contribuição de uma

quantidade econômica destinada aos prêmios e envolvendo-se na avaliação dos trabalhos apresentados uma vez que, para cada área, um júri formado pelo Diretor da Escola, um representante do patrocinador e o professor responsável pelos projetos, se encarregam por decidir a concessão dos prêmios.

Programa Família Empresária e Firma Familiar de Deusto, Espanha

Em 2019, a Management Solutions patrocinou o programa Família Empresária e Firma Familiar desenvolvido pela Deusto Business School e pelo INSEAD com o objetivo de abordar, metodológica e sistematicamente, as perguntas essenciais das empresas familiares/famílias empresárias, compartilhar e comparar experiências, gerar debates abertos e inspiradores, provocar reflexões críticas, bem como gerar uma agenda consolidada de futuro.



Prêmio Management Solutions para o melhor TCC de ADE sobre “Data Analysis e Data Science”, Espanha

Em 2019, a Universidade Pontifícia Comillas ICAI-ICADE e a Management Solutions assinaram um acordo de colaboração para a criação do Prêmio Management Solutions - *Data Analysis* e *Data Science*, com o objetivo de reconhecer o melhor Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da ADE nesse âmbito.

A cerimônia protocolar da assinatura do acordo foi presidida por M^a Teresa Corzo, Decana da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade Pontifícia Comillas ICAI-ICADE, e por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, contando também com a presença de Javier Márquez, Vice-decano de Relações Institucionais e Pesquisa, Marta Ramos Aguilar, coordenadora dos prêmios da TCC, e Cristina López e Miguel Ángel Poblet, sócios da Management Solutions.

O patrocínio e o apoio de atividades culturais e empresariais está sempre presente na estratégia empresarial da Management Solutions. Por essa razão, a firma colabora, na medida do possível, com instituições culturais e outras associações sem fins lucrativos.

Teatro Real de Madri, Espanha

A Management Solutions é Patrocinadora do Teatro Real de Madri. Com o apoio financeiro ao Teatro Real (pelo décimo quarto ano consecutivo), a Firma contribui para fomentar a difusão, a valorização e o conhecimento das artes líricas, musicais e coreográficas; proteger, conservar e promover o enriquecimento dos bens que integram o patrimônio artístico; defender, promover e pesquisar o patrimônio lírico-musical espanhol e fomentar a participação dos cidadãos em suas programações e atividades.

Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, faz parte como Membro Votante da Junta de Curadores do Teatro Real, na qual estão representados os principais patrocinadores da instituição sob a presidência de Alfredo Sáenz. O Conselho de Protetores tem como finalidade promover a participação da sociedade civil para o bom funcionamento de tão emblemática instituição espanhola.

Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB)

A Management Solutions participa como sócia no Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB), constituído como ponto de encontro, diálogo e difusão entre empresas e profissionais do setor energético e cujo principal objetivo é facilitar a divulgação e formação de ideias em relação à utilização racional da energia, conservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

Graças ao apoio e à contribuição financeira dos sócios, foi possível o desenvolvimento de sua atividade ao longo de mais de 20 anos em torno de quatro grandes áreas: conhecimento energético, treinamento, publicações e difusão *online*.

Clube de Gestão de Riscos da Espanha

A Management Solutions é sócia protetora do Clube de Gestão de Riscos da Espanha. Com seu apoio financeiro, contribui para a criação e manutenção das atividades, objeto fundacional do clube.

Os objetivos principais desta associação são servir como ponto de encontro e fórum de debate sobre os sistemas e metodologias utilizados para o gerenciamento, o controle, a análise e a mensuração dos riscos derivados da atividade empresarial, assim como fomentar a troca de idéias,

A Firma mantém uma política ativa de patrocínio e mecenato



Comissão de Protetores do Teatro Real de Madri, Espanha

Patrocínio e mecenato

experiências e comparação de opiniões sobre as melhores práticas nesta matéria. Além disso, entre seus objetivos estão manter contatos estreitos com autoridades reguladoras e outros órgãos com esses fins, e a divulgação do conhecimento através da organização e desenvolvimento de programas de treinamento (FRM -*Financial Risk Manager*-) e cursos pela internet.

Como sócia protetora do Clube e participante de seu Conselho de Administração, a Management Solutions colabora com seu apoio para o financiamento e a manutenção das diferentes atividades organizadas pelo Clube.

British Bankers' Association, Reino Unido

Em 2014, a Management Solutions entrou como parceira para a British Bankers' Association (BBA), associação de bancos e instituições financeiras líder no Reino Unido, que representa os interesses de mais de 240 instituições financeiras diferentes e que atua em mais de 180 países.

O BBA incentiva e promove políticas e iniciativas que favorecem tanto aos associados quanto ao público em geral, baseando seu trabalho em três prioridades: i) garantir o correto relacionamento entre instituições financeiras e clientes, independentemente de seu tamanho; ii) promover o crescimento do Reino Unido, tentando estabelecê-lo como um centro financeiro global; iii) elevar os padrões de qualidade aplicados no setor, tanto de caráter profissional quanto ético.

Bundesverband deutscher Banken, Alemanha

Desde 2015, a Management Solutions é membro da Bundesverband deutscher Banken (Associação de Bancos da Alemanha), associação que representa mais de 200 bancos comerciais privados e 11 associações regionais, e que tem como objetivo servir como ponto de encontro entre o setor financeiro, a administração e autoridades de regulação e

supervisão do setor mediante fóruns, eventos setoriais e publicações especializadas.

Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais, Espanha

A Management Solutions faz parte, na qualidade de patrono, da Associação de Amigos da Real Academia de Ciências da Espanha (ARAC) como prova do compromisso social com o mundo acadêmico e a pesquisa em geral e, em concreto, com a difusão e transformação do conhecimento científico, ao mesmo tempo que colabora com a RAC (Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais) e sua Fundação, por meio de um patrocínio ativo, para além do suporte financeiro.

A Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais é uma academia espanhola caráter público dedicada ao estudo e pesquisa das matemáticas, física, química, biologia, engenharia e outras relacionadas com as ciências.

Por sua parte, os objetivos da ARAC são, principalmente, apoiar o cumprimento dos objetivos e atividades da RAC, além disso, de facilitar a difusão da ciência, os avanços científicos e tecnológicos, e sua abordagem para a sociedade.

Instituto de Atuários Espanhóis

A Management Solutions faz parte, como membro protetor, do Instituto de Actuarios Españoles (IAE), principal associação de atuários espanhola. Também se tornou membro de pleno direito do Groupe Consultatif Actuariel Europeen e da International Actuarial Association.

O Instituto tem como principais finalidades ostentar a representação dos seus membros nas questões que se relacionam com a sua atividade; organizar e estimular todo o tipo de estudos e atividades relacionadas com a profissão de Atuário; informar e propor nas questões relacionadas com a

profissão e colaborar com os Órgãos e Autoridades competentes – sempre que, para tal, seja requerido regular a atividade profissional que, em todo caso, será ajustada aos mais exigentes princípios científicos e éticos –; exercer tutela, proteção e vigilância sobre as atividades profissionais dos membros do Instituto; dirimir as questões de caráter profissional que possam surgir entre os membros do mesmo e estabelecer e manter relacionamentos e intercâmbios com os Órgãos de caráter técnico, científico ou profissional, nacionais ou estrangeiros, dedicados a atividades que, total ou parcialmente, tenham afinidade com os objetivos do Instituto.

Consórcio Alastria, Espanha

A Management Solutions, juntamente com as principais empresas espanholas do setor bancário, energia e telecomunicações, fundou em 2017 a primeira rede nacional multissetorial do mundo que emprega *blockchain* com o objetivo de habilitar e acelerar a transformação digital dos vários setores industriais e empresariais.

A rede Alastria garante a identidade dos participantes e o registro permanente das operações realizadas sobre ela, permitindo aos participantes oferecer e receber serviços com eficácia legal no âmbito espanhol e de acordo com a regulação europeia.

A participação da Management Solutions no consórcio, na qualidade de sócia-fundadora, permitirá à Firma participar no desenho da primeira DLT espanhola, construir projetos e oferecer serviços sobre a plataforma, assim como inovar e contribuir para a sociedade espanhola, criando uma plataforma de serviços e produtos *blockchain*.

Management Solutions apoia a Fundação dos Amigos do Teatro Real, Espanha

A Management Solutions colaborou pelo terceiro ano consecutivo com a Fundação através de uma contribuição financeira, demonstrando novamente seu compromisso com o patrocínio e mecenato de associações e instituições culturais dentro de sua estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.

Por outra parte, mais de 70 profissionais da Firma renovaram seu compromisso com a Fundação dos Amigos do Teatro Real criada para apoiar, incentivar e desenvolver atividades e projetos culturais do Teatro Real, e com o qual a Firma colabora através de uma contribuição financeira.



Círculo de Empresários, Espanha

O Círculo de Empresários da Espanha é um centro de pensamento e de debate ao serviço da sociedade espanhola no seu conjunto, que tem como principais objetivos a promoção do livre mercado e da livre firma, o reconhecimento do valor social de empresário como criador de emprego, riqueza e bem-estar geral e o fomento do espírito empreendedor.

A Management Solutions, por meio do Presidente da Firma, colabora com a Instituição e dirige, desde 2017, o Grupo de trabalho sobre Transformação Digital.

Câmaras de comércio

A Management Solutions faz parte como sócio protetor da Câmara de Comércio Espanhola na China, a Câmara de Comércio do Brasil na Espanha, a Câmara de Comércio

Espanhola na Brasil, a Câmara de Comércio Polonesa-Espanhola, a Câmara de Comércio Espanhola na Itália, a Câmara de Comércio Britânica na Espanha e a Câmara de Comércio Espanhola no Reino Unido, instituições que possuem como objetivo o fortalecimento dos vínculos entre empresas e instituições.

A associação a estas instituições reforça o vínculo da Firma com instituições e organizações de referência nos mercados nos quais a Management Solutions atua.

Convênios de colaboração

A Management Solutions assinou diversos convênios de colaboração com diversas fundações e instituições que promovem causas solidárias, de empreendedorismo ou integração social



"Do código ao projeto", Fundação Créate

Fundação Síndrome de Down de Madri

Com o objetivo de reforçar o seu compromisso com a integração profissional de pessoas com síndrome de Down e incapacidade intelectual, a Management Solutions assinou em 2015 um acordo com a Fundação Síndrome de Down de Madri (Down Madrid) no âmbito do programa "Emprego com Apoio Stela", que tem como objetivo facilitar e promover a inserção social e profissional das pessoas com síndrome de Down e incapacidade intelectual em ambientes comuns de trabalho.

A Down Madrid é uma entidade sem fins lucrativos, declarada de Utilidade Pública, cuja missão é a conquista da autonomia individual das pessoas com síndrome de Down ou outras deficiências intelectuais e sua plena inclusão social.

Fundação Créate

A Management Solutions é patrono fundador da Fundação Créate, uma organização sem fins lucrativos constituída em 2011 em resposta à necessidade de formar pessoas que possam se adaptar a uma sociedade em contínua mudança.

Ao fazer parte de seu patronato, a Management Solutions colabora com a missão da Fundação Créate: o fomento da qualidade e a inovação no campo da educação para despertar o talento e o espírito empreendedor de crianças e jovens e tudo isso por meio da pesquisa, desenvolvimento e implementação de metodologias, técnicas e ferramentas inovadoras na comunidade educativa, para uso na escola e outros âmbitos de aprendizagem.

Além de participar ativamente em eventos e programas organizados pela Fundação, em 2019 a Management Solutions patrocinou a III Minimaraton de Madri, organizada pela Fundação Créate com o fim de fomentar o esporte individual e em equipe como atividade integral e holística, que desenvolve diferentes dimensões do ser humano. No evento participaram cerca de 5.000 jovens (entre 10 e 17 anos) de cerca de 50 centros escolares de Madri que tiveram que percorrer 4,2 quilômetros, 10% de uma maratona.

Organização Nacional de Cegos Espanhóis

A Management Solutions assinou em 2014 um convênio de colaboração com a Ilunion Viagens, pertencente ao Grupo de Empresas da ONCE e sua Fundação (Organização Nacional de Cegos Espanhóis), com o objetivo de reforçar o seu compromisso com a integração profissional de pessoas com deficiência. Desde então, a agência presta à Firma os serviços próprios de agência de viagens (que incluem tudo o que está relacionado com a reserva de bilhetes em qualquer meio de transporte, gestão de reservas de hotel para deslocações profissionais, etc.).

A Ilunion Viagens está qualificada como Centro Especial de Emprego (firma cujo objetivo é proporcionar às pessoas com deficiência a realização de um trabalho produtivo e remunerado). O compromisso da Ilunion é o de promover a igualdade de oportunidades e a inclusão plena das pessoas com deficiência através da geração de emprego e busca a acessibilidade universal.

Projeto de Microfinanças

A Fundação BBVA para as Microfinanças é uma instituição sem fins lucrativos cujo objetivo é promover o acesso ao crédito e à atividade financeira para as camadas mais desfavorecidas da sociedade, para facilitar o desenvolvimento de atividades produtivas em pequena escala e, deste modo, contribuir para melhorar o nível de vida das famílias e o desenvolvimento sustentável das sociedades onde atua.

A Fundação concentra suas atividades inicialmente na América Latina (já iniciou sua atividade em Porto Rico, Panamá, Peru, Colômbia, Chile e Argentina), que constitui o centro corporativo da rede, à qual, além de capital, aportará modelos de governança e gestão compartilhados, uma base tecnológica comum, facilidades para a obtenção de recursos financeiros nos mercados internacionais e, em geral, as vantagens derivadas das economias de escala e de alcance que uma rede com estas características possibilita.

A Management Solutions, em coordenação com a Área de Riscos da Fundação, colaborou na concepção e implementação de um modelo de riscos para microfinanças, a integração dos referidos modelos nos processos de contratação, a concepção e implementação de uma plataforma tecnológica de gestão de riscos e a melhoria da eficiência comercial e operacional.

Programa beneficente na Firma em colaboração com a AECC

Em março de 2012, a Management Solutions aderiu a esta iniciativa da Associação Espanhola Contra o Câncer (AECC), que consiste na divulgação mensal de mensagens de saúde, prevenção e deteção precoce do câncer direcionados para grupos empresariais, e cujo principal objetivo é conscientizar a população sobre a importância da prevenção e deteção precoce do câncer.

Durante o ano 2019, a Management Solutions continuou a colaborar com o Programa de Solidariedade na Firma mediante a difusão das *newsletters* da AECC sobre comida saudável, a importância da prevenção e continuar a inculcar hábitos saudáveis às crianças, ou ampliando informação sobre diferentes tipos de câncer.

Fundação Prodis

A Management Solutions colabora com o Programa de Formação para a Inclusão Laboral de Jovens com algum tipo de deficiência (Promentor), lançado pela Fundação Prodis, incorporando à firma profissionais da Fundação.

A Fundação Prodis procura proporcionar os apoios necessários às pessoas com deficiência para melhorar a sua qualidade de vida e a das suas famílias. A Fundação lançou, em 2005, o programa Promentor, uma iniciativa de profissionais da Prodis em parceria com a Universidade Autônoma de Madri que tem como principais objetivos auxiliar as pessoas com deficiência intelectual na concepção dos seus Projetos de Vida através de planos individualizados baseados na metodologia do Planeamento Centrado na Pessoa (PCP).

Programa educativo “Do código ao projeto”

Durante 2019 e como membro do patronato da Fundação Créate, a Management Solutions fomentou, pelo sétimo ano consecutivo, a participação de seus profissionais no programa “Do código ao projeto”, uma nova via de ministrar a cadeira de Tecnologia, Programação e Robótica, que procura fomentar o desenvolvimento de um projeto tecnológico empreendedor, potenciando o pensamento crítico, a resolução dos problemas e a aquisição de conhecimentos de programação e robótica em alunos do primeiro ciclo do secundária; com o apoio para tal nos conhecimentos e aptidões de profissionais de várias áreas da Firma.

Com esse programa, é possível aprender os conteúdos curriculares de uma maneira aplicada e real. O grupo de profissionais da Management Solutions compartilhou uma sessão com os alunos de 11 anos (6º do ensino fundamental) do CEIP Gonzalo Fernández de Córdoba de Madri, ajudando-os, de maneira personalizada, na elaboração do projeto (modelo de projeto, missão e valores, marca).

O programa procura proporcionar uma formação profissional ajustada às diferenças individuais que as capacite para a inclusão profissional em uma firma comum; proporcionar um serviço de emprego com apoio contínuo que fomente a igualdade de oportunidades na incorporação, manutenção e promoção do posto de trabalho. O programa oferece também uma formação contínua ao longo da vida para os trabalhadores que exercem o seu direito ao trabalho na firma comum e oferecer os apoios necessários para que os trabalhadores com deficiência intelectual possam aproveitar seu tempo livre participando como membros de pleno direito em sua comunidade.

Para garantir o cumprimento destes objetivos, o programa se inicia com um curso de “Formação para a inclusão profissional” (reconhecido pela Universidade Autônoma como título próprio) após o qual todos os alunos que se formam entram no Programa de “Emprego com Apoio”, que proporciona os apoios necessários para entrar no mercado profissional.

Convênios de colaboração com colégios

A Management Solutions assinou, em 2018, um Convênio de Colaboração com o Liceu Francês e com o Colégio Everest de Madri, dando a oportunidade a estudantes de Bacharelado de ter uma primeira experiência em um ambiente laboral. Durante 3 dias, grupos de alunos de ambos os centros puderam conhecer o funcionamento da Firma, a sua missão e objetivos, os valores que os profissionais da Management Solutions compartilham, além das indústrias onde a Firma opera e as linhas de serviço que presta, por meio de reuniões com profissionais de diferentes perfis e cargos, tendo também a oportunidade de ver de perto as diferentes tipologias de projeto que são realizadas e elaborando um caso prático sobre consultoria no setor financeiro.

Ação Social

A Firma apoia e fomenta as atuações beneficentes desenvolvidas pelos seus profissionais

Desde a criação do Grupo de Ação Social, os profissionais da Management Solutions realizaram numerosas atividades em colaboração com diversas ONGs e associações beneficentes.

Ao longo de 2018, a Management Solutions organizou e patrocinou atuações solidárias promovidas pelo Grupo de Ação Social e financiou e apoiou economicamente muitas outras atividades solidárias desenvolvidas pelos profissionais da Firma.

Atuações solidárias organizadas pela Management Solutions

Verão Solidário

Desde 2006, a Management Solutions vem facilitando a participação de seus profissionais em um programa voluntário de verão organizado por uma ONG, através do qual os profissionais podem, se assim optarem, colaborar com um projeto solidário para ajudar os mais desfavorecidos. Assim, esse

ano, um grupo de quinze profissionais da Management Solutions aceitou a proposta da Firma, que suportaria todos os gastos da viagem, de dedicar as suas férias de verão a colaborar com as Missionárias da Caridade em Calcutá (Índia). Desta forma, nascia o Verão Solidário, atividade que teve continuidade em 2007 com o voluntariado em Guayaquil (Equador), assim como desde 2008 a 2011, com Calcutá novamente como destino.

Entre 2012 e 2017 o Verão Solidário consistiu em colaborar com o programa de “Voluntários no terreno” fomentado pela ONG Ayuda en Acción. Assim, em 2012 e 2013, os profissionais da Firma viajaram a La Teresa dos Andes da Bolívia, um centro com o qual colabora a ONG espanhola e que atende cerca de 200 crianças com deficiência intelectual de diversos graus, entre 2014 e 2016 o voluntariado foi realizado em Santo Domingo de los Tsáchilas, no Equador; enquanto, em 2017, a atividade foi desenvolvida em Waslala (Nicarágua), em conjunto com a Fundação Madre Tierra (FUMAT), com o objetivo de reduzir a pobreza dos lares rurais.



Verão Solidário em Calcutá, Índia

Em 2018 e 2019, o Verão Solidário ocorreu novamente em Calcutá. Em 2019 contou com a participação de mais de 50 voluntários dos escritórios do Espanha, Reino Unido, Polônia, Estados Unidos, México, Colômbia, Brasil, Peru e Chile. Devido ao bom acolhimento, os voluntários da Firma estiveram organizados em diferentes grupos, onde os voluntários deram aulas de apoio e organizaram diferentes excursões para as crianças acolhidas em diversos centros New Light, além de colaborar com os centros da Madre Teresa Prem Dam, para doentes terminais e crônicos, Shanti Dan, para mulheres e meninas com deficiência, e o orfanato Shishu Bhavam, realizando diferentes tarefas como a lavagem de roupa dos internos e a preparação das refeições, assim como o acompanhamento de doentes e órfãos.

Cinema Solidário

Em 2005 a Management Solutions lançou o Cine Solidário, uma atividade familiar na qual, aproveitando a proximidade das festas natalinas e usando como um chamariz uma estreia cinematográfica, a firma arrecada alimentos e presentes para os mais necessitados. Em 2019, o evento foi realizado em Madri, Bilbao e Barcelona simultaneamente.

O evento em Madri reuniu mais de 2.500 pessoas entre profissionais, antigos membros de nossa firma e alguns de nossos principais clientes e funcionários, junto com suas famílias. Graças à generosidade de todos os participantes, foi possível recolher cerca de 6.500 quilos de alimentos não perecíveis e doces de Natal foram entregues naquela mesma manhã na sede em Madri das Missionárias da Caridade, para que distribuíssem entre as pessoas sem recursos que diariamente vêm às suas cantinas sociais.

Por sua vez, o Cine Solidário da Management Solutions em Bilbao reuniu em sua nona edição, 800 pessoas, conseguindo arrecadar cerca de 1.500 quilos de alimentos, que foram entregues ao Banco de Alimentos de Bizkaia, para posterior distribuição entre pessoas sem recursos.

Finalmente em Barcelona, aonde o evento foi celebrado pela primeira vez, foram reunidas mais de 300 pessoas e foram arrecadados mais de 600 quilos de alimentos e produtos infantis (mingau, fraldas, etc.), os quais foram entregues ao Banc dels Aliments de Barcelona.

As crianças foram os verdadeiros protagonistas do dia e as que mais aproveitaram o filme, dos vídeos projetados e dos espetáculos infantis de animação oferecidos pelos atores, tanto na chegada como durante o almoço depois do filme. Os voluntários da Ação Social foram os responsáveis por essas atividades, cuidando da logística do dia e da entrega de tudo o que foi coletado às instituições mencionadas.



Cinema Solidário, Cidade do México



Cinema Solidário, Santiago do Chile

Ação Social

O sucesso da atividade na Espanha fez com que este se alargasse a outros escritórios da Management Solutions. Assim, em 2019 o Cinema Solidário foi realizado na Cidade do México, São Paulo e Santiago do Chile.

No México, o cinema solidário foi realizado em 2019 pela quarta vez, reunindo cerca de 300 pessoas entre profissionais da Firma e clientes, acompanhados das respectivas famílias. Graças à generosidade dos participantes, foram recolhidos 1.000 quilos de alimentos não perecíveis, que foram entregues, nesse mesmo dia, à Fundação Clara Moreno e Miramón, uma instituição cujo fim é transformar a vida de meninas e adolescentes o risco de rua, através de programas de atendimento integral.

O escritório do Chile celebrou em 2019 sua terceira edição do Cinema Solidário, reuniu cerca de 200 pessoas entre profissionais, voluntários e alguns de nossos principais clientes e colaboradores, juntamente com as respectivas famílias, foi possível obter cerca de 300 quilos de alimentos não perecíveis que foram entregues ao Lar San Ricardo, uma residência para crianças com deficiência mental grave e profunda, que são enviados pelo Serviço Nacional do Menor por situação de abandono, vulnerabilidades sociais e/ou carentes de familiares responsáveis.

No Brasil, os voluntários do escritório de São Paulo, acompanhar as crianças dos dois lares Santo Amaro, que acolhe 30 crianças e adolescentes entre 0 e 17 anos sem recursos e em situações de extremo risco social, para passar uma tarde única e cheia de diversão. A atividade começou com a exibição do filme infantil em alguns cinemas de um conhecido Shopping de São Paulo, as crianças desfrutaram do filme com pipoca e refrigerantes e, no final, puderam fazer um lanche em uma hamburgueria.

III Corrida Solidária Management Solutions

Em 2019, a Management Solutions realizou a sua III Corrida Solidária, organizada para arrecadar fundos destinados

integralmente a colaborar com os programas e atividades educativas que a Fundação Créate, da qual a Management Solutions é patrono fundador, desenvolve para promover a inovação e o empreendedorismo entre crianças e jovens.

O evento, elaborado para que tanto amadores quanto famílias inteiras pudessem desfrutar de um dia de esportes solidários no Bosque, contou com a participação de cerca de mais de 500 pessoas através de diferentes modalidades: 5 e 10km, 2km de caminhada não competitiva e corridas infantis de 300, 500 e 1.000 metros de acordo com a idade.

A corrida teve um duplo objetivo solidário, já que a água que foi distribuída entre os corredores era da AUARA, uma empresa social que dedica 100% de seus dividendos para fins sociais relacionados à falta de água no mundo e os problemas que isto pode causar.

Primeiro Torneio Solidário de Golfe da Management Solutions

Em 2019 Management Solutions organizou o primeiro Torneio Solidário de Golfe da Management Solutions a favor da Fundação Créate, da qual a Management Solutions é a patrona fundadora. O torneio foi realizado nas instalações do Santander Golf e contou com a participação de 90 jogadores, entre profissionais da firma, clientes e colaboradores.

Todos os fundos arrecadados foram destinados à colaboração com os programas e atividades educacionais que a Fundação Créate desenvolve com o objetivo de promover a inovação e o empreendedorismo entre crianças e jovens.

Campanhas de doação de sangue

Em 2007, o Grupo de Ação Social da Management Solutions lançou a primeira campanha de doação de sangue em



colaboração com a Cruz Vermelha Espanhola. Desde então esta iniciativa foi se repetindo a cada ano, contando com a participação de 38 voluntários na doação de Madri de 2019.

Em 2019, a iniciativa também foi realizada nos dois escritórios que a Management Solutions tem na Cidade do México, em parceria com a ONG Blooders. No total, foram mais de 50 voluntários que participaram dessa iniciativa que novamente demonstra a conscientização e o envolvimento tanto da Firma como de seus profissionais com esse tipo de campanhas.

Doação de computadores e telefones celulares

A Management Solutions colabora habitualmente com diferentes organizações doando os computadores e celulares usados uma vez renovados. Desta forma, é possível reduzir o impacto ambiental da firma, satisfazendo ao mesmo tempo a

necessidade que as comunidades mais desfavorecidas têm deste material.

Coleta beneficente de tampinhas

No início de 2013, e aproveitando a sugestão de um dos seus profissionais, a Management Solutions lançou em vários escritórios da Firma uma campanha de coleta de tampinhas de plástico com fins beneficentes para colaborar com o programa "Tampinhas para uma nova vida". O programa, lançado pela Fundação Seur, tem como objetivo ajudar crianças com problemas de saúde que precisam de um tratamento médico, além de conseguir reciclar toneladas de tampas de plástico evitando assim a emissão de CO₂.

Dada a boa recepção desta iniciativa por parte dos profissionais da Firma, durante 2019, prosseguimos com a coleta de tampinhas, conseguindo alcançar os 50 quilos.

Atuações solidárias desenvolvidas pelos profissionais da Management Solutions e apoiadas pela Firma em colaboração com ONGs e associações beneficentes

Torneio Pro-Am da Fundação Deporte y Desafío, Espanha

O Torneio, no qual a Management Solutions participava pelo décimo ano, foi realizado no campo de Golfe Santander, em Boadilla del Monte, e contou com a participação de 10 equipes (todas elas integradas por um jogador profissional do circuito europeu e quatro aficionados).

Natais Solidários

Mais de 500 profissionais da Management Solutions tiveram novamente a oportunidade de levar esperança aos mais desfavorecidos através do projeto Natais Solidários, que foi organizado pelo undécimo ano consecutivo através da



III Corrida Solidária Management Solutions em Madri, Espanha



III Corrida Solidária Management Solutions em Madri, Espanha

Ação Social



condução de diversas iniciativas na Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Polónia, Itália, Países Baixos, Portugal, Estados Unidos, México, Colômbia, Brasil, Peru, Chile e Argentina.

Na Espanha foi organizada a campanha "Reyes Magos de Verdad", que busca conseguir presentes para crianças de abrigos de diversas cidades espanholas e que, de outro modo, não receberiam nenhum presente no Dia de Reis. Novamente a atividade teve grande receptividade, e graças à participação de mais de 140 profissionais de Madri, Barcelona e Bilbao, foi possível que as crianças sem recursos destes centros recebessem os presentes que previamente haviam solicitado por carta a "seus" Reis Magos particulares.

No Reino Unido colaboramos com a campanha "Toy Appeal" de recolha de presentes para crianças de famílias sem recursos do Leste de Londres organizada pelo ELBA, uma fundação que tenta aglutinar esforços e recursos do setor privado para oferecer possibilidades de melhoria a comunidades necessitadas locais.

O Grupo de Ação Social do escritório da Alemanha organizou novamente uma coleta de alimentos para colaborar com a Frankfurter Tafel, uma organização que ajuda famílias desfavorecidas entregando pacotes de alimentos ou através de seus refeitórios sociais.

Por sua vez, os escritórios da França, Polónia e Itália colaboraram com diferentes hospitais locais através de coletas de presentes que foram entregues pelos próprios voluntários às crianças internadas durante a época de Natal.

Nos Países Baixos se colaborou pela primeira vez com Stichting Babyspullen, uma organização que ajuda famílias sem recursos que tenham tido um bebê recentemente, proporcionando-lhes artigos de primeira necessidade para os pequenos (roupas, mamadeiras, leite, etc.). Além da doação, voluntários passaram uma tarde no centro ajudando a separar as roupas doadas e preparando os pacotes que posteriormente seriam entregues às famílias.

Os profissionais de Management Solutions Portugal colaboraram com a Apoio à Vida (fundação de apoio a mulheres grávidas), a Acreditar (que ajuda crianças com câncer) e a Fundação do Gil (que apoia a integração de crianças em risco social), arrecadando alimentos de primeira necessidade e comprando livros infantis.

Por sua vez, os profissionais dos vários escritórios dos Estados Unidos colaboraram com o St. Jude Children's Research Hospital por meio de uma arrecadação de presentes para as crianças e adolescentes doentes com câncer e outras doenças graves desse centro durante a época natalina.

No México foi organizada a campanha "Ser o Rei Mago de uma criança" em colaboração com o orfanato Casa Hogar Amprao, uma instituição cujo fim é garantir o desenvolvimento integral ótimo das meninas acolhidas com risco de exclusão, proporcionando educação, proteção e um ambiente familiar com valores baseados no amor. Graças à participação dos profissionais das sucursais da Cidade de México, todas as crianças desta Casa Lar receberam os presentes que tinham pedido por carta aos "seus" Reis Magos particulares.

No Colômbia colaborou pela primeira vez no projeto "Construyendo sueños" da Fundação Catalina Muñoz, um programa que busca atender comunidades vulneráveis em todo o país por meio da construção de módulos habitacionais pré-fabricados. Graças à contribuição da Firma e ao esforço altruísta dos profissionais do escritório de Bogotá, foi possível montar uma casa pré-fabricada para o benefício de uma família sem recursos,

Os profissionais da Management Solutions Brasil colaboraram mais um ano com a Casa da Criança Santo Amaro, um centro em São Paulo que abriga crianças sem recursos, entre 6 e 14 anos, e Casa Saica 1, reunindo as crianças dos dois lares em uma mesma casa para, além de entregar os presentes que anteriormente haviam sido arrecadados (principalmente material escolar para o próximo ano), organizar uma festa onde os risos e as atividades com as crianças foram os protagonistas.

Por outro lado, os profissionais do escritório do Peru, o grupo

de Ação Social organizou uma Chocolatada Natalina para 130 crianças apoiadas pelo Instituto de Formação de Adolescentes e Crianças Trabalhadoras - INFANT, uma organização cuja missão é a formação integral dos meninos, meninas e adolescentes trabalhadores (NNATS) do Peru e da região latinoamericana, bem como o desenvolvimento da promoção de todos os seus direitos e o exercício de seu protagonismo, a fim de contribuir para uma sociedade justa e digna.

No Chile organizamos novamente a campanha Velhinho Pascuero, em colaboração com o Jardim Infantil Tai Tai (centro que dá abrigo a mais de 70 crianças entre 3 e 5 anos da comunidade de Estação Central), e que tinha como objetivo obter um presente para cada criança do centro. Graças à participação dos profissionais da sucursal chilena, todas as crianças receberam o presente diretamente do Velhinho Pascuero durante uma festa organizada pelos voluntários no centro.

Na Argentina se colaborou pela primeira vez com o Hospital Público Geral das Crianças Pedro de Elizalde (Casa Cuna). Os voluntários arrecadaram quebra-cabeças, jogos de tabuleiro e livros de histórias que mais tarde foram entregues diretamente para as crianças internadas no hospital.

Cartões de Natal com a Ayuda en Acción

Pelo décimo terceiro ano consecutivo, a Management Solutions realizou os seus cartões natalinos colaborando diretamente com uma ONG. Nesta ocasião, a ONG eleita foi a Ayuda en Acción e todos os lucros obtidos por meio da compra dos cartões natalinos foram destinados ao projeto "Escuelas para el Futuro" que tem como objetivo que meninos e meninas de Moçambique tenham acesso a uma educação completa e adequada.

Para selecionar o desenho do cartão foi organizado o tradicional concurso, onde mais de 200 jovens artistas (filhos, sobrinhos e irmãos dos profissionais da Management Solutions) mostraram as competências plásticas e de onde saiu o desenho ganhador, realizado por os irmãos Martina e Samuel, de 5 e 3 anos respectivamente.

Dia da criança, Brasil

Para comemorar o "dia da criança", os profissionais da Management Solutions Brasil passaram uma tarde divertida com as dez crianças que vivem atualmente no Abrigo Lar Grossarl. Além disso, durante o voluntariado, foram entregues alimentos não perecíveis, uma televisão e vários jogos de tabuleiro, os quais haviam sido previamente doados pelos profissionais da Firma.

O voluntariado foi finalizado com a celebração do aniversário de uma das meninas moradoras do Abrigo, que atualmente recebe dez crianças entre 11 e 17 anos, com o objetivo de promover a reintegração social e a integração familiar com o objetivo de melhorar a qualidade de vida.



Ação Social



Voluntariado com Down Madri, Espanha

Casa da Criança Saica 2, Brasil

Grupo de Ação Social da Management Solutions Brasil organizou uma campanha de Páscoa solidária no Casa da Criança Saica 2, que acolhe crianças sem recursos e em situações de extremo risco social. Os voluntários da Firma tiveram a oportunidade de entregar a cada criança um "kit de Páscoa" e aproveitar um divertido dia.

Festa Junina, Brasil

Por ocasião da tradicional festividade brasileira "Festa Junina", o Grupo de Ação Social do escritório de São Paulo organizou a segunda Festa Junina Solidária, destinada a arrecadar fundos para futuras atividades de Ação Social como roupas de inverno em boas condições e alimentos não perecíveis para colaborar com um abrigo que acolhe pessoas desabrigadas.

Trabalho voluntário com Down Madri, Espanha

Em janeiro de 2010, o Grupo de Ação Social da Management Solutions iniciou uma colaboração recorrente com a Fundação Síndrome de Down de Madri, que consiste na organização de jogos de futebol entre os profissionais da Firma e os meninos da Fundação.

Além disso e de forma complementar, o Grupo de Ação Social organizou, em várias ocasiões, voluntariados de um dia de duração, em colaboração com a Fundação, nos quais profissionais da Management Solutions compartilham um dia de diversão com um grupo de crianças com síndrome de Down, realizando atividades de lazer (por exemplo, nos parques multiaventura ou centro relacionados com a natureza como o Faunia).

Em 2019 la colaboração com a Área de Lazer da Down Madri, na qual 8 voluntários da Management Solutions puderam compartilhar um dia visitando o Parque de Diversões com um grupo de jovens com síndrome de Down e outras deficiências intelectuais.



Apoio às pessoas afetadas pelo ciclone Idai em Moçambique, Portugal

Campanhas de apoio às pessoas afetadas pelo ciclone Idai em Moçambique, Portugal

Devido aos danos causados pelo ciclone Idai que devastou Moçambique em 14 de março, o Grupo de Ação Social Portugal organizou uma arrecadação para colaborar com as milhares de famílias afetadas. Graças à generosidade dos profissionais da Management Solutions, eles conseguiram coletar alimentos não perecíveis, alimentos para bebês, itens de necessidades básicas e remédios. Tudo isto foi entregue aos bombeiros da cidade de Lisboa (RSB), que estão centralizando o envio de ajuda ao país africano em colaboração com a Embaixada de Moçambique em Portugal.

Campanha de coleta de leite "Ningún niño sin bigote", Espanha

A Management Solutions se uniu em 2019 à campanha promovida pelo Caixabank em parceria com o Banco de Alimentos, "Ningún niño sin bigote", destinada a arrecadar litros de leite para crianças sem recursos.



J.P. Morgan Corporate Challenge, Reino Unido

A prova realizada em Frankfurt também serviu para beneficiar e conscientizar sobre as fundações esportivas "German Sport Aid" e "German Disabled Sports Youth"; enquanto que na edição inglesa os recursos arrecadados foram destinados à Alzheimer Society, a principal instituição de caridade do Reino Unido para apoiar as pessoas com Alzheimer.

London Winter Run, Reino Unido

Um grupo de profissionais da Management Solutions se reuniu para completar os 10 km do itinerário, que transcorria através de alguns dos lugares mais emblemáticos da Londres organizada pela associação Cancer Research UK.

A corrida, que contou com a participação de 23.000 corredores, formava parte das "Winter Run Series", um conjunto de corridas celebradas em diferentes cidades do Reino Unido, todas elas com o objetivo de arrecadar fundos para contribuir com a Cancer Research UK em sua luta contra a doença.

A participação da Management Solutions teve um desempenho destacado, alcançando um dos profissionais a quarta posição.

"Race for the Cure", Itália

Os profissionais da Management Solutions Rome participaram pela primeira vez da corrida "Race for the Cure", um evento solidário organizado em cerca de 100 cidades do mundo pela Fundação Susan G. Komen, com o objetivo de arrecadar fundos para colaborar com a prevenção, tratamento e cura do câncer de mama. O evento, que além da corrida incluiu quatro dias de eventos esportivos e atividades saudáveis para fins solidários no Circo Massimo da capital italiana, reuniu cerca de 80 mil pessoas.

A Fundação Susan G. Komen contra o câncer de mama é uma organização não-governamental internacional criada em 1982, que conta com uma rede de mais de 75.000 voluntários, e que visa erradicar o câncer de mama como uma doença com risco de vida.

A campanha é realizada coincidindo com o final do período escolar, pois no verão muitos dos menores em risco de exclusão social não dispõem desse alimento tão básico para seu crescimento, tendo que ir às cantinas sociais para poder se alimentar.

Global 6K for water, Espanha

A Management Solutions participou da Global 6K for water, uma corrida organizada pela ONG World Vision, a fim de arrecadar fundos destinados ao benefício de crianças em áreas desfavorecidas por meio de projetos relacionados com o acesso à água.

Além da modalidade presencial, com uma corrida realizada em Madri, a organização permitiu a colaboração com o objetivo solidário somando os quilômetros em qualquer parte do mundo através de um aplicativo que permitiu a Global 6K for water fosse a primeira competição global aberta à participação de todas as unidades da Firma.

Em ambas as modalidades, a Management Solutions realizou uma contribuição financeira (assumindo o custo de inscrição de todos os participantes da modalidade presencial e doando 1 euro por quilômetro percorrido pelos profissionais da Firma que participaram através do aplicativo).

A World Vision é uma ONG presente em 100 países do mundo que, desde 1950, tenta melhorar a vida e o futuro de milhões de crianças nas 6 áreas de trabalho (nutrição e saúde, educação, proteção infantil, água e saneamento, e segurança econômica para as famílias).

J.P. Morgan Corporate Challenge, Alemanha e Reino Unido

Os profissionais da Management Solutions participaram da corrida J.P. Corporate Challenge de Frankfurt e Londres. Ambas as corridas fizeram parte de uma iniciativa organizada pela instituição em diferentes países com o objetivo de promover valores como o trabalho em equipe, saúde e o compromisso com o meio ambiente.

Ação Social

VI Corrida "Em marcha contra o câncer", Espanha

A Management Solutions participou pelo sexto ano consecutivo da Corrida "Em marcha contra o câncer", organizada pela AECC com o objetivo de arrecadar fundos destinados à pesquisa contra a doença. A prova foi realizada no centro de Madri, e foi disputada em 3 distâncias diferentes (2, 4 e 10 km.) e contou com a participação de 18.000 corredores.

A AECC é uma ONG criada em 1953 que une pacientes, familiares, voluntários e profissionais que trabalham juntos para prevenir, sensibilizar, acompanhar as pessoas e financiar projetos de investigação oncológica que ajudará no diagnóstico e tratamento do câncer.

III Corrida "Barcelona em marcha contra o câncer", Espanha

Profissionais da Management Solutions participaram da II corrida da "Barcelona em marcha contra o Câncer" organizada pela Associação Espanhola Contra o Câncer (AECC) com o objetivo de arrecadar fundos destinados à luta contra a doença.

A prova, realizada no Parque do Fórum, e foi disputada em 3 distâncias diferentes: 5 e 10 km e marcha não-competitiva de 2 km e contou com a participação de mais de 5.000 corredores.

Corrida "Corra por uma causa, corra pela luz das meninas", Espanha

Profissionais da Management Solutions participou das edições de Madri e Barcelona da corrida solidária "Corra por uma causa, corra pela a luz das meninas", organizada pela Fundação Entreculturas com o objetivo de arrecadar fundos para colaborar com o programa "A luz das meninas", uma iniciativa que ocorre em 12 países da África e da América, alcançando a mais de 12.700 crianças e adolescentes, promovendo o acesso à educação, prevenção e cuidado de meninas e adolescentes que estão em risco de violência.

Da corrida, organizada pela fundação Entreculturas (ONG jesuíta sem fins lucrativos que está focada na educação como ferramenta para o desenvolvimento, transformação e diálogo



entre culturas) em 13 cidades espanholas contou com uma dupla vitória por parte da equipe de Management Solutions na edição de Madri, onde dois de seus profissionais conseguiram a vitória das provas de 5 e 10 quilômetros.

IX Carrera Down Madri, Espanha

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou da corrida organizada pela Down Madri, que contava um ano mais com a Management Solutions como empresa patrocinadora, com o objetivo de arrecadar fundos para incentivar a prática de esportes e hábitos de vida saudáveis entre as pessoas com deficiência intelectual.

Sob o lema "Teus quilômetros = sua inclusão", cerca de 5.000 pessoas participaram da prova realizada no Parque Juan Carlos I de Madri, disputado por três distâncias (10, 5 e 2,5 quilômetros). No final da corrida, a Management Solutions, juntamente com os demais patrocinadores, recebeu um reconhecimento por parte da Down Madri por sua colaboração neste evento.



Corrida Verde 2019, Colômbia

Mais de 20 profissionais de Management Solutions se organizaram no Parque Simón Bolívar em Bogotá para participar pelo quarto ano da Corrida Verde, uma iniciativa organizada pela Fundação Natura (organização da sociedade civil dedicada à conservação, uso e preservação da biodiversidade para geração de benefícios sociais, econômicos e ambientais) junto com a Fundação do Grupo Argos (organização cujo foco é a conservação ambiental, incluindo tópicos como preservação, restauração, uso sustentável e proteção da biodiversidade) e o Banco de Bogotá.

Com o tema "A natureza quer que você corra pelas florestas e pela água", o evento teve como objetivo a recuperação dos bosques locais (para cada corredor inscrito, 3 árvores serão plantadas) e também a sensibilização para a necessidade de recuperar os bosques locais e o respeito pelo meio ambiente.



Devido a participação de mais de 6.000 corredores, serão plantadas aproximadamente 18.000 árvores dentro das reservas da Fundação Natura.

Corrida UNICEF, Colômbia

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou na Corrida UNICEF 10K 2019 de Bogotá, uma iniciativa anual organizada pela UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância) dirigida a melhorar a qualidade de vida das crianças e adolescentes de regiões vulneráveis da Colômbia e a garantir seus direitos.

Segundo o lema "Eu corro", a iniciativa reuniu cerca de 6.000 corredores no Parque Simón Bolívar de Bogotá os quais correram pelas crianças e adolescentes mais vulneráveis do país.

Somerville 5K 'Detour' Road Race, Estados Unidos

Pelo sexto ano consecutivo, profissionais do escritório da Management Solutions Boston compareceu em Arlington,

Massachusetts, para participar da vigésima quarta corrida anual "Somerville 5K 'Detour' Road Race", organizada por uma ONG local com o objetivo de arrecadar fundos para colaborar com as pessoas que não possuem moradia nesta localidade.

Somerville Homeless Coalition é uma organização inovadora sem fins lucrativos que tem a missão de proporcionar apoio individualizado a pessoas e famílias sem teto com o fim de ajudá-los a obter e manter habitações com preço acessível.

Corrida Rumpshaker, Estados Unidos

Mais de 20 profissionais da Management Solutions participaram da 11ª corrida anual Rumpshaker organizada em Birmingham com o objetivo de conscientização em relação ao câncer de cólon.

A corrida, que constava com dois trechos (5 quilômetros e marcha competitiva de 1 milha) pelo centro de Birmingham (Alabama), conseguiu arrecadar 98.000 dólares a favor da Rumpshaker, uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é a conscientização sobre o câncer de cólon e arrecadação de fundos para combatê-lo e tratá-lo, assim como para dar apoio às pessoas que tenham superado a doença e aos que ainda lutam contra ela.

5ª Corrida FUCAM, México

Mais de 50 profissionais da Management Solutions participaram da 5ª Corrida FUCAM, iniciativa que reuniu cerca de 7.000 pessoas que, sob o lema "Tornar o câncer de mama uma doença do passado", concorreram para arrecadar fundos para ajudar com a reconstrução mamária de 150 mulheres.

A FUCAM é uma associação civil sem fins lucrativos cuja missão é oferecer diagnóstico, tratamento e acompanhamento especializado do câncer de mama, focalizando os grupos socioeconômicos mais desfavorecidos e marginalizados do México.



“Os profissionais da Management Solutions são os que lideram o compromisso social da Firma em todos os nossos escritórios”

A Management Solutions está envolvida ativamente nas comunidades em que desenvolve suas atividades. Por meio do Grupo de Ação Social, desenvolve diversas de atividades solidárias em parceria com diferentes ONGs e associações beneficentes.

Profissionais de todos os nossos escritórios, com o apoio da Firma, demonstram de forma altruísta, sua vocação de serviço aos mais desfavorecidos, desenvolvendo, com muito compromisso, diversas atividades solidárias.

A Firma tem muito orgulho do forte compromisso social demonstrado pelos seus profissionais.

Rodolfo Castilla
Sócio da Management Solutions

Meio ambiente

Estamos especialmente sensibilizados com o impacto ambiental que nossas atividades possam gerar



Embora o impacto ambiental da nossa atividade seja muito limitado (fatores ambientais típicos de um escritório), na Firma há uma preocupação especial com este assunto. O modelo de gestão ambiental adotado pela Management Solutions é baseado não só em garantir a conformidade contínua com todos os requisitos regulamentares pertinentes relativos ao meio ambiente, mas também em superar as suas necessidades, sempre que possível.

Sob esta abordagem, a Firma busca a implantação das melhores práticas ambientais em suas operações internas, que contribuem para reduzir o consumo e minimizar a geração de desperdício. Da mesma forma, a Management Solutions procura o compromisso e envolvimento dos profissionais no que diz respeito ao meio ambiente, dependendo do seu nível de responsabilidade e fornecendo o conhecimento necessário para permitir a implantação de boas práticas ambientais.

Em 2013, a Management Solutions elaborou um Guia de Boas Práticas Ambientais, fazendo chegar a todos os seus profissionais noções básicas sobre a gestão ambiental, estabelecendo um conjunto de recomendações práticas, úteis e didáticas para modificar ou melhorar os comportamentos habituais dentro do escritório e conseguir uma redução do impacto ambiental provocado pela atividade da mesma e, mais concretamente, por cada um dos trabalhadores de forma individual.

Assim, a aplicação das ações contidas no Guia de Boas Práticas Ambientais tem como principais objetivos:

- ▶ Melhorar a eficiência energética e otimizar o consumo de recursos naturais: água, energia, matérias-primas, etc.
- ▶ Preservar os recursos naturais.

- ▶ Diminuir a produção de substâncias contaminantes: emissões de gases na atmosfera, contaminação do solo ou das águas subterrâneas, etc.
- ▶ Minimizar e gerir adequadamente os resíduos, reduzindo a sua geração e fomentando a sua reutilização e reciclagem.
- ▶ Sensibilizar e educar ambientalmente todo o nosso meio.
- ▶ Contribuir para um modelo de desenvolvimento sustentável no qual o consumo atual dos recursos não comprometa o desenvolvimento social e ambiental das gerações futuras.

As medidas enumeradas abaixo culminam com a participação da Firma no Clube Espanhol da Energia (ENERCLUB), uma importante plataforma de diálogo e ponto de encontro para empresas e profissionais dedicados à energia que defende o desenvolvimento sustentável e a preservação ambiental.

Redução do consumo de recursos

Nosso tipo de atividade e o uso intensivo da tecnologia fazem com que o nosso impacto no meio ambiente tenha um caminho muito limitado, não gerando nenhum resíduo considerado como de natureza perigosa.

Apesar dessa natureza pouco contaminante, monitoramos nossos níveis de consumo de recursos de maior volume (eletricidade, água e papel) e apostamos em qualquer iniciativa de reciclagem e otimização.

Papel

Devido a nossa atividade, o consumo de papel é, sem dúvida, um dos impactos ambientais mais significativos da Firma. No entanto, a crescente conscientização de todo o pessoal faz com que o seu consumo esteja diminuindo.

Assim, em 2019 o consumo de folhas de papel por pessoa diminuiu em 2%. Esta redução foi conseguida através de iniciativas como a configuração da impressão de documentos em frente e verso e a crescente consciência dos profissionais no uso da informação em formato eletrônico (como por exemplo, cursos de treinamento, cujos conteúdos estão disponíveis *online* através da Intranet e do portal de *e-learning*).

Adicionalmente, ano após ano conseguimos reduzir o número de exemplares impressos de publicações e outros elementos que utilizam papel, como folhetos, cartões, convites para eventos, etc., incentivando a utilização das versões digitais de tais conteúdos. Como exemplo, em 2018 conseguimos reduzir em 100% o papel utilizado nas entradas para eventos corporativos, que foram substituídos por códigos QR.

Consumo de energia

A gestão de energia elétrica nas atividades diárias é um fator chave para reduzir o impacto energético da Firma. A Management Solutions procura, além de conscientizar todos os profissionais, dar atenção especial ao local onde os seus escritórios estão localizados.

Por esta razão, todos os prédios que abrigam os escritórios da Management Solutions possuem vários sistemas de economia de energia, como termostatos, sistemas de isolamento térmicos avançados, detectores de presença, iluminação com consumo reduzido de energia, torneiras com abertura e fechamento automático, etc.

A sede da Firma em Madri (Torre Picasso) obteve o certificado Aenor de Gestão Ambiental que comprova seu compromisso com o meio ambiente e assegura as boas práticas em termos ambientais.

Estas medidas devem incluir os sistemas de economia de energia de impressoras e computadores. Além disso, este ano, 50% da superfície dos nossos escritórios passaram ao sistema de iluminação led, que permite economizar aproximadamente 50% do gasto energético em iluminação.

Em 2020, pretendemos continuar reduzindo o consumo desses recursos, fomentando, entre outras medidas, o uso responsável entre os nossos funcionários.

Footprint de carbono

A progressiva implementação de tecnologias como a videoconferência, telepresença, retransmissão de vídeo em direto por streaming ou a conexão VPN, têm representado uma importante redução do número de deslocações realizadas pelos nossos profissionais, permitindo uma gestão mais eficiente da energia e contribuir para a luta contra o aquecimento global ao reduzir a footprint de carbono corporativa.

Além disso, as deslocações urbanas (e em muitos casos interurbanas) realizadas pelos profissionais da Management Solutions são efetuadas utilizando uma plataforma de transporte que, desde 2019, é neutra em emissões ao eliminar a marca de carbono originada por seus automóveis, investindo em projetos que combatem o desflorestamento de uma parte da selva amazônica.

Gestão de resíduos

Lâmpadas fluorescentes e cartuchos de toner

As lâmpadas fluorescentes habituais em qualquer escritório e os cartuchos de toner para impressoras, uma vez esgotados, são depositados nos contêineres que os edifícios que abrigam nossos escritórios têm habilitados para tal, ou devolvidos ao fornecedor para sua correta reutilização ou reciclagem. Em 2019 reduziu-se o toner utilizado pelas impressoras em 2%.

Papel e embalagens

O papel e as embalagens recicláveis são separados de forma adequada para que possam ser reciclados pelas empresas de gestão dos edifícios. Além disso, nos escritórios de Madri, Bilbao e Barcelona, existem contentores disponíveis onde são armazenados todos os documentos que por sua confidencialidade devem ser destruídos. Uma firma externa recolhe semanalmente esses contentores, e é responsável pela destruição dos documentos e posterior reciclagem deles. Durante 2019, a quantidade de papel reciclado aumentou 10% relativamente ao ano anterior (o que implicou reciclar mais de dez toneladas de papel).

Computadores e celulares

Como foi explicado na seção da Ação Social, no que diz respeito a computadores e telefones celulares, a Firma segue uma política global - os dispositivos que ainda estão em boas condições são doados a diferentes ONGs. Os equipamentos em piores condições são vendidos por peças que são reutilizadas, ou se o modelo não é mais válido, são entregues a uma firma responsável pela sua adequada reciclagem.

Para qualquer tipo de opinião, dúvida ou sugestão sobre a informação do presente documento, por favor coloque-se em contato com:

Departamento de Marketing e Comunicação

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso

28020 Madrid, Espanha

marketing-comunicacion@managementsolutions.com

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

Madri
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 – Madri

Barcelona
Avda. Diagonal, 654
08034 – Barcelona

Bilbao
Pza. Euskadi, 5
48009 – Bilbao

La Coruña
Avda. de Linares Rivas, 30
15005 – La Coruña

Londres
6 Bevis Marks
EC3A 7BA – London

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

Paris
14 Avenue D'Eylau
75116 – Paris

Amsterdã
Strawinskylaan 3051
1077 ZX – Amsterdam

Oslo
Edvard Storms gate 2
0166 – Oslo

Varsóvia
Emilii Plater, 53
00-113 – Warszawa

Zurique
Bellerivestraße, 201
8034 – Zürich

Milão
Via Giuseppe Mengoni, 4
20121 - Milano

Roma
Via Vincenzo Bellini, 22
00198 - Roma

Lisboa
Avenida da Liberdade, 245
1250-143 – Lisboa

Pequim
1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 – Beijing

Nova York
1120 Avenue of the Americas
NY 10036 – New York

Boston
21 Custom House Street
MA 02110 – Boston

Birmingham*
420 20th Street North
AL 35203 – Birmingham

San Juan de Porto Rico
154 Calle Rafael Cordero
PR 00901 – San Juan

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

Cidade de México (Anzures)
Mariano Escobedo, 748
11590 – Ciudad de México

Medelin
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

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

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

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

*A partir de onde se gerencia Atlanta

Para mais informações sobre a Firma visite nosso site:
www.managementsolutions.com
Ou nossos canais de redes sociais



© Management Solutions 2020

Todos os direitos reservados.

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

As informações contidas nesta publicação são exclusivamente a título informativo. A Management Solutions não é responsável pelo uso que terceiros possam fazer destas informações. Este material não pode ser utilizado sem autorização expressa por parte da Management Solutions.