

RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 2014

Gerenciando a transformação

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.

Índice



Introdução	6	Management Solutions, 14 <i>Making things happen</i>	36	Marcos de 2014	36
Mensagem do Presidente.....	/8	Fundamentos estratégicos	/16	Gerenciando a transformação	/38
Memória RSC	/10	Princípios éticos do código de conduta	/18	Diversificação	/40
Plano Diretor RSC.....	/12	Nossa marca.....	/20	Crescimento	/42
		Geografia	/22	Comunicação	/44
		Setores	/24		
		Linhas de Serviço	/28		
		P&D	/30		
		Fazendo com que as coisas aconteçam	/32		



Compromisso com o cliente 46

Orientação ao cliente	/48
Controle de qualidade	/49
Compromisso com o setor	/50

Compromisso com os nossos profissionais 56

"One team"	/58
Políticas de Recursos Humanos	/59
Treinamento	/62
Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico	/66
Meios de apoio ao funcionário	/68
Comunicação interna	/70
Clube Esportivo	/76

Compromisso com o entorno 78

Universidade	/80
Patrocínio e mecenato	/86
Colaborações beneficentes	/88
Ação social	/92
Meio ambiente	/102

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 e a qualidade.

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 princípios de desenvolvimento sustentável.

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



Management Solutions



Mensagem do Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente e CEO da Management Solutions

Após um longo período de profunda crise em muitos países ao nosso redor, parece se confirmar uma nova fase de crescimento, lento, mas constante. Contamos hoje com um sistema financeiro recapitalizado, mais regulado e supervisionado, com um foco maior sobre a revitalização do negócio, sem perder de vista a eficiência e o controle dos riscos.

Ao mesmo tempo, estamos sendo testemunhas de uma revolução tecnológica de magnitudes nunca antes vistas, em termos de volume de dados disponíveis, capacidade de armazenamento, processamento e modelagem da informação, bem como a redução dos custos associados.

Neste contexto, os vencedores estão sendo aqueles que, preservando seus valores, conseguiram se transformar, redesenhando seus modelos de negócio, adequando suas estruturas de organização e governança, revisando seus processos e sistemas para uma maior eficiência comercial e operacional, e com um foco maior no cliente, redefinindo seus métricas gerenciais e governança de dados e reforçando a identificação, gestão e controle de seus riscos.

Gerar valor através da transformação é o desafio mais importante que enfrentamos na Management Solutions. Por este motivo, temos procurado adaptar nossa oferta às novas necessidades de nossos clientes, intensificando nossa presença internacional, especializando nosso conhecimento setorial, aprofundando e atualizando nossas linhas de serviço, comprometidos com a pesquisa e a difusão do conhecimento; isto tudo valorizando nossa experiência, a de trabalhar para os líderes.

Desde a criação da Management Solutions, estabelecemos uma missão: “criar propostas de valor para nossos clientes e comprometer-nos com sua implantação efetiva”; e um objetivo: “superar as expectativas de nossos clientes e tornarmos-nos seus parceiros de confiança”.

Na Management Solutions não apenas nos preocupamos com o que fazer, mas também em como fazê-lo. Nossas atuações são regidas por princípios e valores que têm se mostrado geradores de valor para nossos clientes, profissionais, colaboradores e a sociedade como um todo: o compromisso sem limites e a dedicação ao serviço, a generosidade, a solidariedade, o trabalho em equipe, o pensamento crítico e a liberdade de julgamento, a meritocracia, a paixão pelo trabalho bem feito, o espírito empreendedor, a perseverança na realização dos objetivos, a busca constante pela excelência, a qual requer, por sua vez, a combinação de talento, esforço e treinamento.

O ano de 2014 foi muito positivo para a Management Solutions, alcançando um crescimento das receitas e a criação de emprego em todos os nossos escritórios, aumentando nossa carteira de clientes e alcançando uma maior diversificação setorial e geográfica. Em mais um ano aumentamos os investimentos em treinamento e pesquisa, estendendo os vínculos com a universidade, ampliando patrocínios culturais e educativos e dirigimos de forma relevante todas as atividades solidárias.

Hoje somos uma firma líder de consultoria empresarial, finanças, riscos, organização, processos e tecnologia. Contamos com uma equipe extraordinária de profissionais que atua em

mais de 30 países pela Europa, Américas, Ásia e África, prestamos serviço a clientes globais e locais que são referência em seus respectivos setores e oferecemos uma proposta de valor diferencial apoiado em Pesquisa e Desenvolvimento de ponta.

Na Management Solutions acreditamos firmemente que a responsabilidade social é um elemento estratégico da gestão de nossa Organização, um compromisso a longo prazo que fizemos com nossos clientes, profissionais e comunidades dos países nos quais atuamos.

Com a publicação da nona edição do Relatório de Responsabilidade Social Corporativa da Management Solutions, pretendemos refletir com transparência e de forma detalhada os progressos alcançados em 2014 de diferentes âmbitos e, em especial, nosso compromisso social.

Uma linha fundamental de nossa política de responsabilidade social tem sido sempre o vínculo com a universidade. Colaboramos com mais de 150 universidades com a assinatura de acordos para bolsas de estudos e estágios; oferecendo mestrados, aulas e seminários especializados; cooperando em programas de pesquisa; participando em feiras de recrutamento; patrocinando e apoiando fundações e associações universitárias. Neste sentido, um marco importante de 2014 foi a graduação da primeira turma de Mestrado em Consultoria Empresarial da Management Solutions - ICADE Business School.

Fomentar o espírito empreendedor é outra linha de atuação de nossa política de responsabilidade social. Neste sentido, as iniciativas neste campo se estenderam para a educação, através do apoio a projetos que buscam o desenvolvimento de valores, atitudes e habilidades empreendedoras através da educação nos estágios iniciais de formação das crianças e jovens.

O compromisso social da Management Solutions inclui também sua presença em associações profissionais relacionadas com sua atividade, bem como em associações culturais através de políticas de patrocínio e mecenato.

Temos um cuidado especial em garantir entre todos um desenvolvimento sustentável e temos o cuidado de manter políticas que contribuam com a conservação do meio ambiente, embora o impacto ambiental de nossa atividade seja muito limitado. Por fim, continuamos apoiando e fomentando com entusiasmo todas as atividades solidárias desenvolvidas por nossos profissionais através do Grupo de Ação Social da Management Solutions, do qual nos sentimos especialmente orgulhosos por sua dedicação abnegada aos mais desfavorecidos.

Na Management Solutions encaramos o futuro com esperança e confiança, com o firme propósito de sermos decisivos para nossos clientes em seus processos de transformação.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente e CEO da Management Solutions

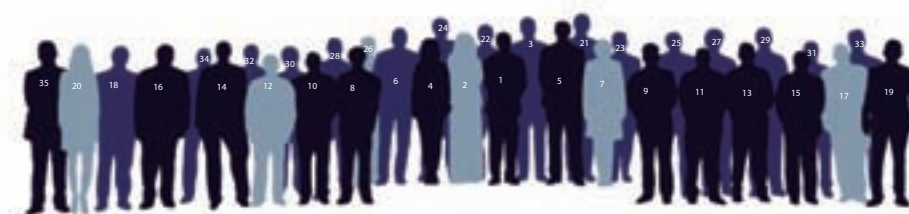
Comitê de sócios

1. Alfonso Serrano-Suñer
2. Nuria Navarro
3. Ignacio Layo
4. Laura León
5. José Ramón Gorrochategui
6. Diego Leis
7. María José Leongentis
8. Julio Holgado
9. José Luis Carazo
10. Juan Fabios
11. Hernán Enríquez
12. Marcos Izena
13. Carlos Vilá
14. José Bielsa

15. David Coca
16. José Manuel Suárez
17. Alberto Rilo
18. Carlos Camps
19. Jorge Monge
20. Sara de Francisco
21. Pedro Martínez

22. Rafael Guerra
23. Miguel Ángel Poblet
24. Manfred Nolte
25. Marcos Fernández
26. Ricardo Gómez
27. Carlos Carnicero
28. Raúl García de Blas

29. Carlos Francisco Gallejones
30. Eduardo Pérez-Hickman
31. Luis Lamas
32. Carlos Suárez
33. José Arrieta
34. José Manuel Navas
35. Ángel García



Memoria RSC

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



Profissionais da Management Solutions no escritório de Santiago do Chile

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.

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 2014 nos nossos escritórios da Europa (Espanha, Reino Unido, Alemanha, Polônia, Suíça, Itália e Portugal), na América (EUA, México, Porto Rico, Colômbia, Brasil, Peru, Chile e Argentina) e na Ásia (China).

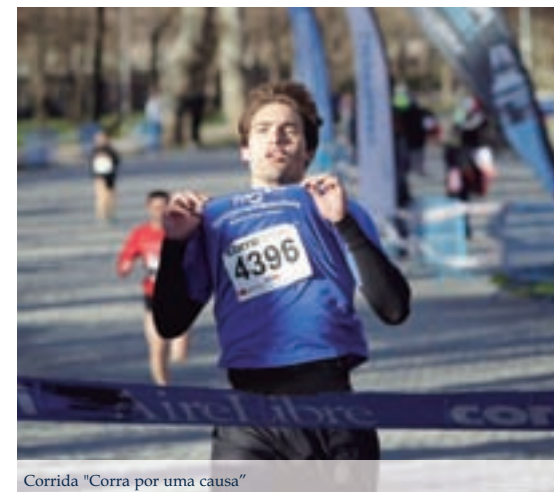
Processo de elaboração do Relatório

O processo de elaboração de nossos relatórios tem seguido 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. A estrutura e conteúdos de nossos relatórios pretendem ser de utilidade para todos os nossos grupos de interesse, seguindo rigorosamente a diretriz para a elaboração de relatórios de sustentabilidade publicada pela GRI.

Consideramos que os nossos clientes, os profissionais que integram a Management Solutions e a sociedade em seu conjunto, constituem os nossos principais grupos de interesse.



Grupo de voluntários do Cinema Solidário de Madri



Corrida "Corra por uma causa"

A satisfação destes grupos tem um lugar fundamental em nossa estratégia corporativa e é indispensável estabelecer uma ótima relação 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.

Na Management Solutions, entendemos 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 às 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 caminhos de melhoria, identificar novas oportunidades, avaliar novas ideias e iniciativas e lançar novos projetos.

Esta compreensão da responsabilidade social corporativa é abordada na Management Solutions a partir de uma perspectiva dupla: por um lado, há o enfoque empresarial, entendido como o compromisso que a firma enquanto entidade assume com seus diferentes grupos de interesse (compromisso com o cliente, compromisso com os profissionais e compromisso com a sociedade); e, por outro lado, se dá a partir do enfoque da Ação Social, respaldando as iniciativas sociais desenvolvidas por nossos profissionais, apoiando e fomentando sua colaboração com diversas ONGs e associações beneficentes.

Plano Diretor de RSC

A Management Solutions entende a RSC como um compromisso assumido com seus grupos de interesse para desempenho diário de sua atividade.

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.

É claro que 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 é a base ou o ponto de partida de nosso compromisso, que queremos executar com um padrão internacional que dote a firma de linhas diretrizes que orientem nossa visão da RSC e que sirvam para guiar nossos esforços, trabalhando em um projeto em comum com uma visão a longo prazo.

Por esta razão, em dezembro de 2010, a Management Solutions se comprometeu com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), iniciativa internacional assinada pelos países membros das Nações Unidas. Os 8 objetivos que compõem a iniciativa (e que se espera que sejam atualizados por parte da ONU em 2015) sintetizam nossa maneira de pensar enquanto organização no âmbito da responsabilidade social corporativa. A Management Solutions adere, através deste texto, à esta iniciativa internacional e se compromete a tornar conhecidas e a respeitar suas 8 metas relacionadas a temas como a pobreza, a infância, a educação e o meio ambiente, aspectos que consideramos chave para garantir um futuro melhor para as próximas gerações.

As responsabilidades decorrentes dessa adesão implicam em compromisso e colaboração para melhorar as vidas de milhares de pessoas, e para criar um ambiente que contribua para a paz e a segurança mundial.

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 Management Solutions 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, 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 fundamental seguir promovendo os valores sociais. Por isto, nos propomos seguir aumentando ainda mais o número de iniciativas solidárias, estabelecendo como meta realizar ao menos uma atividade de cada um dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Por fim, continuaremos trabalhando para aumentar o alcance global de nossas ações de RSC, consolidando a Ação Social em todos os países nos quais 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. Incentivar programas que cumpram com os ODM, tanto do ponto de vista empresarial quanto do ponto de vista do trabalho 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 as sociedades nas quais desenvolvemos nossa atividade.
4. Envolver todas as áreas e unidades da firma no RSC, imprimindo 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 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio



Em 2014 a Management Solutions realizou as seguintes ações destinadas a colaborar com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio:

1. Erradicar a pobreza extrema e a fome:

- Voluntariado na América Latina, colaborando com a Ajuda em Ação, ajudando as pessoas sem recursos.
- Organização de eventos solidários (na Europa e América) para a coleta de alimentos, roupa e bens de primeira necessidade.
- Campanhas solidárias para colaborar com centros de acolhida na América Latina.
- Organização de concertos para a obtenção de fundos com os quais pudesse financiar atividades de voluntariado e cooperação promovidas pelos profissionais da firma.
- Participação em corridas beneficentes em diferentes países da Europa e América, para apoiar Fundações e ONG que trabalham pela integração social e profissional de pessoas em situação de exclusão social.
- Colaboração com fundações para o fomento das microfinanças.

2. Assegurar o ensino primário universal

- Colaboração com a Fundação Entreculturas para a construção de salas de aulas para crianças sem recursos em países da América Latina e África.
- Colaboração com a Fundação Pró-criança, com o objetivo de erradicar o trabalho infantil, apoiando uma escolarização de qualidade na América Latina.
- Atividades pedagógicas em colaboração com a Ajuda em Ação durante o Verão Solidário no Equador.
- Colaboração com a Fundação Criar, que promove o espírito empreendedor em colégios da Espanha.
- Colaboração com a Fundação Casa de Cristo, que busca melhorar a qualidade da educação de crianças em situação de pobreza no Chile.
- Colaboração, através dos Natais Solidários, com a construção de um centro de informática para meninos e meninas das tribos Santals de Jhantipahari (Índia).

3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher

- Desenvolvimento e manutenção dos Planos de Igualdade (em todos os países nos quais a Management Solutions está presente).
- Colaboração com a Fundação Entreculturas na luta pela igualdade das meninas e mulheres na sociedade congolês.

4. Reduzir a mortalidade infantil

- Campanhas de Cestinhas de Páscoa e Padrinho de Natal (Brasil) com arrecadação de alimentos, bens básicos e presentes para centros infantis.
- Campanha solidárias de Natal com arrecadação de bens básicos e presente para centros infantis (Argentina, Brasil, México, Peru, Chile, Colômbia, Espanha e Estados Unidos).
- Participação em programas de apoio às crianças desfavorecidas em colaboração com a Ajuda em Ação.
- Arrecadação de bonês solidários para arrecadar fundos destinados a combater enfermidades infantis.

5. Melhorar a saúde materna

- Manter políticas favoráveis em termos de saúde materna para nossas profissionais.
- Colaboração com o financiamento da Casa-Centro de Saúde para mulheres em situação de alto risco e vulnerabilidade de Calcutá Ondoan (Índia).

6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras enfermidades

- Organização de doações de sangue nos escritórios da firma.
- Participação em corridas solidárias na Espanha para apoiar a luta contra o câncer, no Peru pela Síndrome de Down, no Chile e no Peru contra as lesões de medula, no México para apoiar a luta contra o Parkinson e no Reino Unido para arrecadar fundos em benefício da ONG Sue Ryder e da Médicos do Mundo.

7. Qualidade de vida e respeito pelo meio ambiente

- Redução do impacto das atividades da Firma no meio ambiente (principalmente executando políticas de eficiência energética, reciclagem e redução do consumo de papel) em todos os países onde a Management Solutions atua.
- Coleta de material de escritório, a fim de arrecadar fundos para plantar árvores.

8. Todo o mundo trabalhando pelo desenvolvimento

- Doação de equipamentos de informática e telefones celulares para grupos sem recursos na Espanha.
- Colaboração com o Banco Mundial e outras organizações supranacionais na disseminação do conhecimento.

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.

Mais de 1.350 profissionais

18 escritórios

Mais de 800 projetos



Fundamentos Estratégicos
Missão e Objetivos

Isso se traduz em sólidos fundamentos estratégicos, com missão e objetivos claros e compartilhados por todos os profissionais da Firma...

Making things happen

A missão da firma é criar propostas de valor para nossos clientes comprometendo-se com sua implantação efetiva

Parceiros de confiança

Nosso objetivo é nos convertermos em parceiros de confiança de nossos clientes, superando suas expectativas

... e uma visão, liderar a consultoria empresarial em setores regulamentados



MSO
ManagementSolutions
Making things happen


YEARLY MEETING
2014
Gerenciando a transformação

ManagementSolutions

Gerenciando a transformação

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 regulamentados. Esta liderança é expressa por cerca de dois milhões de horas anuais de consultoria empresarial, uma equipe global de mais de 1.350 profissionais, 18 escritórios plenamente operacionais na América, na Europa e na Ásia, mais de 500 clientes, todos referenciais em seus respectivos setores, e mais de 800 projetos de distintas naturezas e tamanhos. 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

Nosso objetivo é superar as expectativas de nossos clientes e tornarmos-nos seus parceiros de confiança. Tudo isto só se consegue colocando em prática conceitos como responsabilidade, rigor, exigência, preparação e formação. Procurando 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, uma cultura referência no setor, que é regida por estritos princípios éticos.

Fazer que as coisas aconteçam exige uma cultura corporativa forte, que incentive a unidade e a solidariedade, meritocrática, orientada a resultados e com uma constante vocação de serviço. Características estas 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 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, no que 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 posse, 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, finalmente, nós mesmos.

A Firma se empenha em reter talentos, oferecendo o melhor ambiente para o desenvolvimento pessoal e profissional de nossa organização. Somos o que somos graças ao talento de nossos profissionais.

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

Integridade e honestidade

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

Na integridade e na ética é sustentada a confiança que os clientes depositam em nós e que cada um de nós depositamos nos demais componentes de nossa Firma.

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

O corpo diretivo da Management Solutions tem como missão gerar oportunidades para todos os profissionais e é seu dever e responsabilidade transmitir os valores e a cultura corporativa, assim como as mesmas oportunidades vividas.

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.

Profissionalismo

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

Cumprimos com a legalidade, guiando-nos pelos padrões profissionais e as 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, no respeito aos direitos humanos em todas as nossas ações e, por outro, na 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 formamos 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, mediante planos de treinamento adequados a cada nível e categoria.

Confidencialidade

Todos os membros de nossa organização são proibidos de comunicar a terceiros as informações confidenciais de clientes, e têm a obrigação de manter o segredo profissional dos relatórios e da documentação interna da Firma, tratando a informação com especial responsabilidade, controle e proteção, sem utilizá-la em benefício pessoal ou de terceiros.

Todas as informações estratégicas da Firma, assim como dados de clientes e funcionários aos quais se tenha acesso como consequência do desempenho da atividade profissional, são considerados confidenciais.

Realizamos um uso responsável e produtivo dos sistemas de comunicação que pertencem à Management Solutions.

Responsabilidade com a sociedade

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

Estimulamos iniciativas que facilitem aos funcionários sua colaboração em diferentes atividades de voluntariado.



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, propostas comerciais e entregáveis), se convertem automaticamente em um veículo de transmissão de nossos valores.

Por este motivo, devemos selecionar cuidadosamente os canais utilizados para a comunicação da marca Management Solutions. Deste modo, conseguiremos consolidar nossa marca como credencial perante os nossos públicos.

Por outro lado, a uniformidade da marca tem uma especial relevância dentro do atual contexto de expansão internacional da Firma. Nossa marca tem uma função integradora ao representar os valores que são compartilhados pelos mais de 1.350 profissionais da Management Solutions em todo o mundo; que, por sua vez, a projetam dia-a-dia na relação que estabelecem com seus clientes e públicos de interesse.



Website Management Solutions

A 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.

Nosso site, traduzido em três idiomas (espanhol, inglês e português), e que cumpre as diretrizes de acessibilidade definidas pelo *World Wide Web Consortium* (W3C), inclui informações gerais sobre a Management Solutions, os setores em que atuamos, as linhas de serviço que oferecemos e um

tópico específico de carreiras profissionais, dirigido de forma particular a pessoas interessadas em participar em nosso processo de seleção, e ainda um item com as publicações elaboradas pela Firma.

Durante 2014, as visitas ao nosso site aumentaram 25% em comparação a 2013, advindas de 162 países diferentes.



Nuria Navarro,
Sócia da Management Solutions

“Nossa marca reflete o que somos: uma firma global com uma cultura empresarial forte, que fomenta a excelência e o trabalho em equipe”

Temos uma cultura empresarial forte, baseada no compromisso e na dedicação ao serviço e que fomenta a integridade, a unidade e o trabalho em equipe.

Estamos orgulhosos de ver como os nossos clientes identificam a Management Solutions com uma forma de atuação que tem um diferencial. Não importa onde estivermos trabalhando, nossa forma de atuar é sempre a mesma em todos os países nos quais operamos.

Nossa marca nos ajuda. É o reflexo fiel de nossos princípios e valores. Não se trata de uma simples logo, mas reflete o firme compromisso de todos nós com uma missão: "Fazer as coisas acontecerem"; e com um objetivo: superar as expectativas dos nossos clientes, tornando-nos, assim, seus parceiros de confiança

Imagem corporativa

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

- ▶ Imagem perante o cliente dos profissionais da Management Solutions.
- ▶ 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.
- ▶ Design de nossos escritórios.



Geografia

A aposta internacional continuará sendo um pilar estratégico da Firma

A forte dedicação internacional que a Management Solutions tem desde o seu início, fez a totalidade uma de suas marcas registradas. Atualmente, nossa presença se concentra em três grandes áreas geográficas, Europa, América e Ásia, com 18 escritórios de onde prestamos serviço em mais de 30 países dessas regiões.

Além disso, em 2014, a firma executou vários projetos em vários países africanos, constituindo o continente Africano como um novo pólo de expansão geográfica da firma.

Cobrir as necessidades de nossos clientes em todos os países em que estão presentes, consolidou nossa firma como uma firma líder em consultoria empresarial em setores regulados. Essa liderança foi alcançada com trabalho diário comprometido de nossos profissionais, que estão sempre alerta para detectar oportunidades.

A posição geográfica da firma responde aos princípios de "one time" 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 2014 continuamos a expandir nosso raio de ação não apenas nos países que historicamente têm sido foco de nosso crescimento e onde já temos escritórios consolidados, mas também estendendo para mais além das fronteiras o nosso campo de atuação.

A forte diversificação geográfica é um ativo fundamental da firma. O bom comportamento que as principais economias latino-americanas continuam apresentando frente à crise global tem permitido que nossos escritórios da região (México, Brasil, Colômbia, Peru, Chile e Argentina), consigam manter as taxas de crescimento excelentes de anos anteriores, com um aumento significativo tanto no número de horas de consultoria quanto do tamanho dos seus respectivos modelos, configurando um dos principais pilares de crescimento da firma. Além disso, na América Central houve um aumento significativo das iniciativas tomadas.

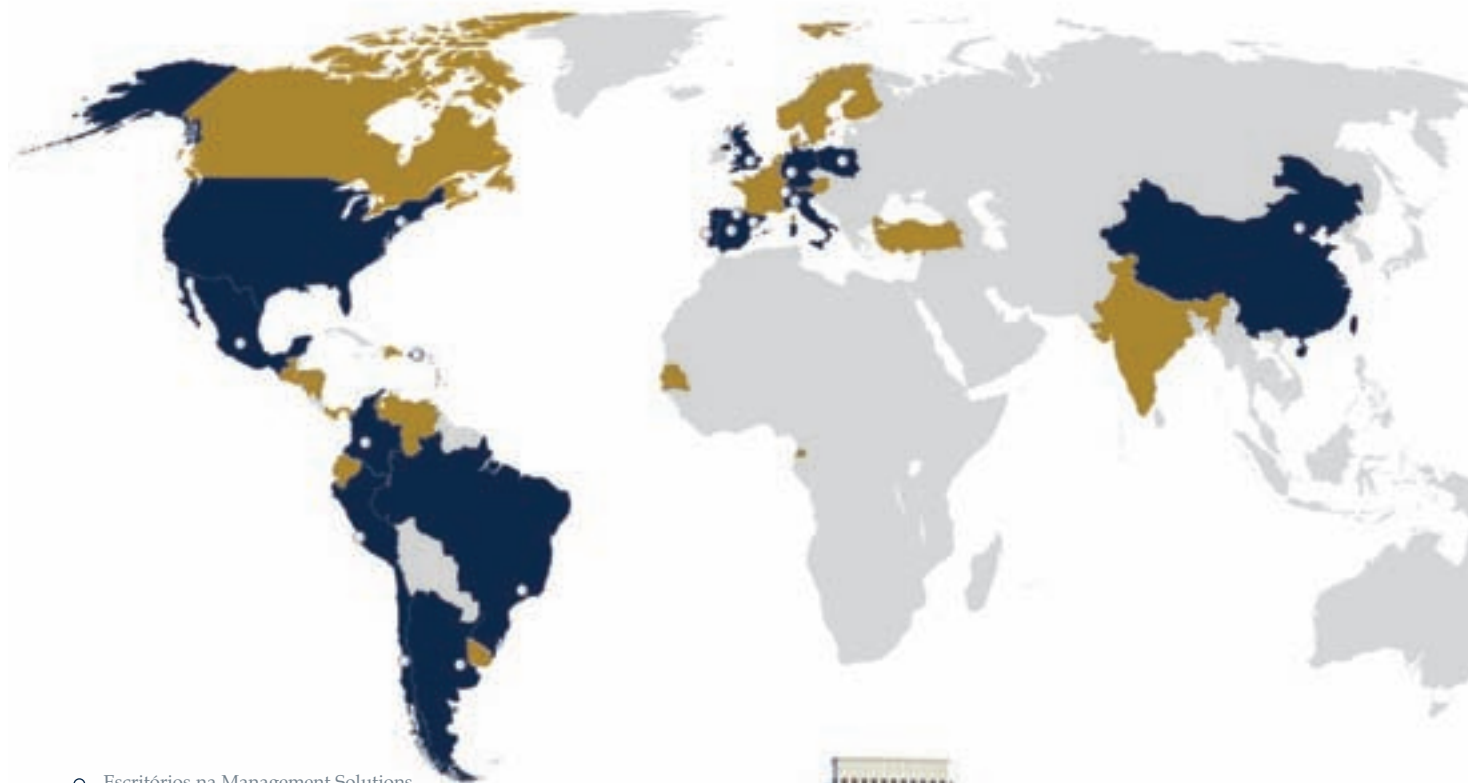
Nos EUA, com um crescimento de quase 50% das operações, a firma aumentou significativamente a sua presença. Em 2014 se intensificaram as atividades nas três sedes do país: Nova York (Nova York) e Boston (Massachusetts), que abrange todas as atividades da costa leste, e Birmingham (Alabama), de onde se apoia toda a atividade do sul do país.

Na Europa, apesar de um ambiente econômico ainda incerto, a presença da firma voltou a aumentar nas principais economias do continente. Além da liderança exercida no mercado espanhol, destaca-se o forte aumento da atividade no Reino Unido. No restante do continente, o crescimento também tem sido notável. Na Europa central (Alemanha, Polônia e Suíça) e no norte do continente (Dinamarca, Suécia,

Noruega e Finlândia) foram atingidas taxas de crescimento significativas. No sul da Europa (Itália e Portugal), e apesar de se tratar das economias mais atingidas por um ambiente econômico adverso, a firma conseguiu crescer a taxas superiores a 10%.

No que diz respeito aos mercados asiáticos, a Management Solutions (através de seu escritório em Pequim) continua a consolidar a sua presença nas principais economias da região (China, Coreia e Cingapura). Ciente do enorme peso que está ganhando no cenário econômico global e das grandes oportunidades que o continente oferece, a Ásia é um dos pilares estratégicos para o desenvolvimento e expansão geográfica da firma.

Por fim, a Management Solutions iniciou a sua atividade em algumas das principais economias da África, tornando o continente africano um potencial pólo de expansão da firma pelos próximos anos.



○ Escritórios na Management Solutions
 ■ Presença permanente
 ■ Atividade recorrente

Escritórios em países com presença permanente

Europa

Madrid

Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1
 28020 - Madrid

Barcelona

Avda. Diagonal, 654
 08034 - Barcelona

Bilbao

C/ Elcano, 9
 48008 - Bilbao

Londres

135 Cannon Street
 EC4N 5BP - London

Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53
 60325 - Frankfurt am Main

Zurique

Bellerivestraße, 201
 8034 - Zürich

Varsóvia

Emilii Plater, 53
 00-113 - Warszawa

Milão

Via Visconti di Modrone, 1
 20122 - Milano

Lisboa

Avenida da Liberdade, 245
 1250 - Lisboa

Ásia

Pequim

1 Jian Guo Men Wai Avenue
 100004 - Beijing

Américas

Nova York

1120 Avenue of the Americas
 NY 10036 - New York

San Juan do Porto Rico

105 Ponce de León Avenue
 00917 - San Juan

México D.F.

Prol. Paseo de la Reforma, 1015
 01376 - México D.F.

Bogotá

Carrera 7, 71-21
 110231 - Bogotá

São Paulo

Rua Samuel Morse, 120
 04576-060 - São Paulo

Lima

Avda. Andrés Reyes, 437
 27 - Lima

Santiago do Chile

Enrique Foster Norte, 21
 755-0163 - Santiago

Buenos Aires

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



Setores

Procuramos desenvolver um profundo conhecimento dos setores onde 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.

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

Instituições Financeiras

O setor financeiro está vivendo com especial intensidade uma fase de fortes mudanças, tanto pelo papel que desempenhou como o epicentro de uma crise que já dura oito anos quanto por seu protagonismo nas medidas econômicas tomadas para tentar sair dela.

Após anos marcados pela deterioração da sua imagem institucional, a necessidade de injetar capital público para sustentar os balanços das principais instituições financeiras e um período de crise de crédito elevado, o setor enfrenta uma nova realidade, muito mais complexa do que a vivida em períodos anteriores.

Por um lado, as consequências da crise obrigam a enfrentar um aumento acentuado nos requisitos regulamentares, a fim de restaurar a confiança perdida nos últimos anos. Nas exigências relacionadas com a liquidez de risco, solvência e a inadimplência, os novos riscos estratégicos como aqueles ligados ao comportamento são incorporados, tornando a gestão adequada de todos eles um elemento fundamental para assegurar a sustentabilidade em médio e longo prazo.



Este novo contexto de ação, particularmente exigente em termos de capital (desde as necessidades próprias de investimento para cumprir com as regras até os impactos relacionados a multas regulamentares) deve ser implementado em um contexto de fraca atividade de varejo e taxas de juro zero que sancionam a capacidade de geração de benefícios comuns. Portanto, o gerenciamento da eficiência do negócio tornou-se, se possível, ainda mais crítica.

Além disso, a evolução da sociedade e do rápido avanço das tecnologias estão causando uma mudança de paradigma na gestão de clientes. O processo brusco de transformação em que o setor financeiro está imerso em todos os mercados, decorrente das turbulências da crise econômica dos últimos anos, aconselha que se considere essa mudança de ambiente no âmbito de um regime que preserve as premissas fundamentais de um negócio em que a concorrência é cada vez mais agressiva.

O setor enfrenta uma reorganização estratégica, operacional e tecnológica que deve ajudar a ajustar e adaptar seus modelos operacionais, financeiro, de riscos e de negócios ao novo ambiente.

Estas razões fazem com que o setor financeiro seja um dos mais complexos no contexto econômico atual, onde a contribuição de valor nas novas abordagens requer soluções especializadas.

Energia

A liberalização progressiva do setor destacou a má 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 a irrupção e consolidação dos avanços tecnológicos e da capacidade de processar dados em massa 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 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 (o resultado tanto da conjuntura global macroeconômica quanto dos múltiplos processos de fusões, aquisições, alienações de negócios, etc.), que requerem foco na melhoria de sua eficiência e da capacidade de gerar valor para os clientes e acionistas. Neste sentido, as organizações concentram sua atenção em iniciativas inovadoras que permitem maximizar seu potencial, identificando alavancas de



Setores

crescimento organizacionais, operacionais e de gestão para alcançar elementos diferenciais em termos de concorrência.

Telecomunicações

O setor de telecomunicações ainda está passando por uma profunda transformação, decorrente tanto dos avanços tecnológicos quanto das mudanças nos padrões de comportamento dos usuários, que cada vez mais demandam serviços de mobilidade, rapidez e interação, tanto em âmbito pessoal quanto profissional. A combinação dessas circunstâncias tem levado ao surgimento de novos modelos de negócios, atores e serviços, acrescentando um fator de complexidade adicional a um mercado que já está saturado.

Os operadores tradicionais estão realizando fortes investimentos para adaptar suas redes de acesso ao crescimento geométrico das diferentes demandas. Por sua vez, estão vendo como as margens de sua receita tradicional (voz e dados) diminuem rapidamente e novas receitas geradas pela "nova economia" vai para novos operadores (os chamados over the top).

Os desafios enfrentados pelo setor, nos próximos anos, vai exigir movimentos de concentração e simplificação em todos os níveis (regulação, organização, negócios, tecnologia, etc.), permitindo que as operadoras alcancem a eficiência, agilidade e flexibilidade necessárias para se adaptarem às mudanças atuais e futuros desafios.

Outros setores

Consumo e Indústria

A Management Solutions oferece respostas através desta prática para as necessidades do setor industrial, tanto do ponto de vista gerador (produção) como distribuidor (canal para o cliente final). Após dois anos de fortes quedas na atividade, com seus consequentes impactos na adequação das capacidades instaladas de produção e distribuição, as perspectivas econômicas mostram sinais de recuperação das linhas de crescimento. A globalização e as diferenças de velocidade de saída da recessão das grandes áreas geográficas estão transferindo boa parte da cadeia de valor: comprar, produzir, fabricar e vender, exigem atualmente "pensar globalmente e agir localmente" e implicam em uma transformação permanente das estruturas organizacionais, operacionais e tecnológicas das empresas que operam nestes mercados.

Governo

O atual ambiente de mercado está impondo esforços elevados de redução de orçamento em apresentações públicas. Isso requer, necessariamente, uma melhora na produtividade e eficiência de todos os órgãos do governo que concentram grande parte de suas ações em manter ou melhorar a qualidade do serviço, otimizando a gestão da sua estrutura de custos.

Neste tipo de ações, comuns no setor privado, deve-se adicionar também o crescente interesse na redução do tempo de mercado nas decisões políticas e sua implementação efetiva em cada área de atuação.





Sara de Francisco,
Sócia da Management Solutions

“Adaptamos nossa proposta de valor às necessidades levantadas por nossos clientes”

Na Management Solutions, temos desenvolvido um conhecimento profundo dos mercados em que atuam os nossos clientes. Para isso, temos uma equipe com altos níveis de especialização setorial, geográfica e por linhas de serviço.

A organização por linhas de serviço nos permite estruturar o conhecimento e experiência adquiridos por tipo de competência, facilitando, assim, a concepção de propostas de valor que dão resposta rápida e precisa para os diversos problemas levantados pelos nossos clientes.

A especialização setorial nos permite adaptar estas propostas de valor para as características próprias dos setores em que nossos clientes operam. Por fim, a realidade nacional ou regional é capturada através de nossa especialização geográfica e permite considerar peculiaridades normativas, sociológicas, culturais, etc. das economias em que os nossos clientes desenvolvem suas atividades.

Tudo isso faz com que seja de especial interesse as abordagens que permitem a realização de uma transformação do serviço público através da implementação de melhorias na organização, processos e sistemas.

Construção

O setor tem sido marcado por um cenário de crescimento reduzido em grande parte das economias maduras. Atualmente, embora as perspectivas para obras públicas permaneçam estreitamente vinculadas aos cortes no orçamento do Estado, o mercado imobiliário (tanto o residencial quanto o não-residencial) estão mostrando sinais claros de assentamento, iniciando uma fase de recuperação lenta.

No entanto, nos países emergentes, a atividade continua muito forte, impulsionada pelas oportunidades decorrentes da rápida modernização de suas infraestruturas (obras civis),

casas (residencial), o setor empresarial (escritórios) e seus hábitos e necessidades de consumo (shopping centers, serviços de saúde, etc.).

Neste contexto, nas economias mais maduras, a desalavancagem, o controle de custos, a otimização de processos, etc. continuam a ser essenciais, embora voltem a aparecer estratégias de crescimento adaptadas às novas necessidades de demanda (residencial) e de mercado (não residencial). A diversificação geográfica surge como um claro motor de crescimento setorial, o que exige um elevado esforço de adequação das organizações, bem como a gestão adequada dos riscos inerentes às operações internacionais.

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, 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, são desafios que diferentes setores enfrentam.

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. Esta migração a partir da perspectiva de "venda de produtos" para a 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.

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 firma (ações alternativas, planejamento, recomendações de execução, etc.).

Gestão Comercial e Marketing

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

Informações Gerenciais e Financeiras

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.

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 integral dos mesmos (e seu impacto sobre os requisitos de capital ou provisões).

Organização e Processos

Abordamos os projetos de transformação de nossos clientes a partir de três perspectivas - funcional, organizacional 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.

Tecnologias Aplicadas

Somos especialistas na definição e implementação da tecnologia mais adequada às necessidades e possibilidades de cada organização e ajudamos a desenhar a governança de informações e de dados.

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 levou várias décadas, 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, 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 mediante o 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 valorizar a 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 potências desenvolvidas.

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

O atual contexto internacional é caracterizado por um ambiente econômico de baixo crescimento, baixa inflação e baixas taxas de juros nas economias maduras e uma desaceleração nos países emergentes, juntamente com um ambiente regulatório mais exigente e a rápida transformação da tecnologia. Neste contexto, a antecipação da mudança é mais relevante do que nunca. 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 disseminação de conhecimento destinado a todos os grupos de interesse da Management Solutions: clientes, profissionais, parceiros e Academia, impulsionando assim a antecipação de mudança da firma.

Do ponto de vista metodológico, a equipe de P&D serve aos profissionais da Management Solutions e a seus clientes com 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 e modelagem.

Para isso, mantém uma estreita colaboração com várias universidades, participa de conferências de pesquisa aplicada, 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, o compromisso de P&D com a formação também se manifesta em sua dimensão interna: constitui o Chefe de Estudos da firma, coordena as Cadeiras de conhecimento e é parte ativa na gestão do Mestrado de Consultoria Empresarial da Management Solutions - ICADE Business School.

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 (newsletters) quanto

interno (alertas de publicação normativa, informes de conjunturas, documentos de síntese e implicações de novas regras, 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 acompanhar as novidades regulamentares nesses países, o departamento de P&D se baseia em uma rede de colaboradores experientes de todos os escritórios, que as detectam, analisam e informam periodicamente.

A fim de facilitar o acesso à informação, o P&D continua avançando na configuração da intranet corporativa enquanto canal básico para a difusão do conhecimento através das seções de Publicações e Notícias Normativas da Knowledge Area, que é nutrida a partir das publicações corporativas e dos documentos de origem primária (textos normativos, artigos científicos, etc.).

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 suas componentes metodológicas.

A área de P&D centra os esforços em quatro âmbitos (metodológico, análise econômica, análise de normas e estudos monográficos) e seus objetivos são determinados nos termos de um plano plurianual aprovado e supervisionado pelo Comitê Executivo da Firma:

Metodologia (P&D+i)

- Pesquisa: criação das melhores práticas de adaptação regulamentar e de gestão em clientes/setores (risco de crédito, mercado e liquidez, capital econômico, modelo de stress test, modelos comerciais, etc.).



A Management Solutions participou novamente da Semana da Modelagem da Universidade Complutense de Madri (Espanha)

O objetivo da Semana da Modelagem, que este ano marcou o seu oitavo ano e que foi organizado novamente durante o Mestrado de Engenharia Matemática da Universidade Complutense de Madri, é usar a matemática como ferramenta para resolver problemas decorrentes de diferentes setores da atividade.

A Management Solutions propôs um caso sobre "Risco de Modelo", que envolveu um grupo de estudantes da Universidade Complutense de Madri, da Universidade de Oxford, da University of Saratov, da Università degli Studi di Firenze, da Universidade Autônoma de Madri, da Universidade Politécnica da Cataluña e da Universidade de Vigo.

A Semana da Modelagem, organizada pela Faculdade de Matemática da UCM, MOMAT¹, IMI² e Universidade de Oxford, tem grande projeção nas faculdades de matemática da Espanha e do mundo inteiro, tornando-se novamente evidente, com a participação nesta nova edição, a presença da Management Solutions em eventos universitários nas faculdades de Matemática.

1: Grupo de Pesquisa "Modelos Matemáticos em Ciência e Tecnologia: desenvolvimento, análise, simulação numérica e controle".

2: Instituto de Matemática Interdisciplinar.



- Inovação: através do centro especializado em data science, desenvolvem-se modelos de classificação, regressão, otimização, simulação, etc., para todas as áreas dos setores em que a firma opera.
- Protótipos: desenvolvimento de ferramentas de suporte para verificar e demonstrar o funcionamento correto (testes piloto) das metodologias desenvolvidas em ambientes reais do cliente, a fim de facilitar os processos de implementação global de soluções corporativas.
- Software: manutenção das ferramentas de data science desenvolvidas e gestão de relacionamento com os fornecedores de software científico.
- Controle de qualidade (QA): certificação da qualidade e a homogeneidade das metodologias aplicadas nos projetos.

Análise econômica

- Informes de conjuntura: a área de P&D está ampliando o âmbito dos informes de conjuntura trimestrais, tanto em países como em setores. Atualmente elabora informes sobre catorze países, com a colaboração de especialistas da rede de escritórios da Firma: Espanha, Reino Unido, Alemanha, Polônia, Portugal, Itália, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Peru, Chile, Colômbia e China.
- Análise *benchmark*: sobre a base de conhecimento que geram esses relatórios, a equipe de P&D também realiza análises comparativas com informações públicas dos clientes e dos países onde a Firma atua.

Análise de normas

- Vigilância normativa: a área de P&D conta com um sistema ativo de vigilância das normas dos setores de atividade da Firma, que permite se antecipar e detectar de forma precoce as publicações dos reguladores.

- Alertas: mediante os alertas de publicação se impulsiona o conhecimento imediato da evolução regulamentar por parte dos profissionais e clientes da firma.
- Análise: sobre as novidades normativas com maior repercussão para os clientes ou que suscitem maior interesse, a área de P&D elabora documentos de resumo e análise de implicações, dando capacidade de síntese e sentido crítico; por exemplo, sobre o "tsunami" regulatório ou mecanismo único europeu de supervisão bancária.

Estudos monográficos

- Newsletters: a área de P&D elabora estudos monográficos de maior profundidade de pesquisa, inovação e síntese de questões atuais nos setores da firma e de interesse para os clientes e profissionais. Exemplos disto são os últimos newsletters elaborados pelo P&D que tem tratado de aspectos tais como a gestão do risco de modelo e os impactos de exercícios de teste de estresse no sistema financeiro.

Fazendo com que as coisas aconteçam

Crescemos de maneira organizada e sustentável, multiplicando o nosso tamanho por 17

Tudo o que somos é graças à confiança que nossos clientes depositaram na Firma. Eles são os responsáveis pela Management Solutions ser, 12 anos após a sua criação, o que é hoje. É um grande prazer poder apresentar as realizações listadas ao longo desta publicação.

Em 30 de dezembro de 2002, a Management Solutions é constituída. No início, a Firma tinha 80 funcionários e três escritórios na Espanha (Madri, Bilbao e Barcelona).

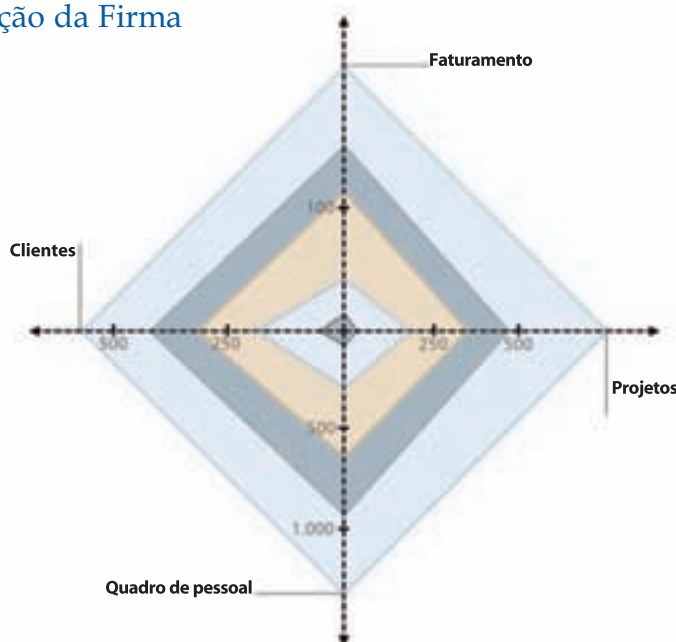
Doze anos mais tarde, a Management Solutions está 17 vezes maior, conta com uma equipe multidisciplinar de mais de 1.350 profissionais de máximo talento, com mais de 500 clientes, todos líderes (globais ou locais) em setores regulados, e com 18 escritórios ao redor do mundo onde os projetos são realizados repetidamente em mais de 30 países na Europa, América, Ásia e África.

A Firma continuou crescendo em todos os momentos desde a sua criação. Nesses 12 anos, 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 fundado na base. 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.

Durante este ano, a firma tem enfrentado um cenário macroeconômico complexo, mas longe de situações muito mais difíceis que já teve que enfrentar desde sua constituição. Os inícios foram particularmente exigentes, 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. Aos dois anos, 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.

Gráfico de evolução da Firma





José Ramón Gorrochategui,
Sócio da Management Solutions

"Estamos onde estamos porque assim quiseram nossos clientes"

O cliente está no centro de todas as nossas atividades. Na Management Solutions, temos sido capazes de estabelecer claramente as prioridades: cliente em primeiro lugar, em seguida, a equipe e, finalmente, nós mesmos.

Nossos clientes são nossa razão de ser. Se hoje estamos onde estamos é porque assim quiseram nossos clientes e isso é o que temos em mente ao planejar o nosso futuro.

Temos um compromisso ilimitado com aqueles que depositam a sua confiança em nós. Trabalhamos com entusiasmo combinando talento, conhecimento e habilidades para solucionar de modo efetivo seus problemas.

Nosso objetivo é tornarmos-nos seus parceiros de confiança e procuramos fazê-lo estando constantemente atentos às suas necessidades e desenvolvendo um modelo de relação duradoura, de valor para ambas as partes.

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.

Na Management Solutions temos procurado desenvolver nossa atividade profissional a partir do profundo conhecimento da realidade empresarial e social, com a crítica necessária. 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.

Fazendo com que as coisas aconteçam

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
-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)	-200 profissionais -130 clientes -10 escritórios (abertura na Itália) -Projetos recorrentes no Reino Unido, Itália e Portugal -Primeiras publicações setoriais (newsletters) -Primeiro programa de apoio ao mundo universitário e acadêmico	-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	-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)	-Ultrapassamos 500 profissionais -270 clientes -11 escritórios (abertura no Reino Unido) -Publicação de nosso primeiro Relatório de Responsabilidade Social Corporativa (2005/2006) -Lançamento do programa de patrocínios e mecenato	-650 profissionais -300 clientes -12 escritórios (abertura em Portugal) -Crescimento de 37% no volume de negócios -Primeiros projetos na Ásia -Internacionalização setorial (Energia e Telecomunicações) -Primeiro evento regional na América Latina (convenção impactos Basileia II)	-700 profissionais -320 clientes -13 escritórios (abertura na Alemanha) -Mais de um milhão de horas de consultoria -Consolidação do relacionamento com os órgãos reguladores (Europa/América)

30 de dezembro de 2002, a Management Solutions é constituída

2003, Compromisso com a excelência

Com 80 profissionais da Arthur Andersen e escritórios em Madri, Barcelona e Bilbao, a Management Solutions começou as suas atividades no final de 2002. A confiança dos clientes na Espanha 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 nos EUA, 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 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 Iorque, 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 da nossa vida diária.

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 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 o 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, setorial e no mundo acadêmico.

2010	2011	2012	2013	2014	Management Solutions...
- 750 profissionais - 350 clientes - 15 escritórios (abertura na Suíça e Peru) - Consolidação das core competencies em todos as áreas e setores geográficos - Globalização do modelo de relacionamento com o mundo universitário e acadêmico	- 1.000 profissionais - 400 clientes - 17 escritórios (abertura na China e na Polônia) - Consolidação do programa de seminários com instituições e órgãos reguladores - Maior apoio ao mundo acadêmico (professores, bolsas, prêmios)	- 1.200 profissionais - 450 clientes - 18 oficinas (abertura na Colômbia) - Novas convenções regionais - Homologação do programa de treinamento interno com o título de "Mestrado em Consultoria Empresarial" (Universidade Pontifícia de Comillas)	- 1.300 profissionais. - 500 clientes líderes globais e locais dos setores regulados. - Aumento substancial da atividade na América. - Obtenção da certificação ISO 9001. - Criação da área de Auditoria Interna	- 1.350 profissionais - Mais de 500 clientes (40 novos) - Mais de 800 projetos em curso - Início da atividade na África - Primeira promoção do Mestrado em Consultoria Empresarial da Management Solutions - ICADE Business School	- Expandimos as dimensões da Firma por 17 - Temos uma equipe de mais de 1.350 profissionais - Atendemos a mais de 500 clientes líderes globais e locais dos setores regulados - Estamos presentes em mais de 30 países da Europa, América, Ásia e África através dos nossos 18 escritórios - Temos uma proposta de valor diferencial suportado por um departamento de P&D de ponta

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 Lima, e expandindo as sedes de Lisboa 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 na América e se consolidou o compromisso com o treinamento mediante o lançamento do primeiro mestrado em Consultoria Empresarial desenvolvido pela Universidade Pontifícia Comillas (ICADE).

2013, Focados no cliente

Com um crescimento superior a 15%, o ano de 2013 voltou a ser um exercício de sucesso especialmente na América. 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 (relevantemente nas Telecomunicações) e iii) todas as linhas de serviço (executando mais de 800 projetos com o denominador comum da transformação). Foi fortalecida a governança do relacionamento com fornecedores estratégicos e foi intensificado o investimento em P&D e em treinamento (que cresceu cerca de 20% em relação ao ano anterior).

Marcos de 2014

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.

6% crescimento do faturamento

40 novos clientes

Mais de 300 novos projetos





Gerenciando a transformação

Gerar valor através da transformação é o desafio mais importante que enfrentamos na Management Solutions

Sob o slogan "Gerenciando a transformação," a Management Solutions organizou em julho sua Convenção Anual, na qual foram revistas as realizações da firma e se definiram os objetivos para o próximo ano.

Na Management Solutions, pretendemos ser protagonistas importantes na transformação dos nossos clientes. Isto obriga-nos a compreender as novas dinâmicas para identificar os problemas e propor soluções de valor, antes que os mesmos se tornem óbvios.

Sabemos bem o que significa a transformação; na Management Solutions levamos mais de uma década assimilando mudanças profundas, assumindo novos desafios, enfrentando as circunstâncias mais diversas, fazendo da adversidade uma virtude, sempre conscientes de quem somos e queremos ser. Durante todo este tempo, temos amadurecido nosso modelo de relacionamento, adequado a nossa proposta de valor, globalizado nossa oferta, intensificado os recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento, tudo com o objetivo firme de responder de forma eficaz às necessidades dos nossos clientes.

Durante esta última década, a maneira de se relacionar com as pessoas, organizações e instituições passou por uma profunda transformação em todas as áreas. Os modelos de negócios, as estruturas organizacionais, os processos e sistemas das empresas mudaram.

A acessibilidade e capacidade de armazenamento de dados quase ilimitadas e um custo marginal decrescente, a capacidade de processamento, os avanços na modelagem, a mobilidade, etc., tornaram-se alavancas essenciais sobre as quais podemos nos apoiar para resolvermos de forma eficiente as necessidades dos nossos clientes.

Neste contexto são muitas as empresas, líderes em seus respectivos setores e regiões, que têm confiado à Management Solutions a concepção e implementação de projetos de transformação.



Durante 2014, participamos de importantes operações de integração de instituições, colaboramos com o redesenho dos modelos de negócio, revisamos estruturas de informação e governança de informações e de dados, etc., demonstrando na prática sermos uma referência mundial na gestão da transformação.

Criar valor através da transformação nos deu a capacidade de alcançar e superar novamente todos os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos na Convenção Anual de 2013.

A situação macroeconômica nas economias maduras, em 2014, foi caracterizada por um crescimento fraco, baixa inflação e baixas taxas de juros (pressionando as margens de lucro do setor financeiro) e, nos países emergentes, por um abrandamento do crescimento.

Apesar disso, em 2014, a Management Solutions voltou a crescer além do esperado, aumentando sua participação de mercado e fazendo-o de forma diversificada, sustentável e rentável, sempre à margem dos ciclos econômicos.

Geograficamente, ampliamos a nosso raio de ação de novos mercados, além de fortalecermos nossa presença nos países que têm sido historicamente alavanca de crescimento, aumentando assim a nossa multilocalidade, preservando sempre uma visão global. Este duplo impulso nos levou a aumentar significativamente a nossa atividade nos EUA e nas principais economias da América Latina, fortalecendo nossa presença na Europa e na Ásia e iniciando projetos relevantes na África.

Ajustamos nossa proposta de valor para o contexto atual do mercado, especialmente no que diz respeito à concepção de planos de negócios, ao restabelecimento dos padrões comerciais, aos impactos das mudanças normativas e regulatórias, à transformação das funções de riscos e finanças e à captura de ganhos de eficiência e integração da informação. Isso produziu um crescimento equilibrado de todas as nossas linhas de serviço. Além disso, continuamos caminhando no processo de diversificação setorial, internacionalizando definitivamente as práticas de energia e projetos e de telecomunicações, com projetos em cada vez mais localidades e entrando em novos subsetores relativos às instituições financeiras.

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 e continuamos aumentando nossa base de clientes. Uma carteira integrada por grandes multinacionais, corporações e instituições locais líderes, à qual foram incorporados quarenta novos clientes, todos eles de importância estratégica em seus respectivos mercados. Além disso, durante o ano nós aumentamos a nossa relação com os reguladores e supervisores dos mercados em que atuamos.

Este crescimento de nossa atividade não seria possível sem contar com a extraordinária equipe de profissionais que compõem a nossa firma. Uma equipe de profissionais que nos faz fortes e graças à qual somos capazes de melhorar todas as nossas habilidades. Uma equipe de talento, comprometida, crente em uma forte cultura corporativa

baseada em valores que fazem a diferença e que são a base sobre a qual reside o sucesso da Management Solutions. Uma equipe que tem crescido a partir da base, incorporando mais de duzentos novos profissionais durante o ano e que foi reforçada significativamente com maior capacidade gerencial. Uma equipe verdadeiramente global, internacional, multidisciplinar e totalmente integrada, equilibrada e jovem, capaz de dar uma resposta diferencial aos desafios colocados pelos nossos clientes.

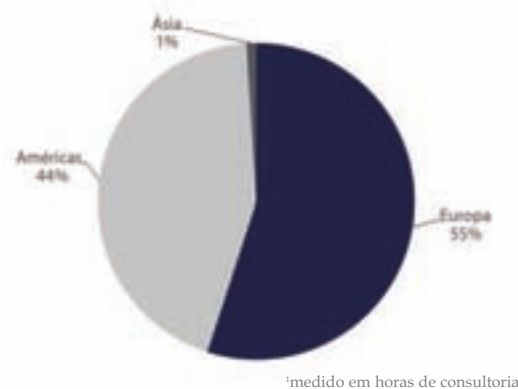
Mais um ano em que ultrapassamos nossas metas em todas as regiões onde atuamos, em todos os setores em que trabalhamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Ainda temos um longo caminho pela frente e os desafios continuam sendo enormes, mas nossa trajetória, cultura e valores nos apoiam e nos permitem encarar o futuro com esperança, confiança de que continuaremos fazendo com que as coisas aconteçam e desenvolvendo sempre nossa profissão focados no cliente.

Diversificação

Durante o ano de 2014, continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

- ▶ Crescendo novamente de maneira consistente na América, Europa e Ásia e iniciando as atividades na África.
- ▶ Aumentando a atividade em todas os setores regulados, mantendo a liderança nas Finanças, ganhando participação na Energia e dinamizando atividade nas Telecomunicações.
- ▶ Aumentando nossa carteira de clientes.
- ▶ Atualizando nossa oferta de soluções.
 - Estratégia
 - Gestão Comercial e Marketing
 - Gerenciamento e controle de Riscos
 - Informação Gerencial e Financeira
 - Organização e Processos
 - Novas Tecnologias

Diversificação geográfica¹



Américas

- ▶ Crescimento orgânico em todos os países da região da América-Latina (+10%)
- ▶ Grande aumento na Colômbia (3x)
- ▶ Forte crescimento em EUA (+40%)
- ▶ Consolidação na América Central (+5%)

Europa

- ▶ Crescimento estável no Reino Unido (+10%)
- ▶ Retorno à Alemanha, Polônia e Países Nórdicos (+2%)
- ▶ Bons resultados em Portugal e Itália (+10%)
- ▶ Crescimento sustentável na Espanha, apesar da crise (+4%)

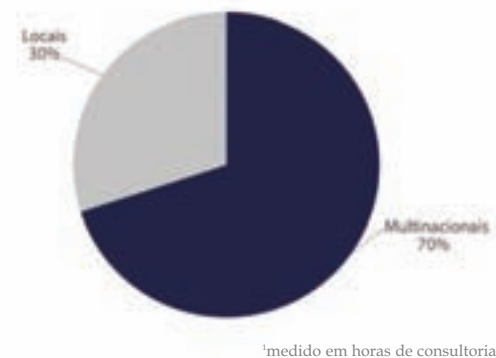
Ásia

- ▶ Manutenção de operações e promoções na China

África

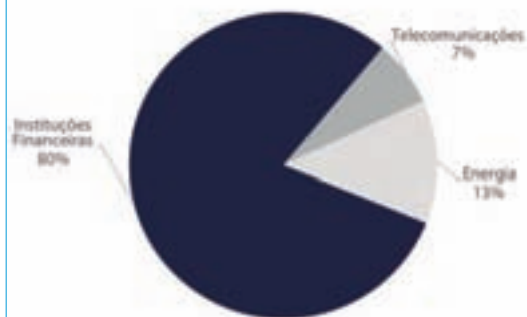
- ▶ Início da atividade na África (Senegal e Guiné Equatorial)

Diversificação de clientes¹



- ▶ Mais de 500 clientes ativos
- ▶ Mais de 50 novos clientes (grandes empresas multinacionais e líderes locais)
- ▶ Fortalecimento do relacionamento com os Bancos Centrais, Reguladores, Supervisores e Organismos supranacionais e outras instituições públicas, tanto na Europa como na América
- ▶ Apoio do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

Diversificação setorial¹



¹medido em horas de consultoria

Finanças

- Crescimento de operações em grandes clientes (+8%)
- Maior especialização setorial (com foco em transformação): banco de atacado, banco de varejo, seguros, private banking, *asset management*, corretagem, transações bancárias e novos modelos de negócios (por exemplo, *servicing*)
- Liderança no processo de adequação normativa ("tsunami regulatório"), com o apoio de P&D

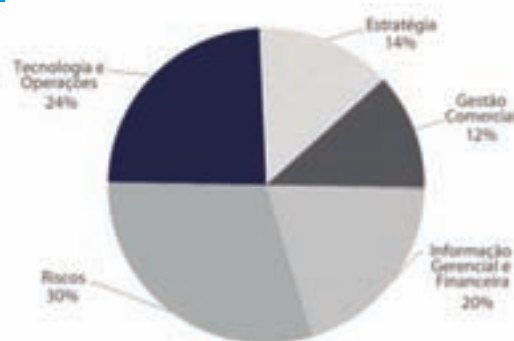
Energia

- Crescimento da atividade em *Oil&Gas* e Eletricidade (+7%)
- O aumento da atividade com as direções de Negócios (BI), Risco e Finanças (controle interno) e Meios (eficiência)
- Uma proposta de valor mais amplo (inteligência comercial, controle interno, eficiência, etc.)
- Desenvolvimento de alianças estratégicas em torno de fornecedores especializados em energia
- Consolidação Internacional (Reino Unido, Portugal, Itália, EUA, América Latina, etc.).

Telecomunicações

- Forte crescimento das operações (+14%)
- Foco em projetos de transformação (2x)
- Aumento de operações nas Áreas Corporativas
- Ampliação de cobertura geográfica na América Latina

Diversificação de soluções¹



¹medido em horas de consultoria

- 800 projetos (mais de 300 novos) em todas as *core competencies*:

- Planos de negócio (criação de bancos)
- Novos modelos comerciais (experiência cliente)
- Projetos de riscos com origem normativa (teste de estresse, RDA&RRF, *conduct*, AMA, solvência, BIS, AQR, etc.)
- Integração de informação financeira de riscos e comercial
- Reengenharia de processos (eficiência, controle e qualidade)
- Adaptação de soluções proprietárias (mecanismo de teste de estresse, acompanhamento, cálculo do risco operacional, etc.)



Julio Holgado,
Sócio da Management Solutions

"Temos a intenção de sermos decisivos na transformação de nossos clientes"

Vivemos em um mundo em constante transformação, uma transformação que afeta a todos os nossos grupos de interesse e em todas as suas dimensões.

Os vencedores são aqueles que, preservando seus valores, souberam transformar-se, reinventando seus modelos de negócios, adaptando as suas estruturas organizacionais e de governança, redesenhando seus processos e sistemas para uma maior eficiência comercial e operacional, revendo seus quadros de informação e fortalecendo a identificação, gestão e controle de riscos.

Na Management Solutions temos a intenção de sermos decisivo na transformação de nossos clientes. Isto obriga-nos a compreender as novas dinâmicas, identificando adequadamente os problemas que nossos clientes enfrentam e propondo soluções geradoras de valor que consideram todos os elementos ao nosso alcance.

Crescimento

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.

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.

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

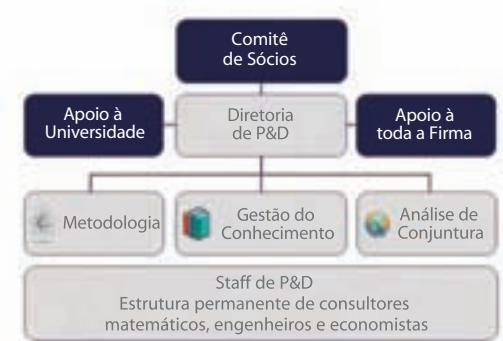
Evolução do faturamento



- ▶ Crescimento de 6%*
- ▶ Cerca de 2 milhões de horas de consultoria
- ▶ Ganho de participação
- ▶ Crescimento orgânico e sustentável
 - Todos os tipos de clientes
 - Todos os países
 - Todas os setores
 - Todas as linhas de serviço
- ▶ Gestão ativa de inventário, faturamento, contas a receber e liquidez

* Ultrapassando o valor de 200 milhões de dólares de faturamento anual em horas de consultoria

Inovação em P&D+i



- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por três equipes:
 - Metodologia
 - Gestão do Conhecimento
 - Análise de Conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço)
- ▶ Joint Ventures com universidades
- ▶ Plano Global de P&D:
 - Mais de 200 ações (de estresse, geolocalização de escritórios, fraude, etc.).
 - Mais de 75 publicações internas e externas
 - Informes trimestrais de conjuntura de 14 países
 - Atualização de normas
 - Difusão de notícias de interesse
 - Formação quantitativa

Gestão de Recursos Humanos

Evolução do quadro de funcionários



- ▶ Mais de 200 novas incorporações e mais de 100 estágios durante o ano
- ▶ Reforçar a primeira linha de gestão (5 novos parceiros e 11 novos diretores)
- ▶ Maior capacidade gerencial (65 novos Gerentes e Supervisores)
- ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide
- ▶ Excelência na incorporação de talento (com maior especialização geográfica): mais de 100 mil currículos recebidos para admitir 200 novos profissionais
- ▶ Maior presença na Graduação e na Pós-Graduação:
 - Presença em mais de 175 universidades na Europa, América e Ásia
 - Mais de 100 acordos de cooperação e projetos de monografia
- ▶ Reforço dos programas de avaliação de dirigentes
- ▶ Fortalecimento do programa semestral de tutorias (procurando alinhar as necessidades da Firma com as de seus profissionais)
- ▶ Potencialização de prêmios (premiar o talento)
- ▶ Manutenção dos níveis adequados de rotatividade

Horas de treinamento



- ▶ Ênfase no treinamento:
 - Mais de 360 cursos (55 novos)
 - Mais de 130.000 horas (+18%)
 - Mais de 600 horas de treinamento por profissional para os dois primeiros anos
 - Adaptação constante do Plano de Treinamento para as necessidades profissionais
 - Mestrado em Consultoria Empresarial da Management Solutions - ICADE Business School
 - Novo conteúdo (Técnicas de Computação de Alto Desempenho, Prevenção à Lavagem de Dinheiro, etc.)
 - Complemento externo: treinamento da equipe diretiva, FRM, CFA, etc.
 - Ensino de formação em universidades (cursos, seminários e mestrados) em várias das principais universidades europeias e americanas

Flexibilidade organizacional



- ▶ Reforço da estrutura de Meios
- ▶ Funções locais e regionais
- ▶ Implantação de políticas e procedimentos corporativos
- ▶ Reengenharia de processos com foco na qualidade ISO 9001
- ▶ Obtenção da certificação de qualidade ISO 9001
- ▶ Melhorias tecnológicas:
 - segurança informática
 - conectividade (nuvem)
 - novos aplicativos (intranet, QA, plano de clientes e objetivos, controle de custos)
- ▶ Ampliação de escritórios
- ▶ Ativação da função de Auditoria Interna

Comunicação

- ▶ Criação da marca com base em nosso firme compromisso com a sociedade.
- ▶ Apoiando o mundo acadêmico através de convênios, estágios e realização de cursos especializados.
- ▶ Desenvolvendo um trabalho de mecenato e do patrocínio para a cultura, artes e esportes.
- ▶ Manter uma presença em fóruns e instituições de reconhecido prestígio em cada um dos nossos setores de atividade.
- ▶ Envolvimento com os mais necessitados através de ações solidárias dentro de nosso âmbito de atuação.

Comunicação



- ▶ Novos conteúdos na intranet e no site (SIRO, MIR, PALADIN)
- ▶ Mais publicações (8º Relatório de RSC, 8ª *Newsletter* Financeira, 5ª *Newsletter* de Energia)
- ▶ Informe trimestral sobre as condições econômicas (14x4) e notas técnicas sobre as normas
- ▶ Aumento da presença em Fóruns (Regulamentação e Setor) e universidades
- ▶ Mais ação Social, patrocínio e mecenato:
 - Mais de 30 atividades realizadas: Verão, Concerto e Cinema Solidários, Casa Básica, Cestinhas de Páscoa, Reis Magos, Corridas Benéficas, doações de sangue para a Cruz Vermelha, doações de equipamentos de informática para várias organizações, etc.
 - Novas colaborações com ONGs e instituições
- ▶ Mais atividades do Clube Esportivo em todos os escritórios (mais de 300 participantes em diferentes escritórios/disciplinas)



Ignacio Layo,
Sócio da Management Solutions

"Mais um ano em que voltamos a ultrapassar as metas que estabelecemos, alcançando um sólido crescimento em todos os nossos mercados de atuação"

O balanço do ano é, sem dúvida, excelente. Estamos satisfeitos por termos cumprido com todas e cada uma das metas que nos propusemos, algo que não foi nada fácil, dado que a nossa atividade ocorre em meio a uma situação econômica complexa em muitos dos países em que atuamos.

Cumprir com essas metas foi possível, em grande parte, graças ao excelente trabalho realizado por todos os nossos profissionais que, com seu esforço e dedicação, permitiram que nossa firma não interrompesse o caminho de crescimento que nos tem caracterizado desde a nossa fundação.

Já são mais de 12 anos fazendo as coisas acontecerem. Hoje, mais do que nunca, temos a ambição de sermos protagonistas da transformação de nossos clientes, contribuindo com nosso trabalho para a realização dos seus desafios.



Compromisso com o cliente

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

Mais de 500 clientes

40 novos clientes durante o ano

Mais de 30 países onde atuamos





Orientação ao cliente

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

A Management Solutions se distingue pelo seu foco claro no cliente, com quem trabalha em estreita colaboração, procurando superar suas expectativas de modo a conseguir tornar-se 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 500 clientes ativos (40 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, de regulação e supervisão, 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.



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

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.

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 de negócios 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.

Compromisso com o setor

Divulgamos o conhecimento 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

Gestão de Risco de Modelo: aspectos quantitativos e qualitativos do modelo de gestão de risco

A Management Solutions publicou em 2014 um *newsletter* sobre o risco de modelo.

Nos últimos anos, tem-se observado uma tendência em instituições financeiras no sentido de uma maior utilização de

modelos de tomada de decisão, o que tem sido impulsionada, em parte, pela regulação, mas que se manifesta em todas as áreas da gestão. Neste sentido, observa-se que uma alta proporção de decisões das instituições é tomada de forma automatizada por modelos de decisão (sejam algoritmos estatísticos sejam conjuntos de regras): ordens de negociação agendadas pelo tempo, preço ou quantidade; processos de concessão, acompanhamento e recuperação de crédito; detecção de fraude e lavagem de dinheiro; vinculação e campanhas comerciais, etc.

O risco de modelo se define como o conjunto de possíveis consequências adversas decorrentes de decisões com base em resultados e relatórios incorretos de modelos ou de seu uso inadequado.

Os erros em um modelo podem incluir simplificações, aproximações, premissas equivocadas ou processo de desenho incorreto; enquanto que o uso inadequado de modelos inclui sua aplicação fora do propósito para o qual foram concebidos.

O risco de modelo assim definido, muito relevante em sua potência, tem captado a atenção de reguladores e instituições, que vão desde a mitigação através da validação de modelos até o estabelecimento de um *framework* global de gestão ativa. Nos casos mais avançados, esta gestão ativa resultou em um *framework* de gestão de risco de modelo (Gestão de Risco de Modelo, MRM), que define as diretrizes para todo o processo de planejamento, desenvolvimento, implementação, validação, inventário e uso dos modelos.

Neste contexto, o estudo citado visa proporcionar uma visão abrangente sobre gestão de risco de modelo, sua definição, natureza e fontes, suas normas associadas e suas implicações práticas, com três objetivos básicos:

- ▶ Introduzir o risco de modelo através de sua definição, a análise de suas fontes e um breve resumo das normas mais relevantes a seu respeito.



- Descrever um *framework* objetivo de gestão de risco de modelo de uma maneira prática e baseada em exemplos observados nas instituições financeiras.
- Avançar na quantificação do risco de modelo (e suas possíveis aplicações práticas), através de um exercício quantitativo que ilustre o impacto deste risco.

Gestão de risco operacional no setor energético

A Management Solutions publicou em 2014 um estudo sobre o modelo de risco operacional no setor energético.

Nos últimos anos e como consequência da complexidade das atividades empresárias e também da materialização de eventos de risco relevantes, a gestão de risco tem experimentado um importante crescimento, o que levou a inúmeras reflexões, regulamentos, recomendações e avanços em seu desenvolvimento em todos os tipos de empresas e instituições. Esse fenômeno tem sido acompanhado por uma crescente utilização de métodos quantitativos em gestão de empresas e de negócios, motivada pela necessidade de melhorar a gestão em ambientes tão competitivos como são os mercados de energia tradicionalmente regulamentados e auxiliada por uma maior disponibilidade de ambientes de informação, tecnologia e conhecimento.

Neste contexto, as empresas têm criado ou desenvolvido funções de risco e trabalhado na evolução da organização e da governança, das políticas e modelos e dos processos e suporte tecnológico para a gestão e controle de riscos. Com o impulso decorrente do aumento da demanda de grupos de interesse e de novos regulamentos, ou pelo simples valor adicionado ao desenvolvimento de melhores práticas de mercado, houve avanços notáveis na abordagem ao risco.

Entre os principais desafios que enfrenta a Função de Risco está a contribuição para a geração de valor através da integração do modelo de riscos na gestão do negócio como um suporte para a tomada de decisão e não só de controle. Poder-se-ia argumentar que o nível de integração efetiva do

modelo de riscos na gestão é o fator diferencial mais relevante na hora de identificar a maturidade da função em empresas não-financeiras. Esta maturidade, no entanto, é geralmente heterogênea dentro da mesma empresa, dependendo dos tipos de risco ou domínios, bem como das áreas ou atividades da empresa.

Um dos riscos mais significativos da atividade empresarial, e em especial das empresas de energia, é o risco operacional, na medida em que afeta ativos produtivos sensíveis ao fracasso, e, assim, podem gerar prejuízos econômicos e danos pessoais ou ambientais, com possíveis efeitos de reputação significativos. Este risco, precisamente por suas possíveis consequências fatais em perdas econômicas, efeitos ambientais e perda de vida humana, tem sido tradicionalmente gerido com programas de prevenção e planos de contingência. Além disso, tem-se agido sobre ele por meio de programas de seguros consolidados dentro da própria organização em áreas ou departamentos especialistas, assessorados geralmente por companhias de seguros e corretores. Embora o risco operacional em geral e o risco operacional segurável em particular tenham um histórico de gestão nas empresas, o uso de técnicas quantitativas tem tido uma difusão menor e mais heterogênea dentro delas.

A publicação citada visa justamente aprofundar a aplicação na prática das técnicas e modelos de risco operacional no setor e pretende, portanto, servir como um exemplo das possibilidades que o uso de metodologias avançadas de gestão de risco operacional podem ter para contribuir com sua quantificação e com a melhoria dos programas de seguros.

Relatório sobre a situação econômica

A Management Solutions publica trimestralmente seus informes sobre a conjuntura econômica. Estas publicações no mercado interno (para uso exclusivo de profissionais da firma) detalham a situação econômica dos principais países em que a Management Solutions atua.

Em tais informes se apresentam e analisam dados macroeconômicos e se comentam a evolução dos indicadores dos principais setores de cada país.

Se realiza, portanto um acompanhamento da evolução dos principais indicadores macroeconômicos (PIB, taxa de desemprego, a CPI, etc.) das economias mais importantes da Europa, América e Ásia, extraindo conclusões sobre o seu comportamento esperado nos próximos meses. O documento também analisa a evolução comparativa das principais instituições dos setores regulados de cada país.



Compromisso com o setor

Mantemos um calendário permanente de ações de divulgação e de presença em fóruns especializados



Publicação resumo sobre a Mesa redonda RDA&RRF



Congresso de Riscos Financeiros organizado pela Asobancaria na Colômbia

Organização e participação em eventos e seminários especializados

Mesa Redonda sobre a estrutura da informação de riscos e a agregação de dados no Reino Unido

A Management Solutions organizou em Londres um painel de discussão sobre os impactos do documento BCBS 239 (RDA e RRF), norma emitida pelo Comitê de Basileia, que promove a revisão das informações de riscos das instituições consideradas sistêmicas pelo Conselho de Estabilidade Financeira, bem como a difusão de governança de dados e mecanismos de informação que garantem a sua integridade, coerência, rastreabilidade e recorrência.

A conferência contou com a presença de especialistas no campo das principais instituições financeiras do Reino Unido e da Europa continental.

Além de organizar o evento, a Management Solutions se encarregou da moderação da mesa-redonda e participou ativamente do debate. Os participantes apreciaram muito os temas abordados durante a conferência e, posteriormente, receberam um documento com um resumo das principais conclusões.

Congresso de Riscos Financeiros organizado pela Asobancaria na Colômbia

A Management Solutions participou como palestrante pelo terceiro ano consecutivo no Congresso de Riscos Financeiros organizado pela Asobancaria, a Associação de Bancos da Colômbia. O congresso, que se reuniu na décima terceira edição, contou com mais de 250 participantes de todo o setor financeiro colombiano e de outros países da região (Panamá, Costa Rica, Equador, etc.).

A apresentação da Management Solutions analisou o grau de implementação de Basileia III e seu impacto na gestão das instituições financeiras da América Latina e, em particular, das autoridades colombianas.

Dia da Qualidade organizado pela AMCHAM no Peru

A Management Solutions participou como palestrante no Dia da Qualidade, um congresso internacional de qualidade organizado pela Câmara de Comércio Americana do Peru (AMCHAM), que contou com a participação e apoio de representantes das áreas de qualidade das principais empresas do Peru.

O congresso é o evento mais importante sobre qualidade organizado no país e teve como objetivo compartilhar a visão das empresas líderes sobre diversos aspectos relacionados às últimas tendências e desafios em termos de qualidade e seu impacto sobre a gestão e resultados da firma.



Congresso Internacional de Qualidade AMCHAM, Peru



Congresso Internacional de Riscos da FEBRABAN no Brasil

A apresentação da Management Solutions falou sobre a visão e experiência da firma na "Experiência do Cliente" (definição, evolução, abordagem metodológica e estudos de caso).

Congresso Quant Risk Management no Reino Unido e nos Estados Unidos

A Management Solutions patrocinou o *Congresso Quant de Risk Management* de 2014, em Londres e Nova York, com o objetivo que profissionais do setor, de instituições bancárias e regulatórias de nível máximo, compartilhassem experiências e conhecimentos sobre a gestão de risco de modelo.

Durante ambos os congressos pôde-se discutir sobre os temas incluídos nos últimas newsletters sobre riscos publicado pela Management Solutions (Gestão de Risco de Modelo: aspectos quantitativos e qualitativos, o impacto dos testes de estresse sobre o sistema financeiro, etc.), que foram muito valorizados pelos participantes.

Congresso sobre gestão de riscos organizado pela FEBRABAN no Brasil

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante no "4º Congresso Internacional de Gestão de Riscos", organizado pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que contou com a participação e apoio de representantes do regulador e das principais instituições financeiras, tanto no Brasil quanto de outros países.

O congresso, o evento mais importante sobre Gestão de Riscos organizado no Brasil, contou com a presença da Management Solutions como palestrante pelo terceiro ano consecutivo. O objetivo era compartilhar a visão dos reguladores, instituições financeiras e empresas de serviços sobre as diretrizes da Basileia III e outros aspectos de risco como modelos avançados, revisão da carteira de negociação e risco de contraparte, entre outros.

A apresentação da Management Solutions discutiu sobre a visão e experiência da firma em processos internacionais de implementação do *buffer* de capital contracíclico, comparando-o com o *framework* regulatório, o grau de progresso e os resultados da implementação do mesmo em diferentes locais.

Compromisso com o setor

Mesas redondas sobre Risco de Modelo na América Latina

A Management Solutions organizou no México, Colômbia e Peru uma série de mesas-redondas sobre gestão de risco de modelo em instituições financeiras, com o objetivo de compartilhar com os reguladores e líderes do setor tanto sua visão do problema quanto as principais tendências internacionais.

Durante os eventos, que contaram com a participação dos Diretores Gerais de Riscos das principais instituições que atuam no mercado, tendências e regulações foram revisadas sobre o risco de modelo e seu possível impacto na América Latina.

A série também contou com a presença de reguladores locais. Assim, na mesa redonda do México, participou o supervisor local, a Comissão Nacional Bancária do México, com quem a Management Solutions fez anteriormente uma reunião monográfica a respeito (tendo obtido o reconhecimento expresso do vice-presidente técnico da instituição). Por sua vez, na Colômbia e no Peru, antes da mesa redonda, a Management Solutions também organizou reuniões com os respectivos reguladores nacionais.

Primeiro simpósio de Atuários no Peru

A Management Solutions participou do I Simpósio de Atuários do Peru, organizado em Lima pela Universidade ESAN, com o objetivo de compartilhar conhecimentos sobre os sistemas de gestão financeira, sua complexidade e a maneira como funcionam.

O evento contou com a participação de mais de 150 especialistas em ciência atuária, destacando peritos em questões relacionadas com probabilidades, estatística, finanças e economia; representantes da Associação dos



Mesa redonda sobre risco de modelo realizada no México

Atuários de países como Reino Unido, México, Argentina, Espanha, Brasil e França; e reguladores como a Superintendência de Bancos, Seguros e AFP, a Associação Atuarial Internacional (IAA) e a Associação Atuária do Peru (AAP).

A apresentação realizada pela Management Solutions falou sobre a participação do atuários na gestão integrada de riscos da firma, com particular destaque para os benefícios potenciais para as seguradoras na implementação de um processo de gestão integrada de risco.

Mestrado em Supervisão das Instituições de Crédito na Espanha

A Management Solutions participou do ensino no Mestrado em Supervisão de Instituições de Crédito, organizado pela Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade Pontifícia Comillas, através da ICADE Business School, destinado a profissionais do Banco da Espanha que vão juntar-se à Inspeção da Instituição.

A firma se encarregou de ensinar um dos módulos mais extensos do programa, que lida com riscos bancários e aborda questões como a gestão e controle de risco operacional, risco de crédito ou de taxa de câmbio, entre outros.



XIII Conferência Anual de Riscos do CGRE, Espanha

XIII Conferência Anual de Riscos do CGRE, Espanha

A Management Solutions participou como moderadora na XIII Conferência Anual de Riscos, organizado pela CGRE (Clube de Gestão de Riscos da Espanha), que contou com a participação e apoio de representantes das principais instituições financeiras espanholas.

Intitulado "Novo Cenário de Supervisão Européia: Desafios e Oportunidades", o objetivo da conferência, que foi assistida por mais de 150 dedicadas à função de risco, era compartilhar a visão dos reguladores e instituições financeiras sobre aspectos da atualidade e interesse máximo para o setor, como as novas tendências de supervisão, gestão de risco em um ambiente de crescimento ou de reestruturação empresas.

A Management Solutions, Sócia Protetora do CGRE, participou ativamente do evento moderando um painel de oradores dedicados aos "Novos desafios na gestão bancária", que contou com a participação de representantes do Banco Santander, BBVA e Banco Popular e que tratou sobre o modelo de gestão de risco, o conflito entre os modelos internos e a o regulamento imposto pelo supervisor e o gerenciamento de dados e estrutura de informações de risco.

Durante o dia também falaram o Secretário Executivo da Associação de Supervisores Bancários das Américas (ASBA), o Subdiretor Geral do Tesouro e da Política Financeira, o presidente da Associação Espanhola de Bancos e o Presidente da CGRE, além de outros gestores de risco de instituições como CaixaBank, Sabadell e Bankia.



Laura León,
Sócia da Management Solutions

"Nossas atividades de extensão externas são um exemplo de nosso forte compromisso com os setores em que atuamos."

Nossa especialização setorial nos permite antecipar respostas claras aos principais temas de discussão nos setores em que trabalhamos. Dessa forma, vamos aperfeiçoando nossa proposta de valor, incorporando os elementos-chave decorrentes dessa especialização setorial.

Tentamos estar na vanguarda do conhecimento setorial, comprometendo-nos com a divulgação do mesmo. Por isso, defendemos uma presença seletiva nos principais fóruns setoriais, bem como a publicação de estudos especializados sobre aspectos de interesse para cada setor.

Também tentamos transferir as melhores práticas em todos os setores, contribuindo, assim, com a expansão do conhecimento.

Compromisso com os 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.

Mais de 100.000 currículos recebidos

Mais de 200 contratações

Mais de 130.000 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:

- ▶ nos 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,
- ▶ e, sobretudo, junto a uma extraordinária equipe de profissionais, cujos valores e cultura corporativa são uma referência no setor.

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 alcançar de conquistas significativas por parte de nossos funcionários, que estão moldando a sua carreira profissional.

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

Distribuição do quadro de pessoal



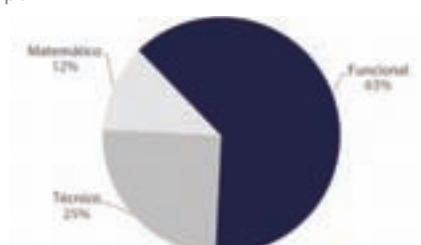
Por idade



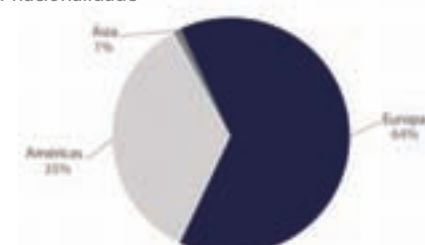
Por sexo



Por perfil



Por nacionalidade



Políticas de Recursos Humanos

Compromisso com os nossos profissionais

Durante o ano de 2014, foram recebidos mais de 100 mil currículos nos vários escritórios da Firma



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.

O recrutamento se realiza fundamentalmente através dos seguintes canais: apresentações 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.

Fidelização dos profissionais: a figura do tutor

O programa de tutorias, orientando a todos os profissionais da firma, incluindo até a categoria de Sênior Experiente, foi criado com o objetivo de escutar e orientar nossos funcionários e poder alinhar as preocupações de cada um com as necessidades da firma.

As tutorias são exercidas por 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 1.500 pessoas participaram do programa de tutorias em 2014. Mais de 200 profissionais (Diretores, Gerentes e Supervisores) atuaram como tutores de mais de 1.100 profissionais do primeiro ao sexto ano, colaborando em seu desenvolvimento profissional dentro da Firma. A isto devem ser adicionados mais de 200 candidatos que também participaram do programa de tutores.

O programa de tutorias é parte de nossas políticas corporativas 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 qualificados em âmbitos muito sofisticados da gestão.

Políticas de Recursos Humanos



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. Com este desenvolvimento contribui também o sistema de avaliação, em que são identificadas as competências profissionais e as possíveis áreas de melhoria.

Na avaliação semestral, os responsáveis pelos projetos avaliam o rendimento no trabalho de cada profissional e comunica-lhes os resultados dessa avaliação. 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.

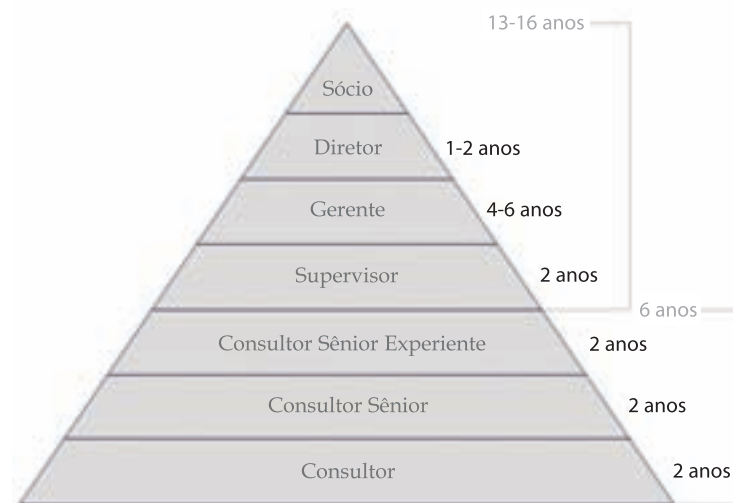
A Management Solutions é uma *partnership*, oferecendo a cada profissional da firma o objetivo de fazer parte do grupo de sócios.

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 desenvolvimento constante e permite que cada profissional possa, ao longo do tempo e de acordo com as suas realizações, tornar-se um sócio da firma.





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.
- ▶ Acordos corporativos.

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, contemplando quatro aspectos:

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

Plano de igualdade

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 sexo, no sistema de acesso ao emprego, classificação profissional, formação profissional, promoção, remuneração e ordenação do tempo de trabalho, assim como para conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

Treinamento

A Management Solutions coloca especial ênfase no treinamento de seus profissionais, investindo mais de 130 mil horas

A Management Solutions dá uma importância especial para a formação de seus profissionais, dedicando a esta cerca 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.

A formação dos primeiros dois anos em vários escritórios, encontra-se instrumentada no formato de Mestrado, para que todos os profissionais que entram na firma em tais escritórios cursem o mestrado em Consultoria Empresarial oferecido pela Universidade Pontificia Comillas e pela Management Solutions (de dois anos de duração e um total de 600 horas de formação).

O Mestrado 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 no desenvolvimento dos seguintes âmbitos:

- ▶ Dominar as matérias básicas essenciais para o desenvolvimento em consultoria, incluindo economia, contabilidade, matemática aplicada e estatística.
- ▶ Conhecer o marco regulatório, as tendências do mercado e a atual conjuntura do setor financeiro.
- ▶ 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 do plano de treinamento inicial, os consultores da Management Solutions dispõem de amplas oportunidades de treinamento ao longo de sua carreira, mais de 600 horas dedicadas a treinamento nos dois primeiros anos, 100 horas a nível sênior e sênior experiente e 40 a partir de supervisor.

Através dos nossos cursos de treinamento, programas específicos para cada categoria profissional e sessões específicas de desenvolvimento das capacidades específicas, nosso objetivo é oferecer as melhores oportunidades de treinamento para ampliação do conhecimento e desenvolvimento de habilidades.

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 região, ministramos cursos regionais, caracterizados por um plano de treinamento integrado composto por cursos locais, globais e regionais.

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



Seminário de formação para dirigentes

Em 5 de junho de 2014 aconteceu o Seminário de formação para os dirigentes da Management Solutions. Após a abertura, feita por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente e CEO da Management Solutions, iniciou-se as apresentações, que tratavam principalmente de questões sobre a situação econômica atual e os desafios que as organizações enfrentam, neste ano realizadas por palestrantes de destaque do mundo empresarial e acadêmico:

- ▶ Julián Cubero, Economista Chefe de Cenários Econômicos do Grupo BBVA
- ▶ Fernando Ruiz, Presidente de Deloitte
- ▶ María Teresa Agujetas, Diretora de Tecnologia Corporativa do Grupo Santander
- ▶ Luis Lamas, Sócio da Management Solutions



Julián Cubero no Seminário de Formação para Dirigentes realizado no Teatro Real de Madrid

Cerimônia de Formatura da 1ª. Turma do Mestrado em Consultoria Empresarial



Javier San Félix, padrinho da 1ª. turma do mestrado

94 profissionais da Management Solutions receberam o Título do curso de Mestrado em Consultoria Empresarial Management Solutions - ICADE Business School.

Durante o evento acadêmico houve a realização de uma Aula Magna de ICADE que contou com a participação dos alunos presentes da Espanha da primeira turma do Mestrado, seus tutores e instrutores, familiares e amigos que quiseram acompanhar os alunos na sua formatura. Presidiram o ato Antonio Obregón (Vice-reitor da Universidad Pontificia Comillas), Alfonso Serrano-Suñer (Presidente e CEO da Management Solutions), Javier San Félix (Diretor Geral da Divisão do Banco Comercial do Grupo Santander), Alfredo Arahuetes (Decano da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresarias do ICADE), Robert Robinson (Diretor da ICADE Business School) e Maria Josefa Peralta (Diretora do Mestrado).

Antes da entrega dos títulos, apresentaram-se Javier Echeverría, representando os alunos; Javier San Félix, como padrinho da turma; e Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions neste evento.

Após a entrega dos títulos, com menção especial as quatro melhores performances obtidas por Leire Apraiz, Beatriz Arana, Raquel Balanzategui e Javier Echeverría, o evento foi encerrado por Antonio Obregón, Vice-reitor da Universidad Pontificia Comillas.

Treinamento

Horas anuais de treinamento

Por categoria

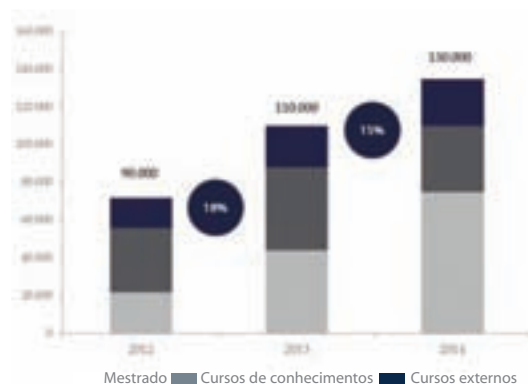
Consultor 1 - 400 horas
Consultor 2 - 200 horas
Consultor Sênior 1 - 100 + 130 ¹ horas
Consultor Sênior 2 - 100 horas
Sênior Experiente - 80 + 20 ² + 16 ³ horas
Supervisor - 40 horas
Gerente - 40 horas

¹FRM

²CFA

³PMP

Por tipo de curso



Cursos de conhecimento

Cursos presenciais e com prova de avaliação, oferecidos por 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 adiante.

Cursos de idiomas

Dependendo das necessidades dos profissionais em cada uma das unidades, são dados cursos de idiomas (inglês, português, italiano, alemão, espanhol, etc.). Estes cursos podem ser coletivos (para todos os profissionais) ou aulas particulares 1-1 (a partir da categoria de Supervisor).



Participantes da sessão de boas-vindas à Management Solutions

Plano de treinamento da Management Solutions

Cursos de conhecimentos

Negócio

Sistema Financeiro
Banco de Atacado
Banco de Varejo
Seguros
Energia
Telecomunicações
Análises de Conjuntura Económico-Financeira
Ética Financeira
Banco de Investimento
Asset Management
Private Banking
Recuperações
Estratégia Corporativa e Riscos de Negócio

Gerenciamento e Controle de Riscos

Mercado
Crédito
Operacional
ALM
Gestão Integrada de Riscos
Gestão de riscos em projetos
Capital e RAROC
Rentabilidade Ajustada ao Risco
Risco de Liquidez
Risco de Contraparte
Market Data Management: Organização e Arquitetura para a gestão de dados de Mercado
Matemática Aplicada
Microfinanças

Mercados e Produtos

Renda Fixa
Renda Variável
Derivativos Avançados
Derivativos de Crédito
Estruturados
Opções Exóticas
Commodities
Mercados financeiros nacionais e internacionais
Project Finance e Corporate Finance

Cursos externos especializados

Financial Risk Manager da GARP*
Certificação PMP
Certificação CFA

Organização, Processos e Sistemas

Organização e Governança
Redesenho e Transformação de Processos
MIS
Eficiência
Processos
Processos de Back-Office (atacado e varejo)
Liquidação e Custódia
Gestão Comercial e CRM
Controle Gerencial
Reporting de Informação

Marco regulatório

Basileia II e III
Solvência II
SOX
Políticas de Pagamento
MiFID
Circulares do Banco de Espanha
Análise Contábil e informações de gerenciais
Análise de demonstrativos financeiros
Regulamentação do setor de Energia
Regulamentação do setor de Telecomunicações
Mudanças Regulatórias do setor bancário
Fundamentos e Metodologias na aplicação de controle interno

Tecnologia/Metodologia

Tecnologia Básica
Desenvolvimento
Arquitetura de sistemas
Desenho e Modelagem de Bancos de Dados
Oracle
Microstrategy
Business Intelligence
Business Objects
Plataformas de trading
Workshop de plataformas de trading
Metodologia para o Desenho de Sistemas de Informação
Metodologia de PMO
Ferramentas Estatísticas e de Datamining
Modelagem Financeira

Cursos de habilidades

Apresentações eficazes
Negociação
Gerando negócio através da equipe
Coaching profissional



Marcos Fernández,
Sócio da Management Solutions

“Oferecemos o melhor ambiente de trabalho para o desenvolvimento do talento de nossos profissionais”

A equipe da Management Solutions é uma equipe única. Aplicamos um rigoroso processo de seleção, que busca candidatos com excelentes habilidades acadêmicas e sólidas aptidões pessoais. Acompanhamos de perto a carreira de todos os funcionários, a fim de maximizar seu talento, conhecimento e habilidades necessárias para exercer com sucesso sua profissão.

Temos um plano de treinamento que tem o mais alto nível de reconhecimento no mercado pela qualidade e diversidade dos seus conteúdos, sendo o único que concede o grau de mestre em consultoria empresarial após os dois primeiros anos de profissão.

Estamos orgulhosos em oferecer aos nossos profissionais o melhor ambiente de desenvolvimento que combina um plano de carreira com base no mérito e um modelo de crescimento orgânico e sustentável.

* Possibilidade de realizar o FRM do GARP a partir da categoria de sênior, o que acarreta em 130 horas de treinamento adicionais.

Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico

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

A Management Solutions conta com políticas de prevenção de riscos ocupacionais e de serviço médico que dão resposta 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 psicosociologia aplicada

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

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

Meio ambiente

Sobre o ambiente são realizados estudos de higiene ambiental e do nível de ruído. Além disso, foram realizados uma avaliação de riscos e um plano de prevenção, junto com

guias preventivos, acessíveis para todos os funcionários através da Intranet corporativa. Adicionalmente, são realizados os seguintes controles periódicos:

- Qualidade do ar interior, determinando a concentração de bactérias e fungos no ambiente e analisando os níveis de CO e CO₂.
- Alimentos fornecidos nas máquinas de vending.
- Planos termohigrométricos dos escritórios, com avaliação da temperatura, umidade relativa e iluminação.
- Níveis de iluminação nas áreas de trabalho.
- Velocidade média do ar no sistema de climatização.

Funcionários

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

A assistência médica abrange acidentes de trabalho e doenças profissionais, e a patologia por doença comum ou acidente não trabalhista, assim como assistência e vacinação em viagens. A assessoria é orientada a casos de viagens internacionais tanto profissionais como pessoais, assim como aos voluntários de Ação Social.

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



Dr. Sanz e Dra. Jiménez do Serviço Médico de Madri

Seguro-saúde

Adicionalmente, os profissionais da Management Solutions recebem um serviço de assistência médica. Este serviço inclui, além de seu completo quadro médico, a modalidade de reembolso de despesas e assistência em viagens.

Informação sobre 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.

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.

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.

Prevenção de riscos ocupacionais

Na área de serviço médico da Intranet está disponível outra série de documentos orientados à prevenção de riscos ocupacionais de bastante 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

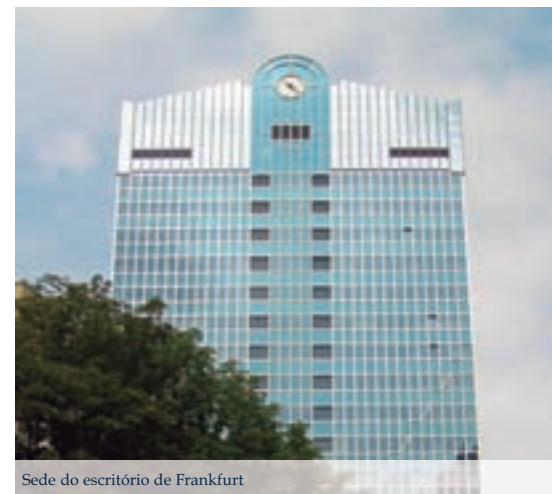
Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em qualquer instalação, fora do horário de escritório.

Segurança em instalações de clientes

Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em instalações de clientes.

Meios de apoio ao funcionário

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



Sede do escritório de Frankfurt

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, baseando-se em quatro princípios fundamentais: rapidez, segurança, mobilidade e conectividade; e tudo isso com base no critério da 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.).

Oferecemos um suporte de *Help Desk* on-site nos principais escritórios e remoto, inclusive em clientes, com ferramentas que permitem a conexão com os equipamentos dos profissionais.

Em 2014, registaram-se progressos de forma relevante com a implementação de melhorias estabelecidas no plano de qualidade. Entre outras ações, concluiu-se o projeto de implementação de um *software* MDM (*Mobile Device Management*) para dispositivos móveis tanto corporativos quanto BYOD (*Bring Your Own Device*).

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 interna: documentos de legislação e regulamentação, material de treinamento, apresentações, publicações próprias, etc., acessíveis através da *Knowledge Area* da Intranet.
- ▶ Documentação externa: livros, publicações e fontes de informação externas especializadas, acessíveis mediante solicitação à Biblioteca da Firma.



Infraestruturas e Serviços Gerais

Gestão de infraestruturas e logística, desenho gráfico, tradução, etc., são serviços que complementam os serviços mencionados anteriormente e que, em conjunto, têm o objetivo de aportar valor agregado ao trabalho realizado pelos profissionais da Management Solutions.

Em particular, o trabalho da equipe de infraestruturas é necessário para gerenciar de forma eficiente a abertura e colocação em andamento de novos escritórios ou ampliar os já existentes. Neste sentido, em 2014, concluiu-se a expansão de um dos andares do escritório de Madri (atualmente ocupando três andares da Torre Picasso) e restaurou-se um novo escritório em Frankfurt (Alemanha).

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 com o qual a Firma trabalha personalizou para a Management Solutions.

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, etc.

Comunicação interna

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

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

Intranet corporativa

A comunicação interna não se refere exclusivamente à transmissão de mensagens corporativas: constitui um elemento de coesão e integração entre as distintas áreas e hierarquias da Firma.

Graças à conexão VPN, ao aplicativo *My Office* 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 de atualidade, tanto da Firma (projetos destacados, novos clientes, relacionamento com universidades, eventos, etc.) como dos setores e áreas de atividade em que atuamos. Como principal novidade este ano, dentro das notícias de atualidade foi habilitado um tópico em que a Área de P&D se encarrega de incluir um resumo das principais notícias com implicação direta em nossa atividade.
- Informação financeira: cotações diárias dos principais índices de ações, taxas de juros e taxas de câmbio.
- 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 às aplicações de gestão de projetos.
- Acesso a informações pessoais: designação a projetos, salários, conta pessoal, etc.
- Marketing: templates corporativos, solicitação de material de *merchandising*, arquivo fotográfico e audiovisual dos eventos corporativos.
- Recursos Humanos: treinamento, benefícios sociais, política de viagens e deslocamento, processo de avaliação, serviço médico, acordos corporativos, etc.



- Página de internet de Ação Social: atividades beneficentes das quais este grupo de profissionais da Firma participa com generosidade, e com a possibilidade de inclusão sugestões feitas pelos próprios voluntários.
- Página de internet do Clube Esportivo: informação geral, calendários, resultados e classificações dos campeonatos esportivos da Firma.

Yearly Meeting Global

O evento de comunicação interna mais importante realizado pela Management Solutions é a *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 parceiros 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 nossos principais clientes, 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, apresentado por líderes do mais alto prestígio.

Palestrantes convidados nas edições anteriores para o *Yearly Meeting*

Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madrid

Emilio Botín, Presidente do Banco Santander
Antonio Brufau, Presidente da Repsol
José Ignacio Goirigolzarri, Presidente do Bankia
Julio L. Martínez, Reitor da Universidade 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 Conselhiero 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 y 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 Inieta, 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 Madrid

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

Comunicação interna



Yearly Meeting 2014

Em 18 de julho de 2014 e com a participação de aproximadamente 1.000 profissionais da firma, a Management Solutions realizou seu *Yearly Meeting* de 2014 com o tema: "Gerenciando a transformação".

Como em ocasiões anteriores, revimos as conquistas da firma durante o ano fiscal de 2014, foram estabelecidos os desafios para o ano fiscal de 2015 e contou-se com participação de altos executivos dos principais clientes da firma.

O *Yearly Meeting*, realizada nesta ocasião no Palácio Municipal de Congressos 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 e CEO da Management Solutions), que descreveu o progresso da firma durante o ano que terminou em agosto de 2014, 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 de Francisco Gómez (CEO do Banco Popular), Emilio Saracho (CEO Adjunto, EMEA, JP Morgan) e Eva Castillo (Conselheira da Telefônica), durante suas palestras, dedicou generosas palavras de reconhecimento da trajetória da Management Solutions e da contribuição valiosa que nosso trabalho tem dado às suas organizações.



Yearly Meeting do Reino Unido

Yearly Meetings locais

Durante 2014, mais de 700 profissionais participaram dos *Yearly Meetings* realizados no Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Chile, Argentina, México, 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 Organização.

Yearly Meeting Reino Unido

Os membros do escritório do Reino Unido reuniram-se no *One George Street London Convention Center* para realizar o *Yearly Meeting* de 2014, no qual analisaram as conquistas obtidas pela firma no Reino Unido e os objetivos para o



Participantes do Yearly Meeting do Brasil

próximo ano. Após as apresentações, os mais de 50 presentes da *Yearly Meeting* fecharam o dia com um jantar em um restaurante localizado no *Roof Gardens*, um conhecido lugar de Londres.

Yearly Meeting Brasil

O *Yearly Meeting* do Brasil foi realizada no Hotel Blue Tree de São Paulo e começou com a revisão do desempenho do ano 2014 da Management Solutions no Brasil. Além disso, as metas globais e locais da firma para o ano de 2015 foram revisadas. Após as apresentações, os mais de 100 convidados desfrutaram de um coquetel em um dos saguões do hotel. Após a reunião, um jantar foi realizado em um conhecido espaço para eventos onde os profissionais do escritório também puderam desfrutar de uma festa que durou até tarde da noite.

Comunicação interna



Equipe do Chile em seu *Yearly Meeting*

Yearly Meeting México

O *Yearly Meeting* do México foi realizada no Hotel Marquis Reforma na Cidade do México, com o tema "Gerenciando a transformação" e cerca de 150 profissionais da Management Solutions compareceram.

A primeira parte do dia foi dedicada à análise do contexto econômico atual, às conquistas importantes do ano de 2014 e aos ambiciosos objetivos fixados para 2015, tanto no âmbito global da Management Solutions quanto no âmbito correspondente ao escritório do México. O *Yearly Meeting* terminou com um jantar de gala em um dos saguões do hotel que sediou a convenção.

Yearly Meeting Argentina

O escritório da Argentina realizou a seu *Yearly Meeting* em um resort em Ezeiza, na periferia de Buenos Aires, com a participação de profissionais da Argentina, bem como os membros dos outros escritórios deslocados em Buenos Aires.

O *Yearly Meeting* combinou, como de costume, a revisão das realizações alcançadas durante o ano passado pela Management Solutions e os objetivos da firma, a curto prazo, tanto em nível local quanto global. Após as apresentações, os mais de 25 convidados da Management Solutions puderam desfrutar do dia e de um jantar, antes de voltarem a Buenos Aires.

Yearly Meeting Chile

O *Yearly Meeting* do Chile em 2014 desenvolveu-se no Centro de Convenções de Monticello, na periferia de Santiago, e contou com a presença dos profissionais do Chile, bem como com os membros de escritórios deslocados de Santiago. Os mais de 50 profissionais presentes no *Yearly Meeting* revisaram os resultados alcançados durante o ano fiscal no Chile pela Management Solutions e os objetivos da firma para o próximo ano.



Participantes do *Yearly Meeting* da Colômbia

Como é tradição, o *Yearly Meeting* terminou com um jantar que durou até as primeiras horas da manhã, em um dos restaurantes do centro de convenções, antes de retornar para a capital chilena.

Yearly Meeting Estados Unidos

O *Yearly Meeting* dos Estados Unidos foi realizado em Boston e contou com a presença dos profissionais dos Estados Unidos, membros dos escritórios de Nova York, Boston e Birmingham.

Os participantes do evento profissionais tiveram a oportunidade de avaliar os resultados obtidos pela Management Solutions durante o ano de 2014 e os objetivos da firma para o próximo ano nos EUA. Após a reunião, realizada no hotel Omni Parker Boston, os convidados desfrutaram do jantar de encerramento, realizado em um conhecido restaurante da capital de Massachusetts.



Participantes do Yearly Meeting do México

Yearly Meeting Peru

Os profissionais do escritório do Peru, bem como os membros de outros escritórios deslocadas em Lima, se reuniram no hotel Hilton por ocasião da realização do *Yearly Meeting* de 2014, na qual se revisaram as conquistas alcançadas no Ano Fiscal passado, bem como os desafios estabelecidos para o ano fiscal de 2015, no Peru.

Na mesma noite, e para fechar o dia, um jantar foi realizado em um dos mais badalados restaurantes de Lima, onde os participantes desfrutaram de uma noite agradável.

Yearly Meeting Colômbia

Os integrantes do escritório da Colômbia se encontraram em Hacienda San Luis em Chía, um resort situado nos arredores de Bogotá, para realizar o *Yearly Meeting* 2014, no qual foram analisadas as conquistas obtidas pela Firma na Colômbia e os objetivos para o ano seguinte. Depois das palestras, os 25 participantes do *Yearly Meeting* fecharam o evento com um jantar no restaurante Andrés DC de Bogotá.



Marcos Izena,
Sócio da Management Solutions

"Nossa política de comunicação interna tem provado ser um elemento-chave para assegurar a coesão e a integração de todos os nossos profissionais"

Em pouco mais de uma década construímos uma firma global que atua em mais de trinta países da Europa, América do Norte, América Central, América do Sul, Ásia e África. Isso nos obriga a prestar especial atenção à comunicação interna como a espinha dorsal de nossos princípios e valores, em todas e cada uma das regiões geográficas em que atuamos.

Por este motivo, configuramos um exaustivo plano de comunicação interna abrangente que nos permite passar a todos os nossos profissionais, onde quer que estejam e de maneira uniforme, a visão geral de nossa firma, nossos valores e princípios, a estratégia, conquistas, desafios e, por sua vez, atender às necessidades específicas de nossos escritórios.

Clube Esportivo

Mais de 300 profissionais participaram dos torneios e atividades organizadas pelo Clube Esportivo em 2014

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 internos

Durante o ano de 2014 foi realizado, pelo nono ano consecutivo, os campeonatos de futebol e de tênis do escritório de Madri. No campeonato de futebol participaram mais de 100 profissionais (divididos em 10 equipes), disputando as fases de classificação e eliminatórias pelo título. Por sua vez, no torneio de tênis, participaram 72 profissionais (36 pares), divididos em duas categorias.

Também foi realizado no Chile o quarto torneio de tênis do escritório, com a participação de 24 profissionais da firma.

Competições externas

Esportes de equipe em torneios entre empresas

A equipe feminina de futebol da Management Solutions de Madri, com grande tradição na firma e composta por mais de 20 pessoas, conseguiu conquistar o segundo lugar no Torneio de Futebol entre empresas da RC Esporte, organizado em Madri, pelo sexto ano.



Equipe de futebol misto de Birmingham (Estados Unidos)



Ganhadores da Corrida das Empresas de Madri (Espanha)



Equipe de basquete da Management Solutions Madri (Espanha)

Os vencedores do campeonato de futebol da Management Solutions de Madri participaram da XVI edição do campeonato RC Entre Empresas de Madri, disputado de outubro de 2013 a maio de 2014, conseguindo terminar entre as 8 melhores equipes do torneio.

Nos Estados Unidos, formou-se um time de futebol que participou do torneio entre empresas da cidade de Birmingham (Alabama). Além disso, no México, o time de futebol da Management Solutions participou novamente do torneio entre empresas realizado na capital.

Além disso, em outubro de 2014, foi constituída a equipe de basquete da Management Solutions, que disputou no torneio de basquete entre empresas RC Esporte de Madri.

Corridas

Durante 2014, os profissionais da Management Solutions participaram em dezenas de corridas organizadas em diferentes países.

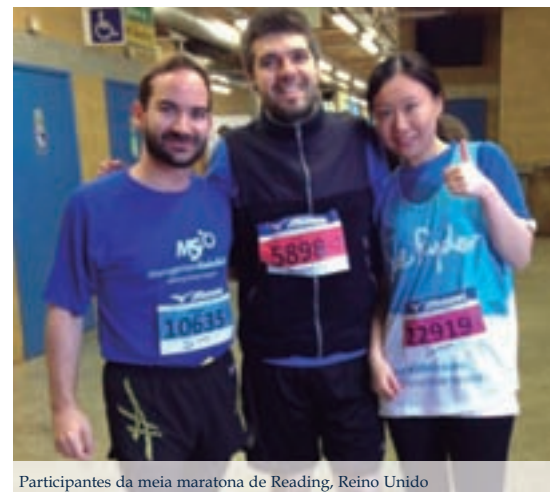


Participantes do torneio de paddle realizado no Chile

Na Espanha, a equipe da Management Solutions venceu uma das categorias da Corrida das Empresas (6 km por equipes de duas pessoas). A corrida, realizada em Madri e que já está em sua décima sexta edição, contou com a participação de mais de 14.000 corredores que correram individualmente e em equipes.

Os profissionais do escritório do Brasil tiveram a oportunidade de participar, pelo quarto ano consecutivo, da Maratona do Pão de Açúcar, a maior corrida de revezamento da América Latina, com mais de 35.000 participantes inscritos. Participaram 12 corredores da Management Solutions, divididos em duas equipes e que tiveram que revezar durante os 42 km em que consiste a corrida.

No Reino Unido, os profissionais da Management Solutions participaram da meia maratona em Reading. A corrida, além de ser um grande evento esportivo que contou com a participação de cerca de 15.000 atletas, serviu para angariar fundos através da doação do custo das inscrições para a ONG Sue Ryder Charity, que trabalha com pessoas com



Participantes da meia maratona de Reading, Reino Unido

doenças terminais ou incuráveis, oferecendo atenção e cuidados paliativos em centros hospitalares de todo o Reino Unido.

Além disso, profissionais da Management Solutions participaram de corridas beneficentes em vários países, como as corridas solidárias da BBVA, da Fundação Telefônica, da Fundação Criar, da Associação Espanhola Contra o Câncer e da Fundação Entreculturas, todas organizadas na Espanha; das corridas solidárias do Santander e da BBVA, no Chile; da corrida solidária Wings for Life no Chile e no Peru; do Run for Parkinson no México e da corrida Somerville Homeless Coalition de 5km nos Estados Unidos. Informações sobre todas essas atividades são estendidas nas seções de Colaborações Solidárias e de Ação Social.

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.

Mais de 150 parcerias com universidades
Mais de 6.000 participantes de Ação Social
30 campanhas beneficentes





Universidade

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

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

Em 2014, a primeira turma se formou no mestrado e se iniciou a terceira oferta do mesmo.

Programas de estágios

A Management Solutions contribui com a transferência de conhecimento Universidade - Firma através de acordos com as universidades mais prestigiadas do mundo, incorporando à firma estudantes estagiários que, com base em seus méritos, podem vir a tornar-se futuros profissionais da Management Solutions. No ano de 2014, mais de 100 profissionais se formaram na firma.

A prática, em qualquer caso, permite que os alunos selecionados pela firma tenham um primeiro contato com o mundo dos negócios.

A Management Solutions ministra cursos no MBA de Riscos Financeiros da BM&F BOVESPA no Brasil

A Management Solutions iniciou, em 2014, sua colaboração com o Instituto de Educacional da BM&F BOVESPA, com o ensino da disciplina "Políticas e Tópicos da Gestão do Risco", do Mestrado em Riscos Financeiros, oferecido pela instituição e no qual os profissionais da firma puderam compartilhar com mestrandos seus conhecimentos relacionados ao Risco Operacional e de Liquidez.

O Instituto Educacional da BM&F BOVESPA é uma escola de negócios pertencente à Bolsa de Valores de São Paulo (uma das maiores e mais importantes bolsas de valores do mundo), criado em 1997 com o objetivo de ser uma referência na formação de pós-graduação para profissionais do setor financeiro brasileiro.



Ato de Graduação da 1ª promoção do Mestrado em Consultoria Empresarial Management Solutions-ICADE Business School

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 2014, continuamos trabalhando com as universidades, tanto na graduação quanta na formação de pós-graduação e nas escolas de negócios:

- ▶ Universidade Pontificia Comillas (ICADE)
- ▶ Universidade de Deusto
- ▶ ICADE Business School (em colaboração com o Clube de Gestão de Riscos) – Financial Risk Manager, Madri e Barcelona
- ▶ ESADE Business School
- ▶ Centro de Estudos Garrigues
- ▶ Centro Universitário de Estudos Financeiros (CUNEF)
- ▶ Universidade Complutense de Madri - Faculdade de Matemática
- ▶ Universidade Politécnica de Madri
- ▶ Universidade Autónoma de Madri - Faculdade de Matemática
- ▶ London School of Economics
- ▶ City University London
- ▶ University College London
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- ▶ Universidade de las Américas Puebla
- ▶ Instituto de Ensino e Pesquisa de Brasil (Insper)
- ▶ Instituto Educacional BM&FBOVESPA
- ▶ Universidade de Lima
- ▶ Universidade ESAN de Lima
- ▶ Universidade Católica do Chile - Faculdade de Matemática
- ▶ Universidade do Chile – Faculdade de Economia e Negócios
- ▶ Instituto Tecnológico do Norte da Argentina

Convênios de colaboração com universidades e feiras de recrutamento

Europa

Centro Universitario Villanueva	Universidad Antonio Nebrija	Universidad de Navarra	Universidad Pontificia Comillas – ICAI
City University	Universidad Autónoma de Barcelona	Universidad de Oviedo	Universidad Pontificia de Salamanca
CUNEF	Barcelona	Universidad de Salamanca	Universidad Rey Juan Carlos I
EBS	Universidad Autónoma de Madrid	Universidad de Santiago	Universidad San Pablo CEU
ESADE	Universidad Carlos III	Universidad de Sevilla	Universidade Católica de Lisboa
ESCP	Universidad Complutense de Madrid	Universidad de Valencia	Universidade do Coimbra
Escuela de Firma	Universidad de A Coruña	Universidad de Valladolid	Universidade do Minho
Escuela de Finanzas Aplicadas	Universidad de Alcalá de Henares	Universidad de Vigo	Universidade do Porto
Escuela de Ingeniería de Sevilla	Universidad de Alicante	Universidad de Zaragoza	Universidade NOVA de Lisboa
ETEA	Universidad de Barcelona	Universidad del País Vasco	Universitat Pompeu Fabra
Frankfurt School of Finance&Management	Universidad de Burgos	Universidad Europea de Madrid	University College of London
Fundación San Telmo	Universidad de Cádiz	Universidad Francisco de Vitoria	University of Cambridge
Imperial College of London	Universidad de Cantabria	Universidad Miguel Hernández	University of Oxford
ISCTE	Universidad de Castilla-La Mancha	Universidad Pablo de Olavide	University of Bath
ISEG	Universidad de Córdoba	Universidad Politécnica de Cartagena	University of Bristol
IST	Universidad de Deusto	Universidad Politécnica de Valencia	University of Heidelberg
London School of Economics	Universidad de Extremadura	Universidad Pontificia Comillas – ICADE	University of Lancaster
Luigi Bocconi (Milano)	Universidad de Granada		University of Warwick
Luiss (Guido Carli di Roma)	Universidad de Jaén		WHU
Technische Universität Berlin	Universidad de León		
Technische Universität München	Universidad de Málaga		
Universidad Alfonso X El Sabio	Universidad de Murcia		

América

Auburn University	ITBA Instituto Tecnológico Buenos Aires	Universidad Anáhuac	Universidad Nacional Agraria La Molina
Birmingham Southern College	Aires	Universidad Autónoma del Estado de México	Universidad Nacional Autónoma de México
Columbia University	Mackenzie Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Universidad de Chile	Universidad Nacional de Colombia
DUOC UC	MIT Sloan	Universidad de Finis Terrae	Universidad Nacional de Ingeniería
Escuela Bancaria Comercial	New York University (NYU)	Universidad de La Salle	México (Unitec)
FAAP (Faculdade Armando Álvares Penteado)	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad de las Américas Puebla	Universidad Torcuato Di Tella
FEI	Pontificia Universidad Católica del Perú	Universidad de Lima	Universidade Presbiteriana Mackenzie
FGV (Fundação Getúlio Vargas)	Pontificia Universidad Javeriana	Universidad de los Andes	University of Massachusetts Boston
Fordham University	Princeton University	Universidad de San Andrés	University of Pennsylvania
Harvard University	PUC (Pontificia Universidade Católica de São Paulo)	Universidad del CEMA	USP (Universidade de São Paulo)
Insper	Stanford University	Universidad del Pacífico	UTN Universidad Tecnológica Nacional
Instituto Politécnico Nacional México	The University of Alabama	Universidad Diego Portales	Wharton University
Instituto Tecnológico Autónomo de México	UBA Universidad de Buenos Aires	Universidad Federico Santamaría	
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad Iberoamericana	
		Universidad Madero Puebla	

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: 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 como a nossa oferece.

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

Além do recebimento dos currículos, em alguns casos, 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.

O processo de seleção de 2014 em números



Campus da Universidade das Américas Puebla (México)

A Management Solutions participou do IV Congresso de Física e Matemática da Universidade de las Américas Puebla (México)

A Management Solutions participou como oradora na quarta edição do Congresso de Física e Matemática da Universidade de las Américas Puebla (UDLAP), no México, que contou com a participação de estudantes e pesquisadores dos ramos de Ciências Atuariais, Física, Matemática e Ciências Econômicas.

A apresentação feita pela Management Solutions foi intitulada "A Matemática no Risco de Crédito - Zoom nos pesos de Risco de Crédito pela metodologia IRB de Basileia II" e abordou o enfoque dos métodos matemáticos com os quais se estimam as curvas de ponderação de risco de crédito para os Modelos Internos de Basileia II e suas respectivas mudanças nas novas regras de Basileia III.

Nesta apresentação, a Management Solutions reforçou sua parceria com a UDLAP, uma das principais universidades no México e na América Latina.

A Management Solutions ministra um seminário sobre Riscos Financeiros no ICADE (Espanha)

A Management Solutions colaborou novamente com a Universidade Pontificia Comillas, na disciplina "Gestão de Portfólio", em um seminário sobre Riscos Financeiros para os alunos dos últimos anos do E-2 (ADE), E-3 (Direito e ADE) e E-4 (Negócios Empresariais Internacionais).

O seminário facilitou uma nova oportunidade de colaboração com a Universidade Pontificia Comillas, com quem tem um excelente relacionamento e de quem recebeu em 2011 a medalha comemorativa do 50º aniversário do ICADE.

A Management Solutions organizou casos práticos de consultoria na London School of Economics, City University of London e University College London

A Management Solutions organizou casos práticos nas principais universidades de Londres. Os casos trataram da venda de uma carteira de ativos usando como critério de seleção métricas de rendimento ajustado ao risco, problemas para os quais os alunos, todos eles estudantes de economia dos últimos anos, tiveram que achar a melhor solução possível.

O resultado foi excepcional, tanto pelo nível de participação como pela qualidade das conclusões dos participantes, e facilitou novas colaborações da Management Solutions com algumas das mais prestigiadas universidades do país.



Maria José Leongentis,
Sócia da Management Solutions

"Nosso apoio ao mundo acadêmico é um dos pilares do nosso compromisso com o ambiente"

Mantemos uma relação estreita com a universidade a partir de nossos acordos de colaboração com bolsas e estágios, passando pelo oferecimento de aulas e de seminários especializados, indo até a cooperação em programas de pesquisa ou mesmo a colaboração no patrocínio de fundações e associações universitárias.

A tudo isto, acrescenta-se nossa forte contribuição com a criação de emprego para os jovens recém-formados, oferecendo-lhes a oportunidade de desenvolver uma excelente carreira profissional.



Apresentação corporativa e caso prático em uma feira de recrutamento

Universidade

Patrocínios e Colaborações com Fundações

Clube Empresarial ICADE

A Management Solutions é membro do Clube Empresarial ICADE, uma associação sem fins lucrativos, promovida por um grupo de empresários ex-alunos da Universidade, juntamente com o Reitor e Vice-reitor da Faculdade de Economia e Negócios da Universidade Pontifícia Comillas. O objetivo desta parceria é colaborar com o ICADE nos planos de estudo, ensino e pesquisa, promover o empreendedorismo entre seus alunos e aprofundar as relações entre a Universidade e o mundo empresarial.

Até agora, a firma tem colaborado com algumas das iniciativas que o Clube lançou, como as duas primeiras edições do Seminário de Empreendedores e o Prêmio Projeto Empresarial, que reconhece o melhor projeto empresarial apresentado pelos alunos em seus últimos anos de curso na Faculdade.

A Management Solutions também apoia igualmente o Clube intervindo nos programas educacionais e no apoio aos estudantes da universidade (bolsas, patrocínio de prêmios, etc.)

Patrocínio dos Prêmios à Melhor Monografia do ICAI

A Management Solutions em 2011 passou a patrocinar os prêmios de melhor monografia da Faculdade de Engenharia (ICAI) da Universidade Pontifícia Comillas, dando continuidade ao trabalho que tem realizado desde 2005 na direção de projetos de monografias em colaboração com o ICAI.

Organizados por tópicos, a Management Solutions patrocinou a premiação da área "Gestão financeira e de riscos no setor de energia", fornecendo uma quantia monetária destinada aos prêmios e se envolvendo na avaliação dos trabalhos apresentados, pois, para cada área, uma banca constituída pelo Diretor da Faculdade, um representante do patrocinador e o professor coordenador de projetos, é responsável por decidir a atribuição dos prêmios (dois por categoria).

Em 2014, 14 alunos de ICAI receberam prêmios correspondentes ao ano letivo de 2012-2013. Miguel Ángel Poblet, diretor de Meios da Management Solutions, foi o encarregado de entregar o prêmio patrocinado pela firma em uma cerimônia presidida pelo Reitor da Universidade Pontifícia Comillas, Julio L. Martínez, SJ, que estava acompanhado pelo Diretor da Escola, Mariano Ventosa.

Prêmio para a melhor registro acadêmico da Faculdade de Informática da Universidade Politécnica de Madri

A Management Solutions uniu-se, em 2012, à Câmara de prêmios para os melhores registros acadêmicos da Faculdade de Informática da Universidade Politécnica de Madri, que reconhece os alunos que se formam com os melhores registros através de uma doação.



Durante a cerimônia de colação de grau acadêmica na Faculdade de Informática da Universidade Politécnica de Madri, Carlos Lozano recebeu o prêmio de melhor registro acadêmico da Faculdade correspondente ao ano letivo de 2013-2014. O prêmio, patrocinado pela Management Solutions, foi entregue por José Manuel Suárez, sócio da firma.

Fundação Faculdade de Engenharia de Bilbao

A Management Solutions formou em 2007 uma parceria com a Fundação 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 investigações, 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 Deusto

A Firma colabora com a Fundação Deusto -Deustu Fundazioa, pertencente à prestigiada universidade vasca, com uma significativa 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

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.

Profissionais da Management Solutions premiados nos Projetos de Bacharelado da ICAI



Prêmio aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso do ICAI (curso 2012-2013)

O "Teste de estresse em instituições financeiras", elaborado por Sonsoles Martínez Álvarez e dirigido por Javier Calvo Martín, profissionais da Management Solutions, ganhou o primeiro prêmio na categoria de "Gestão financeira e de riscos no setor energético" dos melhores projetos de Bacharelado do ano de 2012-2013 da Escola Técnica Superior de Engenharia (ICAI).

O trabalho abordou um tema extremamente atual e importante no campo financeiro e econômico e, portanto, também no campo social, dividindo-se em três grandes seções: uma visão geral dos testes de estresse, uma análise retrospectiva e um estudo de caso.

O trabalho introduziu novos componentes (como o contrateste do teste de stress) a partir de uma perspectiva global (que abrange o mercado europeu, norte-americano e latino-americano), resultando nas conclusões tiradas como igualmente úteis para companhias de energia a partir do ponto de vista da gestão dos seus riscos.

Além disso, Gonzalo Martín Bravo, também profissional da Management Solutions, ganhou o prêmio em sua categoria pelo projeto "Desenvolvimento de um plano estratégico de negócios para a criação de um centro MRO no mercado aeronáutico".

Patrocínio e mecenato

A Firma mantém uma política ativa de patrocínio e mecenato



Teatro Real de Madri

A Management Solutions tem reforçado sua colaboração com o Teatro Real, passando de Colaborador a Patrocinador da instituição. Com o aporte financeiro em favor do Teatro Real (pelo décimo 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 difusão, a valorização e o conhecimento destas artes, assim como a presença dos cidadãos em suas programações e atividades.

Alfonso Serrano-Suñer, Presidente e CEO 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 da 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 de energia e cujo principal objetivo é facilitar a divulgação e formação de idéias em relação com a utilização racional da energia, conservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

Graças ao apoio e aporte econômico dos sócios, foi possível o desenvolvimento de sua atividade ao longo de mais de 20 anos em torno a 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 aporte econômico, contribui para a criação e manutenção das atividades, objeto fundacional do clube. Os objetivos principais desta associação são servir de 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 decorrentes da atividade empresarial, assim como fomentar a troca de idéias, 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 organismos com esses fins, e a divulgação do conhecimento através da organização e desenvolvimento de programas de treinamento (FRM) e cursos pela internet. Como sócia protetora do clube e participante de seu Conselho de Administração na figura de um de seus sócios, a Management Solutions colabora com seu aporte para o financiamento e a manutenção das diferentes atividades organizadas.

British Bankers' Association

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 que atua em mais de 180 países. O BBA

incentiva e promove políticas e iniciativas que favorecem tanto aos associados quanto o público em geral, baseando seu trabalho em três prioridades:

- ▶ Garantir a correta relação entre instituições financeiras e clientes, independentemente de seu tamanho.
- ▶ Promover o crescimento do Reino Unido, tentando estabelecê-lo como um centro financeiro global.
- ▶ Elevar os padrões de qualidade aplicados no setor, tanto de caráter profissional quanto ético.

A incorporação à BBA é mais um passo na consolidação da marca Management Solutions no Reino Unido.

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, e que 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 Organismos 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 relações e intercâmbios com os Organismos de caráter técnico, científico ou profissional, nacionais ou estrangeiros, dedicados a atividades que, total ou parcialmente, tenham afinidade com os objetivos do Instituto.

Câmaras de comércio

A Management Solutions foi incorporada, durante 2014 e como sócia protetora, à Câmara de Comércio espanhola na China e à Câmara de Comércio do Brasil na Espanha, instituições que têm como objetivo reforçar os laços entre empresas e instituições.

A associação a essas instituições, que se liga à Câmara de Comércio Britânica na Espanha e à Câmara de Comércio espanhola no Reino Unido, reforça a ligação da firma com instituições e organizações de referência nos mercados em que atua a Management Solutions.

Fundación Créate

A Management Solutions é patrocinadora fundadora da Fundación Créate (Fundação Criação Própria), uma instituição sem fins lucrativos criada em 2011 que visa promover a mudança para uma economia mais dinâmica, competitiva e flexível, baseada em uma parceria com pessoas capazes de criar seus próprios projetos gerando riqueza e bem-estar para sua comunidade e entorno.

Como parte do seu patrocínio, a Management Solutions colabora com a missão da Fundación Créate: contribuir para o desenvolvimento de valores, atitudes e competências empreendedoras, através da educação nas fases iniciais de crianças e jovens na Comunidade de Madri.

Programa educativo “Criamos a nossa empresa”



Programa "Criamos a nossa empresa", Fundación Créate

Durante 2014, como membro do patrocínio da Fundación Créate, a Management Solutions incentivou a participação dos profissionais no programa "Criamos a nossa firma", um programa iniciado em 2012 que procura promover o empreendedorismo nos alunos de 5ª e 6ª série do ensino fundamental, desenvolvendo habilidades e qualidades como iniciativa, criatividade, busca de oportunidades,

autoconfiança ou responsabilidade apoiando-se nos conhecimentos de profissionais de várias áreas.

Um dos pontos fundamentais do programa é a definição e criação, passo a passo, de uma firma pelos grupos de estudantes, começando com o desenvolvimento do business plan, incluindo a criação do logotipo, dos processos necessários, da pesquisa de financiamento, etc. terminando com a apresentação e venda dos produtos/serviços como fechamento do programa. Em uma dessas fases, com as "empresas" já em operação e com os processos já definidos, os alunos tiveram a oportunidade de compartilhar uma sessão com profissionais da Management Solutions aconselhando-os, de forma personalizada, na definição da sua atividade e, principalmente, na conceituação de suas metas de vendas.

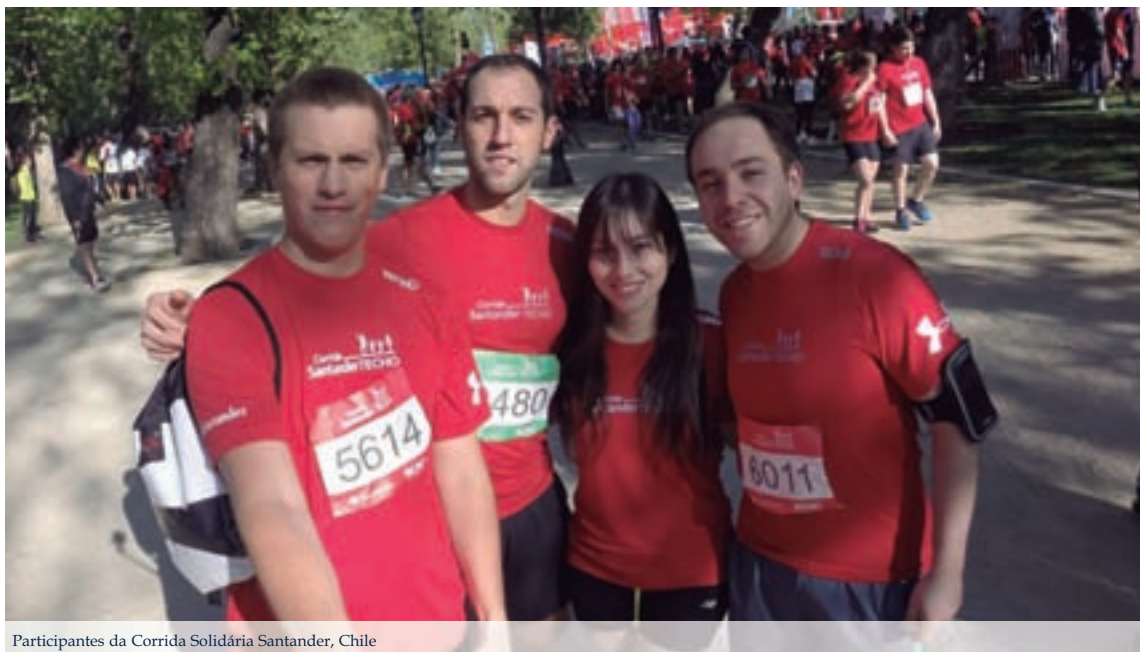
Além disso, os profissionais da Management Solutions tiveram a oportunidade de participar (como voluntários, mas também como potenciais clientes das empresas criadas pelas crianças) da Expokids, ato final do projeto em que todos os participantes no programa puderam apresentar seus trabalhos, vender ali mesmo seus produtos ou conseguir financiamento graças aos "parceiros investidores".

Colaborações beneficentes

A Management Solutions organiza, de maneira recorrente, atividades beneficentes em parceria com os seus clientes e ONGs

Os profissionais da Management Solutions participam regularmente em campanhas e atividades beneficentes organizadas por alguns de seus principais clientes, colaborando e assumindo como suas tais iniciativas beneficentes.

Atividades como concertos e festas beneficentes, competições desportivas, eventos de integração destinados a colaborar com grupos de pessoas desfavorecidas, etc., todas organizadas com propósito beneficente, tiveram a participação e envolvimento dos profissionais da Firma.



Participantes da Corrida Solidária Santander, Chile

Corrida Solidária Santander, Chile

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou da corrida organizada pelo Grupo Santander em Santiago do Chile, com o objetivo de angariar fundos para a fundação "Um Teto para o Chile", organização solidária que visa superar a pobreza em comunidades vulneráveis, tais como acampamentos e vilas de blocos do Chile, através do trabalho conjunto entre voluntários e moradores.

A corrida, que teve quatro modalidades (2,5, 5, 10 e 21 km) e que contou com a participação de mais de 8.000 atletas, destinou todos os fundos arrecadados à campanha nacional que desenvolve o acima mencionado.

Semana "We Are Santander", Estados Unidos

A Management Solutions colaborou com as atividades organizadas pelo Grupo Santander nos Estados Unidos, como parte da semana "We Are Santander", com o objetivo de reforçar os laços entre os profissionais do Santander que operam em diferentes locais e com os fornecedores com os quais a instituição trabalha.

Corrida Solidária BBVA, Espanha e Chile

Cerca de 50 profissionais da Management Solutions participaram da VIII edição da Corrida Solidária BBVA de Madri, que reuniu mais de 8.000 corredores que completaram os 5 ou 10 km da estrada que compunham a corrida. A representação da Management Solutions teve um desempenho de destaque, com um de seus profissionais alcançando o terceiro lugar na categoria masculina sênior nos 10 km.

Graças à participação de corredores e às contribuições feitas através da linha 0, conseguiram levantar 140.000 euros que se destinaram inteiramente ao "Comissário Solidário de Cáritas em Madri", lançado com o objetivo de permitir o acesso das pessoas e famílias em processo de apoio social aos bens de consumo básico de forma mais barata.



Participantes da Corrida Solidária BBVA, Espanha



Programa Solidariedade na Empresa da AECC

Além disso, um grupo da Management Solutions participou da Corrida Solidária BBVA do Chile, corrida que também estava em sua oitava edição e que foi realizada nas ruas de Santiago. A corrida foi organizada conjuntamente pelo BBVA e pela Fundação Casa de Cristo, para ajudar mais de 4.500 crianças, com idade inferior a quatro anos, que são abrigadas pela Fundação e que vivem em situação de pobreza.

Todos os recursos captados através da inscrição de cada corredor (no total, participaram cerca de 4.000 pessoas) foram destinados ao "Programa Crianças Adiante", que visa melhorar a qualidade da educação de crianças em situação de pobreza, que a Fundação abriga.

Corrida Proniño, Espanha

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou da Corrida Solidária Proniño, organizado pela Fundação Telefônica, com o objetivo de angariar fundos para a erradicação do trabalho infantil.

Por ocasião do Dia Mundial Contra o Trabalho Infantil, a Fundação organizou, pelo quinto ano, esta corrida, junto com outras atividades da Semana Internacional Contra o Trabalho Infantil, lançado pela própria Fundação, buscando um futuro melhor para as crianças da América Latina e apoiando uma educação de qualidade e protegendo as crianças.

A participação na prova de mais de 4.000 pessoas e as contribuições recebidas através da linha 0, fizeram com que os fundos arrecadados subissem a mais de 22.000 euros, quantidade que foi inteiramente destinada ao financiamento do programa Proniño.

Programa beneficente na Empresa 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 detecção precoce do câncer direcionados para grupos empresariais, e cujo principal objetivo é conscientizar a população sobre a importância da prevenção e detecção precoce do câncer.

Durante 2014, a Management Solutions continuou participando com o Programa de Solidariedade na Firma com a difusão das newsletters da AECC sobre alimentação saudável para crianças e jovens, proteção contra o sol, emoções e saúde ou tabagismo.

Colaborações beneficentes



Integrantes da equipe da Management Solutions no V PRO-AM beneficente de golfe "Fundação Esporte e Desafio"

Torneio de golfe beneficente Sport and Challenge

A Management Solutions colabora anualmente com a Fundação Esporte e Desafio, participando do torneio beneficente de golfe Pro-Am, organizado com o objetivo de arrecadar fundos para a integração social das pessoas com deficiência física, intelectual ou sensorial através do esporte.

O torneio, do qual a Management Solutions participou pelo quinto ano, foi realizado no Golf Santander, em Boadilla del Monte, e contou com a participação de 10 equipes (todas integradas por um jogador de golfe profissional do circuito europeu e quatro amadores). A equipe da Management Solutions foi formada por Jose Corral (Santander), Jaime Gorbeña (Grupo Bergé), Alberto Bergaz (Ruber Internacional), Pedro Cabeza (Bergé) e o golfista profissional Ángel Matallana (Pedreña).

Graças à contribuição das empresas participantes, foram arrecadados cerca de 30.000 euros para financiar as atividades as organizadas pela Fundação.

Acordo de colaboração com a 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, que procura proporcionar os apoios necessários às pessoas com deficiência para melhorar a sua qualidade de vida e a das suas famílias, lançou, em 2005, o programa Promentor, uma iniciativa de profissionais da Prodis em parceria com a Universidade Autônoma de Madri, e que tem como principais objetivos auxiliar as pessoas com

deficiência intelectual na concepção dos seus Projetos de Vida mediante planos individualizados baseados na metodologia do Planejamento Centrado na Pessoa (PCP); proporcionar uma formação profissional ajustada às diferenças individuais que as capacite para a inclusão profissional na firma ordinária; proporcionar um serviço de emprego com apoio contínuo que fomente a igualdade de oportunidades na incorporação, manutenção e promoção do posto de trabalho; oferecer uma formação contínua ao longo da vida para os trabalhadores que exercem o seu direito ao trabalho na firma ordinária 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".

Acordo de colaboração com a Ilunion Viajes

A Management Solutions assinou, em 2014, um acordo de colaboração com a Ilunion viagem para reforçar seu compromisso com a integração laboral de pessoas com deficiência.

A Ilunion Viagem, pertencente ao grupo de empresas do ONCE e da sua Fundação (Organização Nacional dos Cegos Espanhóis), é qualificada como um Centro Especial de Emprego (empresas 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.

Em virtude do acordo assinado, a agência presta à Management Solutions os serviços próprios de uma agência de viagens (incluindo tudo relacionado à reserva de bilhetes em qualquer meio de transporte, gestão de reservas de hotel para deslocamento dos profissionais, etc.).

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 no Peru e na Colômbia), 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 decorrentes das economias de escala e de alcance que uma rede com estas características possibilita.

A Management Solutions, junto com a Área de Riscos da Fundação, colabora com os seguintes aspectos relacionados à função de risco:

- ▶ Desenho e implantação de um modelo de riscos para microfinanças.
- ▶ Integração dos modelos citados nos processos de contratação.
- ▶ Desenho e implantação de uma plataforma tecnológica de gestão de riscos.

Ela também tem realizado um projeto para redesenhar os processos operacionais no âmbito das microfinanças, a fim de aumentar a eficiência comercial e operacional em tal atividade.



Ação Social

A Firma apoia e fomenta as atuações beneficentes desenvolvidas pelos seus profissionais



Voluntários do Give&Gain Day realizado em Londres

Desde a criação do Grupo de Ação Social, os profissionais da Management Solutions realizaram numerosas atividades em colaboração com diversas ONGs e associações beneficentes.

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. Esta iniciativa tem se repetido a cada ano e tem se estendido aos outros escritórios da firma. Em 2014, as doações foram organizadas nos escritórios de Espanha e Brasil, com a participação de mais de 50 voluntários.

Doação de computadores e telefones celulares

A Management Solutions colabora com diferentes organizações doando seus computadores usados. Deste modo, é possível reduzir o impacto ambiental da firma, ao mesmo tempo em que satisfaz a necessidade que os grupos menos favorecidos têm deste material. Em 2014, os computadores doados foram distribuídos entre o Auxílio à Igreja Necessitada e o Projeto Homem.

Da mesma forma, a Management Solutions doa os telefones celulares e smartphones que estão sendo renovados. No ano passado, inúmeros terminais foram destinados a colaborar com uma campanha que tinha como objetivo arrecadar fundos para ajudar a Fundação Entreculturas.

Dia do Voluntariado Corporativo da Boston Cares, Estados Unidos

Em 2013 a Management Solutions teve a oportunidade de participar pela primeira vez da "Spring in the Schoolyard", organizada pela Boston Cares, uma ONG sem fins lucrativos que promove campanhas solidárias corporativas com o objetivo de colaborar com pessoas e instituições sem recursos da capital de Massachusetts.

Em 2014 a Management Solutions voltou a participar desta iniciativa. A equipe de voluntários da Management Solutions ajudou a renovar a escola Edward Everett, uma escola pública sem recursos

Give&Gain Day, Reino Unido

A Management Solutions participou, pela primeira vez, da *Give & Gain Day*, um dia de voluntariado corporativo, organizado pela Business in the Community, uma ONG que busca estabelecer novas formas de relacionamento entre as empresas e a sociedade como um todo, para alcançar uma sociedade mais justa e sustentável e que foi realizado simultaneamente em diferentes cidades e vilas de todo o Reino Unido.

Os voluntários da Management Solutions ajudaram a reabilitar a escola Oacklands (Londres) reformando os bancos escolares das áreas de lazer externas, bem como construindo pequenas estufas e arcos de madeira para o jardim da cobertura, pintando animais decorativos para o jardim e construindo canteiros altos para o plantio.

O *Give & Gain Day* 2014 foi um sucesso graças à participação de mais de 13.300 voluntários de 186 empresas diferentes, que contribuíram com 93.261 horas de trabalho voluntário no valor de £ 1.000.000, ajudando centenas de milhares de pessoas em todo o Reino Unido.

Campanha de doação de roupa, México

O Grupo de Ação Social do México, em colaboração com a Cáritas, realizou uma coleta de roupas de inverno nos escritórios da Management Solutions México.

A Cáritas oferece serviços sociais a pessoas excluídas e vulneráveis na Cidade do México.



Spring in the Schoolyard da Boston Cares



Participantes no voluntariado *Spring in the Schoolyard* da Boston Cares



Voluntária do *Give&Gain Day* realizado em Londres

Graças à colaboração de profissionais da firma, conseguiu-se levantar quase 100 quilos de roupas, entre cobertores e agasalhos, que foram entregues ao centro de hospitalidade e serviço de Cáritas do México, que se encarregou da distribuição das roupas entre os grupos mais desfavorecidos que costumam ajudar.

A marcha contra o câncer, Espanha

A Management Solutions participou da corrida "Marcha contra o câncer", organizada pela Associação Espanhola Contra o Câncer (AECC), em diferentes cidades espanholas, com o objetivo de angariar fundos para combater a doença.

A AECC é uma organização sem fins lucrativos que integra em seu grupo pacientes, familiares, voluntários e profissionais que trabalham em conjunto para prevenir, sensibilizar, acompanhar as pessoas e financiar projetos de pesquisa oncológica, que permitirão um melhor diagnóstico e tratamento câncer.

A prova de Madri, realizada no parque Juan Carlos I, foi disputada em duas distâncias, 4 e 10 quilômetros, e contou com a participação de mais de 5.000 pessoas, incluindo 80 profissionais da Management Solutions. A representação da firma teve um papel de destaque, com um dos profissionais da Management Solutions alcançando o pódio em ambas as provas: a vitória na corrida de 4 km e o terceiro lugar na de 10 km.

Corre conmigo 5K, Peru

Os profissionais da Management Solutions do escritório de Lima participaram da prova "Corre conmigo 5K", uma iniciativa organizada pelo nono ano pela Sociedade Peruana da Síndrome de Down, que teve como objetivo sensibilizar a comunidade sobre as capacidades das pessoas com síndrome de Down e angariar fundos para as atividades das ONG realizados no país andino.

III Corrida Corra por uma causa, Espanha

A Management Solutions participou, pelo segundo ano consecutivo, da Corrida Solidária Corra por uma causa, uma prova esportiva e solidária organizada em várias cidades espanholas pela Fundação Entreculturas (ONG jesuíta sem fins lucrativos que se concentra na educação como um instrumento de desenvolvimento, transformação e diálogo entre culturas). Neste caso, a Fundação concentrou seus objetivos na melhoria do acesso à educação no distrito de Mweso, Território Masisi, Província de Kivu Norte e República Democrática do Congo.

A boa atmosfera dominou a participação de mais de cinquenta membros da Management Solutions, que enfrentaram o frio para concluir o mais rapidamente possível o caminho da prova (5 ou 10 km). A representação da firma teve um papel de destaque, com um dos profissionais da Management Solutions alcançando a vitória na prova de 5 km.

Ação Social

Graças à participação de cerca de 10.000 corredores (5.000 na prova de Madri) e à linha 0, conseguiu-se arrecadar mais de 110.000 euros, que foram destinados para a construção, na região, salas de aula dotadas de mobiliário escolar (quadros negros, mesas, cadeiras, material educativo) e produtos de higiene pessoal, tendo em conta a luta pela igualdade das meninas e mulheres na sociedade congoleza.

Além disso, foi aprovada também a convocatória para organizar uma coleta de material escolar para a ONG Pueblos Unidos que, dentre outras atividades, organiza aulas de reforço em La Ventilla (Madri) para crianças e jovens desfavorecidos. A Management Solutions entregou à organização material de escritório para uso escolar.

IV Corrida dos Empreendedores, Espanha

Mais de 100 pessoas (entre profissionais da firma e familiares) participaram representando a Management Solutions na IV Corrida dos Empreendedores organizada pela Fundação Criar, da qual a Management Solutions é patrocinadora, a fim de arrecadar fundos destinados ao projeto de educação empreendedora nas escolas desfavorecidas de Madri e valorizar o espírito empreendedor das pessoas com deficiência.

A prova contou com o patrocínio da Management Solutions e atraiu mais de 5.000 pessoas que correram sob o slogan "Corra, Avance, Empreenda".

A representação da Management Solutions provou ser uma das mais destacadas, tanto pelo número de corredores participantes quanto pelos resultados: terceiro na categoria masculina sênior de 10 km e quarta posição na prova de 5 km. Destacou-se a boa atmosfera no dia apesar do frio e da chuva que os participantes enfrentaram.

Somerville Homeless Coalition 5K Road Race, Estados Unidos

A Management Solutions participou da décima nona corrida anual "Somerville Homeless Coalition 5K Road Race", organizada pela Somerville Homeless Coalition, uma ONG em Somerville (Massachusetts), cuja missão é fornecer apoio individualizado aos indivíduos e famílias sem-teto, ajudando a obter e manter moradias acessíveis.



Participantes da III corrida solidária Corra por uma causa (Fundação Entreculturas)



III corrida solidária Corra por uma causa (Fundação Entreculturas)



Participantes da Corrida dos Empreendedores



Participantes da corrida Wings for Life em Lima



Equipe da Management Solutions na corrida solidária de Somerville

A corrida, que conseguiu arrecadar mais de US\$ 70.000 para financiar as atividades da ONG, contou com a participação de mais de 1.000 pessoas. Graças ao bom desempenho dos membros da firma que participaram, a Management Solutions conquistou o quinto lugar na classificação por equipes.

II Run for Parkinson, México

Um grupo de profissionais da Management Solutions México participou, pela primeira vez, da *Run for Parkinson*, uma corrida de nível mundial realizada por ocasião do dia mundial da luta contra o Parkinson e que se destinou a angariar fundos para promover uma melhor qualidade de vida aos doentes de Parkinson, através da divulgação e compreensão da doença.

A prova, em sua edição mexicana, teve mais de 1.500 participantes que correram os 5 ou 10 km em que consistia a corrida.

Wings for life Run, Chile e Peru

Profissionais dos escritórios do Chile e do Peru participaram da corrida *Wings for Life*, uma competição realizada simultaneamente em 35 países de cinco continentes e que teve como objetivo arrecadar fundos para a Fundação *Wings for Life* para a pesquisa de lesões da medula espinhal.

A corrida contou com um sistema original de competição, faltando uma distância definida (e, portanto, de uma linha de chegada). Os participantes eram eliminados ao serem alcançados pelo carro da organização (que saiu 30 minutos após os corredores), terminando a prova ao alcançar o último corredor que resistiu correndo (que, neste caso, foi um atleta etíope que correu 78 km antes de ser alcançado).

Graças à participação de mais de 35 mil corredores, foram arrecadados mais de 3 milhões de euros.

Coleta de tampas beneficente

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 tampas de plástico com fins beneficentes para colaborar com o programa "Tampas 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 ou ortopédico mediante as receitas geradas pela venda de tampas de plástico coletadas.

Dada a boa resposta a esta iniciativa por parte dos profissionais da firma, durante 2014 continuou a ser produzida a coleção de bonés acima mencionada, conseguindo chegar a 60 quilos de bonés.

Ação Social

Fundação Síndrome de Down de 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 e meninas 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, em parques de aventura ou no Parque Temático de Madri).

Em 2014, o Grupo de Ação Social organizou novamente um voluntariado em colaboração com o Down Madri, no qual vinte voluntários da Management Solutions compartilharam um dia de diversão com um grupo de jovens entre 14 e 16 anos com síndrome de Down e outras deficiências intelectuais. A atividade, realizada no Zoológico de Madri, permitiu ao grupo desfrutar da visita aos grandes felinos e da exposição de aves de rapina e répteis, entre outras atividades.

Também durante 2014, a Management Solutions retomou a organização das "Tardes de esportes com Down Madri", um voluntariado realizado em colaboração com o Departamento de Recreação da Fundação, que organiza atividades de lazer e integração para o grupo de pessoas que sofrem de tal deficiência. Como parte dessas atividades, foram organizadas várias partidas de futebol, nas quais os

profissionais da Management Solutions tiveram a oportunidade de compartilhar de esporte e diversão com um grupo de meninos e meninas com síndrome de Down entre 10 e 15 anos de idade.

Sacolinhas de Páscoa, Brasil

O Grupo de Ação Social Brasil organizou, pela quarta vez, a campanha de Sacolinhas de Páscoa, com o objetivo de colaborar com as crianças do orfanato Odila Franco, onde vivem cerca de 20 crianças sem recursos e em situação de risco social extremo.

A campanha começou com uma captação de recursos entre os membros da Management Solutions Brasil, após a compra de presentes (doces, brinquedos, artigos de higiene básica) e todo o necessário para a realização de uma festa com as



Visita ao Zoo de Madri com a Down Madri



Voluntariado no Zoo de Madri com a Down Madri



Sacolinhas de Páscoa



Representação de "Minhas primeiras quatro estações"



VIII Concerto Solidário

crianças do orfanato. Durante o dia juntos, que contou com a participação de voluntários da Management Solutions, as crianças do centro foram os verdadeiros protagonistas das atividades realizadas, permitindo que esquecessem, ao menos por um dia, a difícil situação em que vivem.

Concerto Solidário, Espanha

Em 2007, a Management Solutions, pegando a proposta feita por um de seus profissionais, decidiu promover a organização de um concerto beneficente. Assim nasceu o Concerto Solidário, um dos eventos organizados pelo Grupo de Ação Social com maior acolhida e que é realizado anualmente em Madri para arrecadar fundos destinados a colaborar com os projetos onde os voluntários participam durante o Verão Solidário.

Nas últimas sete edições já participaram do Concerto Solidário artistas como Isabel Rey, Pilar Jurado, José Manuel Zapata e Ara Malikian com seu show Os Divinos, alternando recitais líricos com shows mais familiares.

A VIII edição do Concerto Solidário da Management Solutions foi realizada na Aula Magna da Faculdade de Medicina, um espaço emblemático no centro de Madri. O evento, organizado para arrecadar fundos para ajudar o projeto "Meninos de rua" de Santo Domingo, no Equador, contou com a participação de mais de 500 pessoas, que apreciaram o desempenho da representação de "Minhas primeiras quatro estações", um musical concebido e realizado por Ara Malikian, um dos violinistas mais brilhantes e expressivos de sua geração, acompanhado por Humberto Armas (viola), Dragos Balan (violoncelo), Margarita Sicoeva (violino) e Marisol Rozo (narradora).

Durante pouco mais de uma hora, Malikian e outros artistas conseguiram levar às crianças e adultos a experiência da música de forma lúdica e eloquente, explicando e dramatizando antes de cada movimento os sonetos que Vivaldi escreveu concertos.

Graças à participação e solidariedade demonstrada pelo público, no qual se encontravam profissionais da firma, clientes, familiares e amigos, foi possível ultrapassar a cifra de 7.000 euros de arrecadação.

Verão Solidário

Em agosto de 2006, um grupo de 15 profissionais da Firma interessados em ser voluntários, aceitou a proposta da Firma para passar suas férias de verão colaborando com as Missionárias da Caridade em Calcutá (Índia). Assim a Management Solutions, que cobriu todas as despesas de viagem dos profissionais envolvidos, organizou o primeiro Verão Solidário, atividade que continuou em 2007 com o grupo voluntariado em Guayaquil (Equador), e de 2008 a 2011, novamente em Calcutá.

Ação Social

Em 2012, a Management Solutions organizou, pela primeira vez, o Verão Solidário colaborando com projetos da Ajuda em Ação. Especificamente neste ano e em 2013, o Verão Solidário foi realizado na Casa Teresa dos Andes da Bolívia, um centro com a colaboração da ONG espanhola e que atende cerca de 200 crianças com deficiência intelectual de diferentes graus, situada em Cotoca (Santa Cruz).

Em 2014, o Verão Solidário teve lugar em Santo Domingo de los Tsáchilas, no Equador. Nessa ocasião, 31 voluntários procedentes dos escritórios da Espanha, Reino Unido, México, Brasil e Chile, e organizados em dois grupos devido à boa adesão dos profissionais da Firma, viajaram a Santo Domingo de los Tsáchilas, no Equador, dispostos a colaborar com o "Chicos de la Calle", um projeto levado pela comunidade salesiana com a colaboração do "Ayuda en Acción", e que tem como principal objetivo colaborar com a

educação de crianças e adolescentes de famílias sem recursos, buscando evitar que se vejam obrigados a trabalhar nas ruas em idade precoce, buscando evitar situações de risco de exclusão social. O projeto, que atualmente ajuda a mais de 300 famílias de Santo Domingo (uma cidade com quase meio milhão de habitantes), conta com vários centros de referência para escolarizar e dar formação às crianças, onde os profissionais da Management Solutions foram voluntários.

Durante sua permanência no Equador, os voluntários atuaram como professores das crianças (entre 6 e 14 anos), ajudando-os em aulas de reforço escolar e com seus deveres, mas também tiveram tempo para colaborar em aspectos mais lúdicos como organizar jogos, torneios esportivos e outras atividades para preencher seu tempo livre. Por outro lado, e acompanhados pelos educadores do "Ayuda en

Acción", também puderam visitar as famílias das crianças em suas próprias casas, o que lhes proporcionou a oportunidade de conhecer mais sobre a realidade do país e receber a enorme gratidão por parte dos pais das crianças por seu trabalho altruísta.

Este novo sucesso do Verão Solidário, em conjunto com o crescente interesse dos profissionais para este tipo de atividades, que sempre tiveram o apoio incondicional da Firma (que assume todos os custos do voluntariado), garante a continuidade do Verão Solidário em 2015 e nos anos seguintes.



Verão Solidário no Equador



Voluntários da Firma com crianças de Santo Domingo dos Tsáchillas



Voluntária com uma das crianças participantes do programa



Cinema Solidário do México



Cinema Solidário de Bilbao



Cinema Solidário de Madri

Natal com a Calcuta Ondoan

Pelo oitavo ano consecutivo, a Management Solutions promoveu seus cartões de Natal colaborando diretamente com a Calcuta Ondoan, uma ONG que apoia projetos voltados para o desenvolvimento social, econômico e de saúde de pessoas sem recursos na Índia.

Para decidir o design do cartão, o tradicional concurso foi organizado, no qual mais de cinquenta jovens artistas (filhos, sobrinhos e irmãos de profissionais da Management Solutions) mostraram suas habilidades artísticas e do qual saiu o desenho vencedor, feito por Miguel e Jimena (3 e 1 ano, respectivamente).

Todos os lucros obtidos através da compra dos cartões de Natal foram destinados a apoiar o projeto que a ONG Calcutá Ondoan lançou na Índia e que tem como objetivo a construção de um centro de informática para meninos e meninas das tribos Santals de Jhantipahari (Bengala Ocidental).

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 2014, o evento foi realizado novamente em Madri e Bilbao, simultaneamente, e no México, com a pré-estreia de um filme infantil.

O evento em Madri que, em 2014, completou sua décima edição, reuniu mais de 3.500 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 7.000 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 quarta edição, mais de 800 pessoas, que conseguiram reunir cerca

de 1.600 quilos de alimentos, que foram entregues ao Banco de Alimentos de Bizkaia, para posterior distribuição entre pessoas sem recursos.

Em ambas as cidades, 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.

Além disso, em 2014, o Cine Solidário também se estendeu para o México, onde 45 profissionais da Management Solutions levaram ao cinema (para ver a estréia de um filme infantil) quase uma centena de meninas acolhidas pelos lares Margarita e Santa Inês. Os dois centros, que amparam meninas carentes vindas de famílias desestruturadas e sem recursos receberam, também, presentes e itens essenciais doados por voluntários da firma.

Ação Social



Santa Fun Race no Reino Unido

Natal Solidário

Mais de 400 profissionais da Management Solutions novamente tiveram a oportunidade de trazer esperança para os grupos mais desfavorecidos, através do projeto "Natal Solidário", organizado pelo sétimo ano consecutivo, com o lançamento de várias iniciativas na Espanha, Portugal, Reino Unido, Estados Unidos, Colômbia, Brasil, Peru, Chile e Argentina.

Na Espanha e em Portugal foi organizada a campanha "Reis Magos de Verdade", que busca conseguir presentes para crianças de abrigos de várias cidades espanholas que, de outra forma, não receberiam nenhum presente no dia de Reis. Novamente a atividade contou com uma grande receptividade e, graças à participação de mais de 180 profissionais de Madrid, Barcelona, Bilbao e Lisboa, foi possível que as crianças sem recurso destes centros recebessem presentes que, previamente, haviam pedido por carta para "seus" Reis Magos particulares. Além disso, novamente



Natal Solidário na Argentina

alguns profissionais da Management Solutions participaram da "Pousada Natalina" organizada pela "Soñar Despierto", organização receptora dos presentes em Madrid, uma festa na qual os voluntários tiveram a oportunidade de participar em diversas atividades e surpresas para as crianças, além de fazer a entrega dos presentes aos pequenos.

No Reino Unido vários profissionais da Firma se fantasiaram de Papai Noel para participar da Santa Fun Race, corrida beneficente que buscava arrecadar fundos em favor da Médicos do Mundo, organização que trabalha para que o acesso à saúde seja um direito de todas as pessoas do mundo. Os participantes e demais profissionais contribuíram com doações destinadas a colaborar com a instituição.

Nos Estados Unidos foi organizada, novamente, a campanha *Letters to Santa* na qual, graças à participação de um grupo de profissionais da Firma, foi possível arrecadar presentes para as crianças que previamente os haviam pedido por carta ao Papai Noel.



Papai Noel no Chile

Na Colômbia, os profissionais da Management Solutions compartilharam uma manhã especial na Fundação Centro Amar, que atende a crianças entre 2 a 17 anos em risco de exploração de trabalho. Graças às contribuições obtidas pelos profissionais da Management Solutions, 80 crianças do Centro Amar receberam presentes que foram entregues pessoalmente por voluntários do grupo da Ação Social. A festa foi cheia de jogos, dança e a apresentação do "Coro Navideño Centro Amar". O evento se encerrou com um pequeno torneio de ping-pong para estreitar a mesa doada pela Management Solutions ao Centro.

Os profissionais da Management Solutions Brasil participaram na campanha Padrinho de Natal no orfanato Odila Franco de São Paulo. As 21 crianças que vivem no orfanato receberam um livro e um panettone diretamente de seu padrinho. Com as doações realizadas pelos profissionais da Management Solutions Brasil, foi organizada uma festa com todas as crianças e ainda foram doados materiais para o centro.

No Peru, os profissionais da Management Solutions colaboraram com a organização de uma chocolatada natalina para a Comunidade "Caja de Agua" do distrito San Juan de Lurigancho, um dos bairros mais desfavorecidos de Lima. Graças às doações obtidas pôde-se comprar todo o necessário para a organização de uma festa infantil para cerca de 200 crianças entre 4 e 6 anos, na qual participaram voluntários da Ação Social, e que contou com jogos, surpresas e presentes que divertiram crianças e adultos.

No Chile foi organizada, novamente, a campanha "Viejito Pascuero" em colaboração com o Jardim Infantil Tai Tai (centro de abrigo para cerca de 56 crianças entre 2 e 5 anos em risco social), e que tinha como objetivo conseguir um presente para cada criança do centro. Graças à participação

da totalidade dos profissionais da unidade chilena, todas as crianças receberam seu presente diretamente do Papai Noel, que compareceu ao centro acompanhado por um grupo de voluntários. O evento terminou com um lanche animado por um palhaço-mágico que divertiu a todos.

Na Argentina se colaborou pela primeira vez com o Hogar Esteban L. Maradona que abriga aproximadamente 30 famílias de pessoas hospitalizadas enquanto as mesmas recebem tratamento. O envolvimento de praticamente todos os profissionais da unidade, possibilitou que essas crianças recebessem um presente de Natal. Os voluntários da Ação Social se organizaram para fazer a entrega dos presentes e uma festa no Hogar com jogos e canções, e entregaram ao centro material de desenhos para os menores.



Manfred Nolte,
Sócio da Management Solutions

"Nossos profissionais lideram o compromisso social da firma"

Na Management Solutions apoiamos e estamos muito orgulhosos do compromisso social demonstrado pelos profissionais da firma.

Assumimos a necessidade de nos envolvermos com as comunidades nas quais desenvolvemos nossa atividade e com a sociedade como um todo, envolvimento que se traduz na infinidade de atividades solidárias concretas canalizadas pelo Grupo de Ação Social em colaboração com diferentes ONGs e instituições de caridade.

A implementação das ações solidárias é realizada por profissionais de todos os escritórios da firma, demonstrando seu compromisso altruísta e dedicação ao serviço aos menos favorecidos.



Natal Solidário na Colômbia

Meio ambiente

Estamos especialmente sensibilizados com o impacto ambiental que a nossa atividade possa 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 a 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

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 2014 o consumo de folhas de papel por pessoa diminuiu em 8%. 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).

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.

Estas medidas devem incluir os sistemas de economia de energia de impressoras e computadores. A sede da Firma em Madri conseguiu o certificado Aenor de Gestão Ambiental que atesta o compromisso da Firma com o ambiente e garante as suas boas práticas em matéria ambiental. Em 2015 temos o objetivo de continuar reduzindo o consumo desses recursos, incentivando, entre outras medidas, o uso responsável pelos nossos profissionais.

Gestão de resíduos

Lâmpadas fluorescentes e cartuchos de toner

As lâmpadas fluorescentes comuns em qualquer escritório e os cartuchos de toner para impressoras, uma vez acabados, são depositados nos contentores que os edifícios que abrigam nossos escritórios têm, ou devolvidos ao fornecedor para a sua reutilização ou reciclagem. Em 2014, foi reduzido em 6% o número de cartuchos de toner usados.

Papel e embalagens

O papel e as embalagens recicláveis são separados de forma adequada para que possam ser reciclados pelas empresas de Compromisso com o entorno 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. Assim, 9 toneladas de papel foram recicladas em 2014, 1.000 quilos a mais que no ano anterior.

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.

Utilização de sacos de papel

Em 2010, a Management Solutions começou a substituir os sacos de plástico por sacos de papel para somar à tendência do uso responsável de materiais biodegradáveis e recicláveis sempre que possível. Os sacos da Firma também têm o Certificado PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification - Programa de Reconhecimento de Sistemas de Certificação Florestal), que garante que os produtos são provenientes de florestas geridas de forma sustentável.

O PEFC é uma instituição não-governamental, independente, sem fins lucrativos e de caráter global, cujo objetivo é assegurar que as florestas do mundo sejam geridas de forma responsável para alcançar o seu equilíbrio social, econômico e ambiental.

Para qualquer tipo de opinião, dúvidas ou sugestões sobre as informações contidas neste documento, entre em contato com:

Departamento de Marketing e Comunicação

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso
28020 Madri, Espanha

marketing-comunicacion@managementsolutions.com

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

www.managementsolutions.com

Madri

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 - Madrid

Barcelona

Avda. Diagonal, 654
08034 - Barcelona

Bilbao

C/ Elcano, 9
48008 - Bilbao

Londres

135 Cannon Street
EC4N 5BP - London

Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53
60325 – Frankfurt am Main

Varsóvia

Emilii Plater, 53
00-113 - Warszawa

Zurique

Bellerivestraße, 201
8034 - Zürich

Milão

Via Visconti di Modrone, 11
20122 - Milano

Lisboa

Avenida da Liberdade, 245
1250 - Lisboa

Pequim

1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 - Beijing

Nova York

1120 Avenue of the Americas
NY 10036 - New York

San Juan do Porto Rico

105 Ponce de León Avenue, Hato Hev
00917 - San Juan

México D.F.

Prol. Paseo de la Reforma, 1015
01376 - México D.F.

Bogotá

Carrera 7, 71-21
110231 - Bogotá

São Paulo

Rua Samuel Morse, 120
04576-060 - São Paulo

Lima

Avda. Andrés Reyes, 437
Lima 27

Santiago do Chile

Enrique Foster Norte, 21
755-0163 - Santiago

Buenos Aires

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

