

RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 2016



Management Solutions

Making things happen



BUILDING THE DIGITAL ERA

MADRID BARCELONA BILBAO LONDON FRANKFURT PARIS WARSZAWA ZÜRICH MILANO ROMA LISBOA BEIJING NEW YORK BOSTON
ATLANTA BIRMINGHAM S J DE PUERTO RICO CIUDAD DE MÉXICO BOGOTÁ SÃO PAULO LIMA SANTIAGO DE CHILE BUENOS AIRES

www.managementsolutions.com

© Management Solutions 2017
Todos os direitos reservados.
www.managementsolutions.com

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

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

Créditos

Direção: Carlos Camps Sinisterra
Miguel Ángel Poblet Capa
Redação: Román González Ordóñez
Cristina López Martínez
Design: Laura de Frutos Franco
María Díaz Alonso

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

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

Índice



6 Introdução

Mensagem do Presidente	/8
Relatório RSC	/10
Plano Diretor RSC	/12

14 Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos	/16
Princípios éticos do código de conduta	/18
Nossa marca	/20
Geografia	/22
Setores	/24
Linhas de Serviço	/28
P&D	/30
Fazendo com que as coisas aconteçam	/32

36 Marcos de 2016

Building the digital era	/38
Diversificação	/40
Crescimento	/42
Comunicação	/44



46 Compromisso com o cliente

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

60 Compromisso com os nossos profissionais

One team	/62
Políticas de Recursos Humanos	/63
Treinamento	/66
Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico	/70
Meios de apoio ao funcionário	/72
Comunicação interna	/74
Clube Esportivo	/80

82 Compromisso com o entorno

Universidade	/84
Patrocínio e mecenato	/90
Convênios de colaboração	/92
Ação social	/95
Meio ambiente	/106

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.

ManagementSolutions



Mensagem do Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente e CEO da Management Solutions

Estamos imersos em uma revolução tecnológica sem precedentes que provoca profundas alterações no comportamento dos clientes, o que nos obriga a resolver os problemas de forma diferente.

O mais impressionante do período em que vivemos é a velocidade dos avanços, o seu alcance global (que afeta todas as setores e países) e o seu profundo impacto nos sistemas de produção, de gestão e de governança dos diferentes agentes económicos.

As capacidades de acesso, armazenamento, processamento e modelagem de dados cresceram exponencialmente e os seus custos baixaram significativamente. As pessoas relacionam-se cada vez mais através de canais digitais, consultam redes sociais antes de comprar, correlacionam de forma quase perfeita a qualidade percebida com a seguinte compra. Além disso, entram em jogo novos concorrentes, de empresas tecnológicas de nicho, até gigantes da distribuição digital. Tudo isso leva ao reexame dos modelos de negócio.

É claro que a nova era digital está intimamente ligada à reformulação dos modelos de negócio (focalizando-se no cliente), à adequação das

estruturas organizacionais e de governança (incluindo a governança de dados e de modelos), à orientação dos processos e sistemas para uma maior eficiência comercial e operacional, à identificação, mensuração e controle dos riscos e à melhoria dos dashboards para a gestão.

Criar valor na era digital é um dos desafios mais importantes que enfrentamos. Na Management Solutions queremos continuar a contribuir para o crescimento dos nossos clientes, ajudando-os na realização da sua transformação digital.

Tudo isso nos obriga a manter a nossa proposta de valor permanentemente atualizada, intensificando a nossa presença internacional, especializando o nosso conhecimento setorial, aprofundando e atualizando as nossas linhas de serviço, apostando na pesquisa e desenvolvimento e na difusão do conhecimento, e valorizando sempre a nossa experiência, a de trabalhar para os líderes.

Mas na Management Solutions não nos preocupamos somente com o que fazer para que as coisas aconteçam. Nossas ações são regidas por princípios e valores que geram valor aos nossos clientes, profissionais, colaboradores e para a sociedade como um todo: o compromisso sem limites e a vocação de serviço; a humildade, a generosidade, a solidariedade, o trabalho em equipe; a integridade, o sentido crítico e a independência de julgamento; a “meritocracia”, a paixão pelo trabalho bem feito, o espírito empreendedor; a perseverança na persecução dos objetivos e a busca constante da excelência que requer, por sua vez, a combinação de talento, esforço e treinamento.

O exercício de 2016 foi muito positivo para a Management Solutions, com crescimento do volume de negócios e a criação de emprego em todos os nossos escritórios, aumentando o nosso portfólio de clientes e conseguindo uma maior diversificação. Também aumentamos de forma muito significativa os investimentos em treinamento e pesquisa, aumentamos as ligações com a universidade, ampliamos patrocínios culturais e educativos, e impulsionamos todas as atividades solidárias.

Contamos com uma extraordinária equipe de aproximadamente dois mil profissionais com um forte perfil analítico e um profundo conhecimento dos setores para os quais trabalha, que desenvolve a

sua atividade em mais de quarenta países da Europa, Américas, Ásia e África, através dos seus vinte e três escritórios. Prestamos serviço a clientes globais e locais que são referências nos seus respectivos setores e oferecemos uma proposta de valor diferenciada baseada em um P&D de vanguarda.

Com tudo isto, somos hoje vinte cinco vezes maiores do que éramos há apenas quatorze anos (quando iniciamos nossa atividade); uma firma líder de consultoria de negócio, de finanças, de riscos, de organização, de processos e de tecnologia.

Na Management Solutions, acreditamos firmemente que a responsabilidade social é um elemento estratégico da gestão da nossa Organização, um compromisso a longo prazo que adquirimos com os nossos clientes, profissionais e comunidades dos países onde operamos.

Com a publicação da décima primeira edição do relatório de Responsabilidade Social Corporativa da Management Solutions, pretendemos refletir com transparência e de forma detalhada os avanços conseguidos em 2016 a diferentes níveis e, em especial, o nosso compromisso social.

Uma linha fundamental da nossa política de responsabilidade social foi sempre e continua a ser, a ligação com a universidade. Colaboramos com mais de 300 universidades com a assinatura de acordos para bolsas e estágios; ministrando mestrados, aulas e seminários especializados; cooperando em programas de pesquisa; participando em feiras de recrutamento; patrocinando e apoiando fundações e associações universitárias.

Fomentar o espírito empreendedor é outra linha de atuação de nossa política de responsabilidade social. 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 também inclui sua presença em associações profissionais relacionadas com a sua atividade, em associações que apoiam o desenvolvimento e a difusão

da ciência, assim como em associações culturais através de políticas de patrocínio e mecenato.

Temos uma especial sensibilidade por garantir entre todos um desenvolvimento sustentável e procuramos manter políticas que contribuam para a conservação do ambiente.

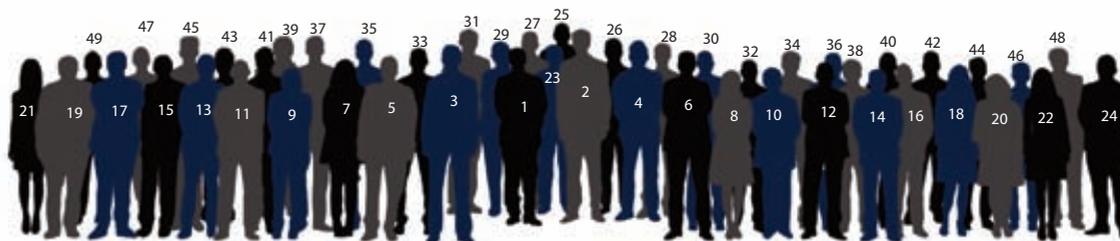
Por fim, continuamos a apoiar e a fomentar com entusiasmo todas as atividades solidárias desenvolvidas pelos nossos profissionais através do Grupo de Ação Social da Management Solutions, do qual nos sentimos especialmente orgulhosos pela sua desinteressada dedicação aos mais desfavorecidos.

Na Management Solutions encaramos o futuro com entusiasmo e confiança e com o firme propósito de sermos determinantes na construção da era digital.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente e CEO da Management Solutions

Comitê de sócios

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1. Alfonso Serrano-Suñer | 11. José Manuel Navas | 21. Vanesa Eirin | 31. Manfred Nolte | 41. Josep Rotés |
| 2. Ignacio Layo | 12. Rubén García | 22. Ana Gadea | 32. Hernán Enriquez | 42. Javier Rúa |
| 3. Pedro Martínez | 13. Carlos Suárez | 23. Miguel Ángel Poblet | 33. José Bielsa | 43. Javier Calvo |
| 4. José Luis Carazo | 14. David Coca | 24. José Manuel Suárez | 34. Antonio Oriol | 44. Juan García |
| 5. Diego Leis | 15. Luis Lamas | 25. Marcos Fernández | 35. José Arrieta | 45. Carlos Carnicero |
| 6. José Ramón Gorrochategui | 16. Juan Fabios | 26. Carlos Camps | 36. Jorge Monge | 46. Tomás Gatti |
| 7. Nuria Navarro | 17. Ángel García | 27. Raúl García de Blas | 37. Carlos Francisco | 47. Javier Álvarez |
| 8. Laura León | 18. Sara de Francisco | 28. Rafael Guerra | 38. Julio Holgado | 48. Jesús Martínez |
| 9. M ^a José Leongentis | 19. Alberto Rilo | 29. Eduardo Pérez-Hickman | 39. José Ignacio Charro | 49. Federico Sánchez |
| 10. Marcos Izena | 20. Soledad Díaz-Noriega | 30. Ricardo Gómez | 40. Carlos Vilá | |



Relatório RSC

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

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

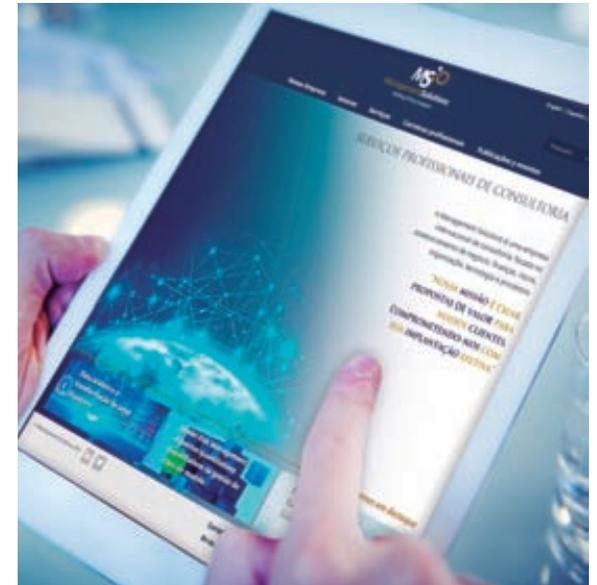
Desde então, a Firma publica anualmente o Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, com o objetivo de compartilhar com todos os nossos grupos de interesse nossa experiência e resultados, e detalhar as conseqüências mais relevantes do desenvolvimento de nossa atividade, assim como os compromissos 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 2016 nos nossos escritórios da Europa (Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, 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.

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.



Cinema Solidário do Bilbao, Espanha

Plano Diretor RSC

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 objetivos da iniciativa sintetizavam a nossa maneira de pensar como organização no âmbito da responsabilidade social empresarial. Embora o prazo da iniciativa tenha sido finalizado sem que todas as metas inicialmente estabelecidas fossem cumpridas, importantes avanços foram alcançados em todos os campos. Isso nos animou a unir forças em uma nova iniciativa patrocinada pelas Nações Unidas: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Deste modo, procuraremos contribuir com a proteção do planeta, bem como para a prosperidade de todos os seus habitantes e, em especial, das coletividades mais desfavorecidas.

As responsabilidades decorrentes dessa adesão implicam o nosso compromisso e colaboração para melhorar as vidas de bilhões de pessoas e, particularmente, em determinados âmbitos em que consideramos que podemos contribuir mais, como combater a pobreza e a fome, estimular a saúde e o bem-estar, lutar contra todo o tipo de discriminação, proteger o

meio ambiente, investir em uma educação universal de qualidade e contribuir para o empreendedorismo e o trabalho de qualidade.

Abordagem

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

A Firma assume um compromisso de apoio às comunidades dos países nos quais está presente. Neste sentido, considera que seu envolvimento com a sociedade deve exceder os aspectos de desenvolvimento econômico e de criação de emprego, inerentes à sua atividade. Seu compromisso vai além, colaborando, na medida de suas possibilidades, com iniciativas que permitem melhorar nosso ambiente socioeconômico, através de atividades de ação social, patrocínio e mecenato.

Objetivos

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

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

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

Também é um objetivo chave continuar a promover os valores sociais. Por isso, nos propomos continuar a aumentar o número de iniciativas solidárias que realizamos em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

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, potencializando 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 ODS, 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 a sociedade na qual desenvolvemos nossa atividade.
4. Envolver todas as áreas e unidades da firma no RSC, aplicando as atitudes e procedimentos que forem necessários.
5. Manter e avaliar os compromissos e obrigações assumidos voluntariamente em nosso Plano Diretor, comprovando em que grau foram cumpridos os objetivos estabelecidos e analisando as razões de possíveis desvios.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Durante 2016, a Management Solutions realizou as seguintes ações destinadas a colaborar com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:

Combater a pobreza extrema e a fome

- Organização de eventos solidários para a coleta de alimentos e bens de primeira necessidade na Europa e nas Américas: cinemas solidários, atividades esportivas beneficentes, etc.
- Organização de um concerto para a obtenção de fundos para o financiamento de atividades de voluntariado e cooperação promovidas pelos profissionais da firma.
- Voluntariado na América Latina, em colaboração com a Ayuda en Acción, atendendo pessoas sem recursos.
- Participação na Corrida Unicef na Colômbia a favor dos direitos das crianças.
- Participação na corrida Somerville Homeless Coalition Race nos Estados Unidos, a favor das pessoas sem-teto da localidade.
- Colaboração com o festival de dança "Zaki Dance" organizado pela Viva Bem Zaki Narchi no Brasil, associação que ajuda através, do esporte, crianças em situação de alta vulnerabilidade.
- Renovação de uma casa de acolhimento da associação St. Christopher, uma organização que proporciona apoio e teto a crianças e jovens desfavorecidos do Reino Unido, durante a jornada "Give&Gain" da Business in the Community.
- Participação na campanha "Bed Project" da Boston Cares para construir camas para crianças desfavorecidas.
- Impressão de postais de Natal em colaboração com a Ayuda en Acción para melhorar a vida de 700 famílias afetadas após os terremotos sofridos em 2016 no Equador.
- Campanha de Natal Solidário para a coleta de bens essenciais e presentes para centros infantis (Espanha, Reino Unido, Alemanha, Portugal, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina).
- Doação de equipamentos de informática à Fundação Altius Francisco de Vitoria para comunidades desfavorecidas.

Lutar contra qualquer tipo de discriminação

- Desenvolvimento e acompanhamento de Planos de Igualdade (em todos os países onde a Management Solutions está presente).
- Acordos de colaboração com a Down Madrid e a Ilunion Viagens com o objetivo de facilitar e promover a inserção sócio-profissional de pessoas com deficiência em meios ordinários de trabalho.
- Participação no Programa de Formação para a Inclusão Profissional de Jovens com algum tipo de deficiência (Promentor) lançado pela Fundação Prodis.
- Participação na corrida "Por ti próprio" e jornadas de voluntariado pela integração de pessoas com síndrome de Down e outras deficiências intelectuais.
- Patrocínio do torneio beneficente Pro-Am de golfe, organizado pela Fundação Deporte y Desafío para a integração social de pessoas com deficiência através do esporte.

Fomentar a saúde e o bem-estar

- Organização de doações de sangue em diferentes escritórios da firma.
- Participação em diferentes corridas solidárias para apoiar a luta contra o câncer ("Em marcha contra o câncer" em Madri e "Winter Run" em Londres).
- Programa de Solidariedade na Firma, em colaboração com a AECC, para a difusão de mensagens de saúde e sensibilização sobre a importância da prevenção e da detecção precoce.
- Coleta de rolnhas para arrecadação fundos através da Fundação SEUR destinados a combater doenças infantis.
- Políticas de prevenção de riscos do trabalho e Serviço Médico interno.
- Continuação de políticas favorecedoras em termos de saúde materna para as nossas profissionais.
- Participação na IVª Corrida Montepio em Portugal para garantir o acesso de pessoas com dificuldades econômicas aos medicamentos.
- Participação na corrida "Bilbao Let's Run" organizada em favor de pessoas com esclerose múltipla, Parkinson e câncer infantil.
- Organização de atividades esportivas para os empregados da firma.

Proteger o ambiente

- Redução do impacto das atividades da firma no ambiente (desenvolvendo políticas de eficiência energética, de reciclagem e de redução do consumo de papel) em todos os países nos quais a Management Solutions está presente.
- Participação na "Corrida Verde" de Bogotá para fomentar a recuperação das florestas locais.

Investir em uma educação universal de qualidade

- Atividades pedagógicas, em colaboração com a Ayuda en Acción, durante o Verão Solidário no Equador.
- Colaboração com múltiplas universidades europeias e americanas dando seminários especializados e patrocinando prêmios de conclusão de curso.
- Patrocínio e colaboração com a Associação de Amigos da Real Academia da Ciência em Espanha na difusão de conteúdos científicos.
- Participação na corrida "Corra por uma causa" organizada pela Fundação Entreculturas para facilitar o acesso à educação infantil das crianças da região de Guera (no Chade).

Contribuir para o empreendedorismo e o trabalho de qualidade

- Colaboração com a Fundação Créate, que promove o espírito empresarial em escolas primárias de Espanha, através do programa "Criamos o nosso projeto" e a corrida "Corra, avance, empreenda".
- Organização de workshops práticos de treinamento em colaboração com a Fundação Altius Francisco de Vitoria para pessoas sem recursos.
- Colaboração com fundações para o fomento das microfinanças.

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.

- CERCA DE 1.900 PROFISSIONAIS
- 23 ESCRITÓRIOS
- +10% DA CAPACIDADE INVESTIDA EM P&D

YEARLY MEETING

MSO
ManagementSolutions
Making things happen

YEARLY MEETING
BUILDING THE DIGITAL ERA

VOCACIÓN
DE SERVICIO

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

ManagementSolutions
Making things happen

MSO
ManagementSolutions
Making things happen

YEARLY MEETING
BUILDING THE DIGITAL ERA

ManagementSolutions
Making things happen

HUMILITY
INTEGRITY
PASSION
MERCATOLOGY

UNITY
CRITICAL THINKING
COMMITMENT AND
DEDICATION TO SERVICE

SOLIDARITY
GENEROSITY

PERSISTENCE
TO ACHIEVE
OUR GOALS

HUMILITY
INTEGRITY
PASSION
MERCATOLOGY

UNITY
CRITICAL THINKING
COMMITMENT AND
DEDICATION TO SERVICE

SOLIDARITY
GENEROSITY

PERSISTENCE
TO ACHIEVE
OUR GOALS

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 traduz-se por mais de dois milhões e meio de horas anuais de consultoria, uma equipe global de cerca de 1.900 profissionais, 23 escritórios plenamente operacionais na América, Europa e Ásia, atividade recorrente em África, mais de 660 clientes, todos eles referentes nos seus respectivos setores, e mais de 1.000 projetos de diferente natureza e dimensão. 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.

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.



Objetivos

O nosso principal objetivo consiste em superar as expectativas dos nossos clientes e nos tornar 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 com que as coisas aconteçam exige uma cultura empresarial forte, que fomente a unidade e a solidariedade, com base no mérito, orientada para os resultados e com uma

permanente vocação de serviço, características estas todas encontradas nos profissionais da Management Solutions.

Compromisso com os clientes

O compromisso com nossos clientes ultrapassa o limite da assessoria, participando de suas metas, que assumimos como sendo nossas e 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, por fim,, nós mesmos.

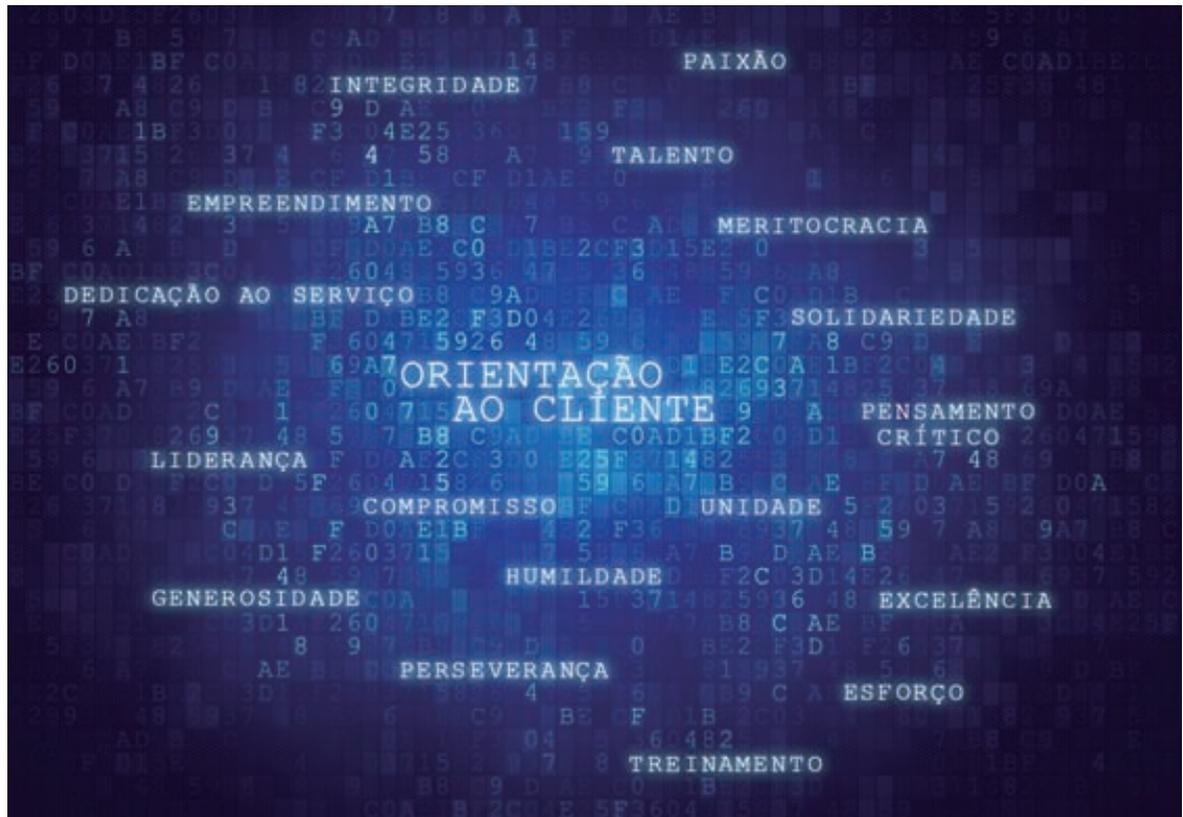
Compromisso com a sociedade e com o meio ambiente

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

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

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

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

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

Os dirigentes da Management Solutions adquirem o compromisso de gerar oportunidades para todos os profissionais e é seu dever e responsabilidade transmitir os valores e a cultura empresarial.

Profissionalismo

Cada funcionário se destaca pelo seu elevado grau de profissionalismo. Aspiramos a excelência na concretização dos resultados, cooperando com outras áreas ou profissionais, 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, através de planos de treinamento adequados a cada nível e categoria.

Confidencialidade

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

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

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

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

Responsabilidade com a sociedade

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

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 as formas utilizadas para a comunicação da marca Management Solutions e trabalhar para que a qualidade projetada através da mesma esteja de acordo com nossos níveis de exigência. Somente desta forma conseguiremos consolidar nossa marca como credencial perante nosso público objetivo.

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 cerca de 1.900 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.



Web site Management Solutions e redes sociais

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

Em 2016, a Management Solutions deu mais um passo no reforço do seu plano de comunicação externa digital, incorporando melhorias relevantes na sua página web e impulsionando a presença da firma nas redes sociais.

Nosso *site*, traduzido em três idiomas (espanhol, inglês e português), cumpre as diretrizes de acessibilidade definidas pelo *World Wide Web Consortium* (W3C), inclui informações gerais sobre a Management Solutions, onde estamos, os setores em que atuamos, as linhas de serviço que oferecemos e um tópico específico de carreiras profissionais, dirigido de forma particular à pessoas interessadas em participar em nosso processo de seleção, uma seção de publicações especializadas, elaboradas pela firma (entre as quais se encontram relatórios de

conjuntura macroeconômica, notas técnicas sobre regulamentação e novidades normativas de âmbito setorial) e uma seção de eventos, que inclui notícias sobre a firma relacionadas com o mundo universitário, profissional e cultural, assim como novidades sobre as nossas campanhas solidárias e competições esportivas.

A página web da Management Solutions, com um design e conteúdos atualizados, incorpora tecnologia responsável por melhorar a experiência de navegação em dispositivos móveis.

Além disso, a estratégia de comunicação digital foi reforçada pela criação de canais corporativos nas principais redes sociais, com o objetivo de valorizar os conteúdos especializados criados pela firma (white papers, relatórios, alertas normativos, notas técnicas, etc.) e os eventos, relativos aos principais grupos de interesse da firma.

Em 2016, as visitas à nossa página web aumentaram 20% em relação a 2015 (provenientes de mais de 180 países diferentes).



Ana Gadea
Sócia da Management Solutions

“Somos uma firma com uma forte cultura empresarial que nos une e nos diferencia”

O nosso lema reflete fielmente o nossa missão: “fazer com que as coisas aconteçam”.

Temos princípios e valores bem definidos, baseados no compromisso, na vocação de serviço, na integridade, na unidade e no trabalho em equipe. Não importa onde estejamos trabalhando (Londres, São Paulo, Boston ou Pequim), nossa forma de atuar é sempre a mesma nos mais de quarenta países nos quais estamos presentes.

Estamos orgulhosos de comprovar como os nossos clientes, em qualquer das geografias onde atuamos, identificam a Management Solutions com uma forma de atuar diferenciada.

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 dos nossos escritórios, que atualizamos em 2016, apostando em um modelo mais em linha com a nossa abordagem estratégica colaborativa.

Geografia

A aposta internacional continuará sendo um eixo 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 quatro grandes áreas geográficas, Europa, América, Ásia e África, com 23 escritórios de onde prestamos serviço em mais de 40 países.

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 team" e multilocalidade. Pensando globalmente e agindo localmente, conseguimos reforçar a importância de cada um de nossos escritórios dentro de seus mercados mantendo, acima de tudo, a visão global de nossas atividades.

Em 2016 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 além das fronteiras o nosso campo de atuação.

Nos Estados Unidos, voltamos a obter excelentes resultados, com um aumento de 60% das operações graças à consolidação de Massachusetts e Nova York, ao destacado impulso dos novos escritórios da Geórgia e Alabama, e ao início das atividades no Texas.

Por outro lado, na América Latina, e apesar da desaceleração econômica sofrida pela região, todos os escritórios conseguiram ultrapassar com sucesso os seus objetivos e registrar um crescimento orgânico excepcional, de mais de 30%, liderados pelo México e pelo Brasil (que mudou e ampliou seu escritório em São Paulo) como principais pilares de crescimento da região, e seguidos muito de perto pela Colômbia, pelo Peru, pelo Chile e pela Argentina.

Muito destacável é também o nosso posicionamento em toda a região da América Central, onde a presença da firma cresceu substancialmente, tanto em número de clientes como de projetos.

Na Europa, também foram registradas fortes taxas de crescimento, cabendo especialmente mencionar o excelente comportamento do escritório do Reino Unido, tanto em volume de atividade (com um crescimento de 40%) como em número de projetos realizados com os líderes locais, assim como da Alemanha, que iniciou com força, interpretando com sucesso o seu papel de hub regulatório da firma e que soube fortalecer o seu estreito relacionamento com o supervisor bancário europeu. Os escritórios de Espanha (com um crescimento superior a 15%) e de Portugal (que apesar da conjuntura adversa do país cresceu mais de 60%) conseguiram reforçar a sua posição de liderança em consultoria de negócio para setores regulados. Finalmente, é importante salientar também as nossas atuações na Polônia, Suíça e nos países nórdicos (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia), assim como na Itália e França, onde, após anos de atividade recorrente com um comportamento extraordinário, foram abertos novos escritórios em Roma e Paris.

Por fim, as operações na Ásia evoluíram de forma sustentada e nossa atividade na África (em países como o Senegal, Guiné Equatorial e Angola) aumentou significativamente.

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**
6 Bevis Marks
EC3A 7BA - London
- Frankfurt**
Bockenheimer Landstraße, 51-53
60325 - Frankfurt am Main
- Paris**
14 Avenue D'Eylau
75116 - Paris
- Varsóvia**
Emilii Plater, 53
00-113 - Warszawa
- Zurique**
Bellerivestraße, 201
8034 - Zürich
- Milão**
Via Visconti di Modrone, 11
20122 - Milano
- Roma**
Via Vincenzo Bellini, 22
00198 - Roma
- Lisboa**
Avenida da Liberdade, 245
1250-143 - Lisboa
- Ásia**
- Pequim**
1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 - Beijing
- América**
- Nova York***
1120 Avenue of the Americas
NY 10036 - New York
- Boston**
21 Custom House Street
MA 02110 - Boston
- Birmingham**
420 20th Street North
AL 35203 - Birmingham
- San Juan do Porto Rico**
105 Ponce de León Avenue
00917 - San Juan
- Cidade do México (Santa Fe)**
Prol. Paseo de la Reforma, 1015
01376 - Ciudad de México
- Cidade do México (Anzures)**
Mariano Escobedo, 748
11590 - Ciudad de México
- Bogotá**
Carrera 7, 71
21 - Bogotá
- São Paulo**
Rua Funchal, 418
04551-060 - São Paulo
- Lima**
Avda. Coronel Andrés Reyes, 437
San Isidro 27 - Lima
- Santiago do Chile**
Enrique Foster Norte, 21
755-0163 - Santiago
- Buenos Aires**
Avda. Alicia Moreau de Justo, 140
C1107AAD - Buenos Aires

* Responsável pelos escritórios de Atlanta

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 nove anos quanto por seu protagonismo nas medidas econômicas tomadas para tentar sair dela.

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

Por outro lado, o setor financeiro se viu imerso em um autêntico tsunami regulatório caracterizado por uma proliferação, endurecimento e globalização das normas regulamentadoras. Às exigências ligadas aos riscos de crédito, mercado, estruturais (taxa e juro) e operacionais, são incorporadas as novas exigências em torno dos riscos estratégicos e de negócio, de conduta, de modelo, etc., fazendo com que a adequada gestão de todos eles se torne um elemento fundamental para garantir a sustentabilidade no médio e no longo prazo.

Esse oneroso processo de adequação regulatória está implicando, no entanto, um robustecimento dos balanços e dos processos operacionais das instituições financeiras. Contamos hoje com um sistema financeiro recapitalizado, mais regulamentado e supervisionado, que se centrou na dinamização do negócio, na eficiência e no controle dos riscos.

Adicionalmente, a evolução da sociedade e o vertiginoso avanço das tecnologias estão provocando uma mudança de paradigma na gestão de clientes (além da entrada de novos concorrentes *-fintech-*). O setor enfrenta uma reflexão estratégica que deve contribuir para o ajuste e adequação dos seus modelos de negócio, financeiros, de riscos, operacionais e tecnológicos ao novo contexto (procurando com isso melhorar o ROE).



Essas razões fazem do setor financeiro um dos mais complexos do contexto econômico atual, em que a contribuição de valor nas novas abordagens requer soluções com uma visão de especialista.

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.

Adicionalmente, as empresas enfrentam um desafio de transformação (fruto, tanto da conjuntura macroeconômica mundial, como dos múltiplos processos de fusões, aquisições, segregações de negócio, etc.) que requer foco na melhoria da sua eficiência e na capacidade de gerar valor para os seus clientes e acionistas. Neste sentido, as organizações centram a sua atenção em iniciativas inovadoras que permitam maximizar o seu potencial.

Setores

Telecomunicações

O setor das telecomunicações está no centro da transformação digital da sociedade, 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 enfrentam um novo ciclo de investimento de implantação de redes de nova geração para poder responder ao crescimento geométrico das diferentes buscas. 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 responde através desta prática às necessidades do setor industrial, tanto do ponto de vista gerador (produção) como distribuidor (canalização para o

cliente final). Após anos de fortes quedas de atividade com os seus consequentes impactos na adequação das capacidades instaladas de produção e distribuição, as perspectivas econômicas mostram sintomas de recuperação das trajetórias de crescimento. A globalização e as diferenças de velocidade de saída da recessão das grandes áreas geográficas estão deslocalizando grande parte da cadeia de valor: comprar, produzir, fabricar e vender, exigem na atualidade "pensar de forma global e agir a nível local" e implicam um constante processo de melhoria contínua e transformação das estruturas organizacionais, operacionais e tecnológicas das companhias que atuam nestes mercados. Com o objetivo de procurar maximizar a produtividade e o aproveitamento dos recursos.

Adicionalmente, a evolução vertiginosa das práticas de consumo torna necessário a disponibilidade de modelos comerciais focados nas necessidades e comportamento dos clientes, baseados em uma tecnologia de vanguarda e eficiente.

Governança

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

Adicionalmente, as agências governamentais estão abordando programas de integração das novas tecnologias no funcionamento do setor público. Estes programas, usualmente denominados "e-government", procuram aumentar a eficiência, a transparência e a participação dos cidadãos através de uma maior utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Tudo isso leva a dar maior relevância a abordagens que permitam realizar uma transformação do serviço público através



da implementação de melhorias na organização, nos processos e sistemas que incorporem as vantagens decorrentes da digitalização da sociedade no seu conjunto.

Construção

Após vários anos de forte desaceleração, marcados pelas quedas dos preços imobiliários resultantes da crise financeira global, e os ajustes orçamentários nas obras de infraestrutura dos orçamentos das principais economias, o setor no seu conjunto parece ter iniciado uma nova trajetória de crescimento.

A construção residencial volta a apresentar taxas de crescimento significativas, embora os valores de produção continuem a estar muito afastados dos que existiam nos últimos anos do ciclo expansivo anterior nos principais mercados.

Por outro lado, a edificação não residencial começa a mostrar taxas de crescimento positivas, apoiadas pela recuperação das economias e o aumento do consumo, como mostram os valores de produção de novos escritórios, centros comerciais, logística e, em menor medida, construção industrial.

Finalmente, a obra civil é o segmento de mercado que mais está demorando em recuperar-se, embora as suas perspectivas estejam melhorando graças ao renovado interesse que parecem mostrar os principais governos no aumento deste tipo de investimento como alavanca de crescimento econômico.



Sara de Francisco
Sócia da Management Solutions

“A proposta de valor da firma ajusta-se permanentemente às novas necessidades dos nossos clientes”

A realidade do mundo empresarial é extremamente variável. A era digital na qual estamos imersos, obriga os modelos de negócio a uma constante adequação.

Para poder responder com excelência à procura dos nossos clientes, dispomos de uma equipe altamente especializada e multidisciplinar, apoiada por um P&I de vanguarda.

Dispomos de uma especialização por linhas de serviço que nos permite estruturar o conhecimento e experiência adquiridos por tipo de competência, facilitando assim uma concepção de propostas de valor que deem uma resposta rápida e precisa aos diferentes problemas que nos apresentem os nossos clientes. Adicionalmente, estamos especializados por setores, o que nos permite adequar as referidas propostas de valor às características próprias dos setores nos quais atuam os nossos clientes.

Por fim, a realidade local ou regional é capturada através da nossa especialização geográfica e permite considerar particularidades normativas, sociológicas, culturais, etc. das economias nas quais os nossos clientes desenvolvem a sua atividade.



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.

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

NT (New Technologies)

O mundo está se transformando e o faz em grande velocidade. Estamos sendo testemunhas de uma revolução tecnológica de magnitudes nunca antes observadas. Não se trata de um evento conjuntural. A taxa de mudança de paradigma (a velocidade da adoção de novas ideias) está dobrando a cada década: enquanto que levou quase meio século para se adotar o telefone e aceitar a televisão e o rádio, o computador, a internet e os telefones móveis foram aceitos em menos 10 anos.

O resultado é um crescimento exponencial na disponibilidade da tecnologia e uma redução equivalente no seu custo, indiferente

às crises vividas nos últimos anos, que espera-se que continue a evoluir nas próximas décadas.

Mas esta revolução tecnológica está assumindo uma nova dimensão nos últimos anos: o aumento da performance técnica também está aumentando a capacidade de gerar e armazenar informações e o faz com uma taxa também exponencial, o que tem sido chamado de fenômeno "big data".

Tudo isso está levando, entre outras coisas, ao desenvolvimento de uma disciplina que é um elemento-chave da transformação do negócio: a data science ou a ciência dos dados que é o estudo da extração generalizável de conhecimento a partir dos dados através do uso combinado de técnicas de aprendizagem automática, inteligência artificial, matemática, estatística, bases de dados e otimização, juntamente com uma profunda compreensão do contexto de negócios.

A partir da linha de NT, ajudamos os nossos clientes a 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.

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 de Marketing

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

Gerenciamento e Controle de Riscos

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

Informação Gerencial e Financeira

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

Transformação: Organização e Processos

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

Novas tecnologias

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

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



O atual contexto internacional é caracterizado por 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 acadêmicos, 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 o treinamento também se manifesta em sua dimensão interna: constitui a Chefia de Estudos da empresa, coordena as Cátedras de conhecimento e é parte ativa na gestão dos programas de pós-graduação ministrados pela firma: 1º Mestrado de Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School e Bacharelado em Consultoria de Negócio Management Solutions – Instituto Tecnológico de Monterrey.

No campo da gestão do conhecimento, a equipe de P&D dirige e coordena o sistema de publicações da Management Solutions, tanto o de caráter externo quanto interno (white papers, alertas de publicação de novidades regulatórias, relatórios de conjuntura macroeconômica, documentos de resumo e implicações de novas normas, etc.), o que contribui diariamente para a atualização dos conhecimentos de nossos profissionais.

Esta atividade de gestão do conhecimento é possível graças a uma forte parceria dos escritórios de todos os países onde a Management Solutions atua. Para a vigilância das novidades regulatórias nestes países, a área de P&D tem o apoio de profissionais locais que colaboram na detecção e análise das mesmas.

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 Regulatórias da *Knowledge*

Area, que é nutrida a partir das publicações corporativas e dos documentos de origem primária (textos regulatórios, 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 seus esforços em quatro âmbitos (metodológico, análise econômica, análise de regulamentação e gestão do conhecimento), e seus objetivos são fixados nos termos de um plano plurianual aprovado e supervisionado pelo Comitê Executivo da Firma:

Metodologia (P&D+i)

- Pesquisa: compilação e conceção das melhores práticas de adequação regulatória e de gestão em clientes/setores (risco de crédito, mercado e liquidez, capital econômico, modelo de *stress test*, modelos comerciais, etc.).
- Inovação: através do centro especializado em *data science*, desenvolvem-se modelos de classificação, regressão, otimização, simulação, etc., para diferentes âmbitos dos setores nos quais a firma atua.
- Protótipos: desenvolvimento de ferramentas de suporte para verificar e demonstrar o funcionamento correto (testes piloto) das metodologias desenvolvidas em ambientes reais do cliente e criação de ferramentas específicas para responder a novos requisitos regulatórios, 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 relatórios sobre dezesseis países, com a colaboração de peritos da rede de escritórios da Firma: Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Polônia, Portugal, Itália, Países Nórdicos, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Peru, Chile, Colômbia e China.
- *Análise benchmark*: sobre a base de conhecimento gerada por estes relatórios, e através da análise de fontes alternativas de informação, a equipe de P&D também realiza análises comparativas com informações públicas dos clientes e dos países onde a Firma atua.

Análise de normas

- *Vigilância regulatória*: 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*: através dos os alertas de publicação se impulsiona o conhecimento imediato da evolução regulatória por parte dos profissionais e clientes da Firma.
- *Análise*: sobre as novidades regulatórias 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.

Gestão do conhecimento

- *Observatório de novos modelos de negócio*: a área de P&D apoia na deteção e na análise de novos modelos de negócio que surgem nos setores nos quais a firma desenvolve as suas operações, geralmente focados na transformação dos negócios atuais através do mundo digital.

- *White papers*: a área de P&D elabora estudos monográficos de maior profundidade de pesquisa, inovação e síntese de temas atuais nos setores de atividade da Firma e de interesse para clientes e profissionais. Um exemplo disso são as últimos *white papers* elaboradas pela área de P&D que tratam aspectos como as tendências e desafios do risco de conduta ou o negócio das operadoras de telecomunicações na nova era digital.



Fazendo com que as coisas aconteçam

Crescemos de maneira organizada e sustentável, multiplicando o nosso tamanho por 22

Tudo o que somos é devido à confiança que nossos clientes depositaram na Firma. Eles são os que quiseram que a Management Solutions seja hoje, 14 anos após a sua constituição, uma firma internacional líder em consultoria empresarial. Para todos nós é um motivo de satisfação poder apresentar as realizações apresentadas 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).

Quatorze anos depois, a Management Solutions é mais de vinte vezes maior, dispõe de uma equipe multidisciplinar de cerca de 1.900 profissionais de máximo talento, de 660 clientes, todos eles líderes (globais ou locais) em setores regulados, e de 23 escritórios nos quais são realizados projetos de forma recorrente em mais de 40 países da Europa, Américas, Ásia e

África. A Firma continuou crescendo em todos os momentos desde a sua criação.

Nesses 14 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. O início foi particularmente exigente, com uma massa crítica reduzida, sem o reconhecimento da marca e incapaz de fornecer uma resposta abrangente em todas as geografias onde funcionava a nossa base de clientes. 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.

Apesar destas dificuldades iniciais, o crescimento da firma tem mostrado força extraordinária, com média anual de crescimento de dois dígitos ao longo de todos esses anos.

Na Management Solutions nos mantivemos fiéis à nossa cultura fundadora: uma cultura forte, que nos une e, ao mesmo tempo, nos diferencia dos nossos concorrentes. Uma cultura baseada

nos princípios de compromisso e dedicação ao serviço, executada com humildade, generosidade e integridade.

Procuramos também desenvolver nossa atividade profissional a partir do conhecimento profundo da realidade empresarial e social, com o necessário sentido crítico. Sempre entendemos que, se alguma coisa tem valor para nossos clientes, ela faz sentido e pode ser alcançada, por mais difícil que pareça.

Em síntese, acreditamos que a busca constante da excelência, com base no talento, esforço, treinamento, tem sido uma condição necessária para cumprir nossos objetivos.

Um futuro igualmente promissor

A Management Solutions encara o futuro com o mesmo entusiasmo com que atuou durante todos estes anos. Enfrentamos grandes desafios, mas se algo tem caracterizado a Management Solutions ao longo de sua história, tem sido seu desejo de superação e de entrega.

Nos propomos a seguir alcançando novas e ambiciosas metas para liderar a consultoria empresarial em setores regulados em todas as regiões geográficas em que atuemos e sempre em benefício de nossos clientes, que são a razão de nossa existência.



José Ramón Gorrochategui
Sócio da Management Solutions

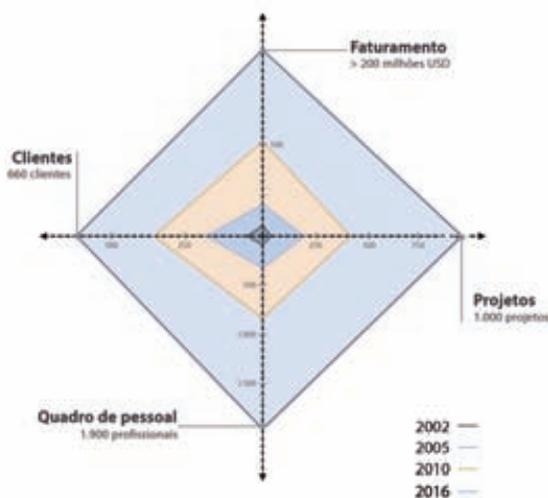
“O cliente é a nossa razão de ser”

Somos o que os nossos clientes quiseram que fôssemos. O nosso objetivo é tornar-nos os seus parceiros de confiança e procuramos fazê-lo estando permanentemente atentos às suas necessidades e desenvolvendo um modelo de relacionamento duradouro, gerador de valor para ambas as partes.

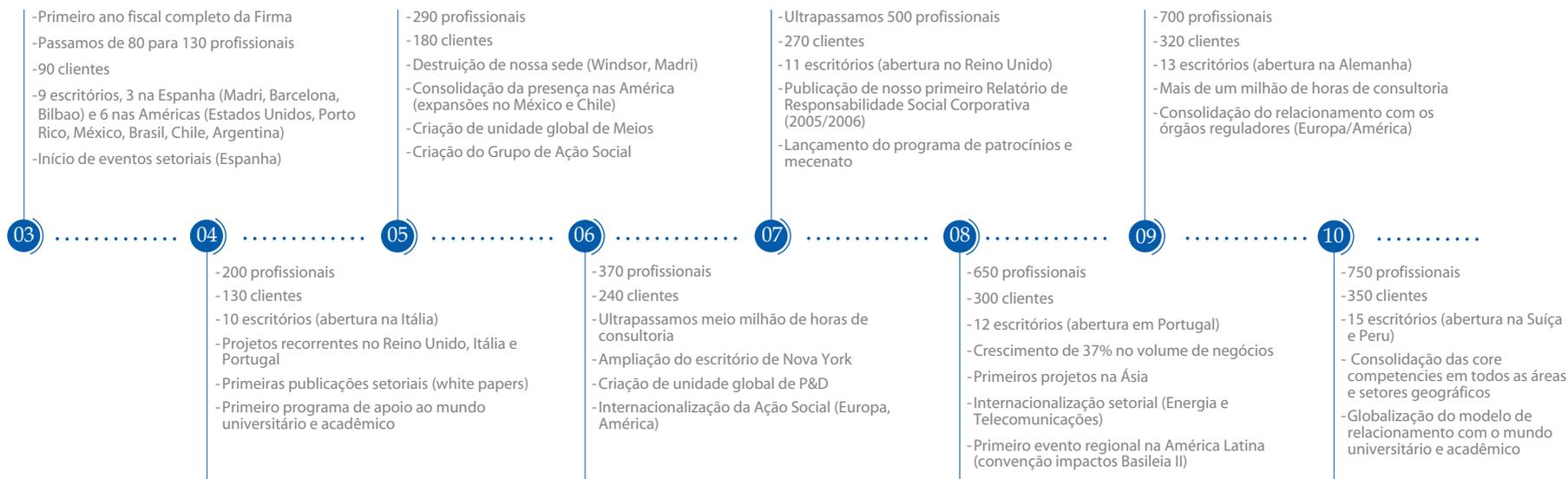
Temos um compromisso sem limites com quem deposita a sua confiança em nós. Trabalhamos com entusiasmo, conjugando talento, conhecimento e habilidades, para resolver de forma efetiva os seus problemas.

A Management Solutions definiu sempre claramente as suas prioridades: primeiro o cliente, depois a equipe e finalmente nós mesmos.

Gráfico de evolução da Firma



Fazendo com que as coisas aconteçam



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, potencializando 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

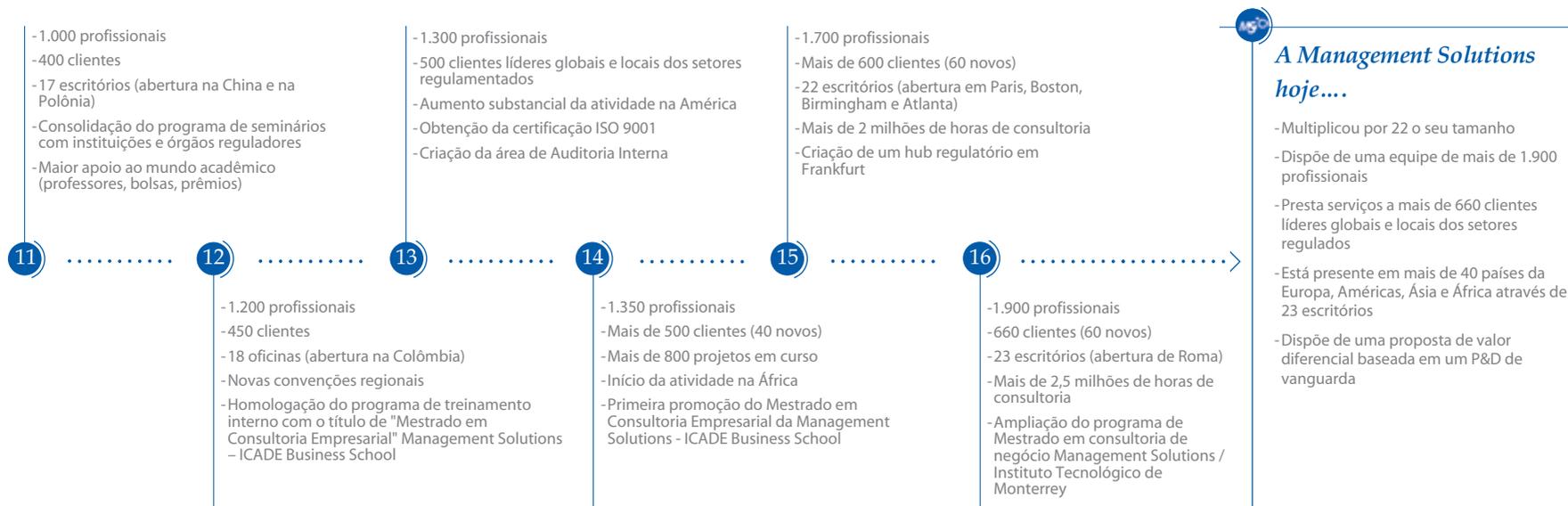
geográficas e mercados, permitiu a chegada dos primeiros projetos na Ásia, a abertura de um escritório em Londres, a expansão para outros países das práticas de telecomunicações e energia e a organização da primeira convenção regional de impactos de Basileia II na América Latina.

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, industrial e no mundo acadêmico.

2010, Espírito de realização

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



2011, Valores que fazem a diferença

Diante de uma desaceleração do mercado, conseguimos aumentar nossa atividade a uma taxa de crescimento de 19%, redobrando nosso compromisso com o talento, superando os 1.000 profissionais e abrindo novos escritórios em Pequim e 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 através do lançamento do primeiro mestrado em Consultoria Empresarial desenvolvido pela Universidade Pontifícia Comillas (ICADE).

2013, Focados no cliente

Com um crescimento superior a 15%, o ano de 2013 voltou a ser um exercício de sucesso especialmente 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).

2015, Innovation for growth

Em 2015, houve um crescimento superior a 16% e foram

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

2016, Building the digital era

Em 2016, a Management Solutions volta a crescer acima dos 16% em todas as geografias (especialmente nos EUA e nos principais mercados europeus), setores e linhas de serviço, somando mais de 60 novos clientes e conseguindo ultrapassar os dois milhões e meio de horas de consultoria, executando mais de 1.000 projetos. Durante o exercício foram abertos novos escritórios em Roma, Paris e Birmingham, e foi mudado e ampliado o escritório de São Paulo. Também foi aumentado o investimento em treinamento (crescimento de mais de 30% em relação a 2015) e o programa mestrado em consultoria de negócio foi ampliado ao México, em colaboração com o Instituto Tecnológico de Monterrey.

Marcos de 2016

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.

- 16% CRESCIMENTO DO FATURAMENTO
- +1.000 PROJETOS...
- 500 DOS QUAIS ORIGINADOS DURANTE O EXERCÍCIO

Building the digital era

Criar valor na era digital é o desafio mais importante que enfrentamos



Yearly Meeting 2016, Espanha

Sob o lema *"Building the digital era"*, a Management Solutions organizou sua Convenção Anual no mês de julho em que, após analisar o contexto internacional, repassaram os sucessos obtidos pela Firma e foram definidos os objetivos para o próximo exercício. Nesta seção, algumas das reflexões expostas na referida Convenção são apresentadas.

Após um longo período de profunda crise, parece que se confirma uma nova etapa de crescimento, lenta porém sustentável. No entanto, o novo ambiente não está isento de

complexidades, que afetam especialmente os setores regulados.

Apesar dos esforços realizados em contenção de custos, surgem problemas de rentabilidade, com uma forte pressão sobre as margens, devido a um desalavancamento do setor privado em grande parte das economias mais maduras, um período prolongado de taxas de juros e inflação baixas, um ambiente competitivo muito agressivo em preços e um aumento constante dos requisitos de capital.

Setores econômicos estratégicos, como o financeiro, viveram um verdadeiro tsunami regulatório caracterizado por uma proliferação, um endurecimento e um globalização da regulação (capital e provisões, informação e reporting, outros riscos tais como conduta, modelo, negócio, etc.).

Mas o verdadeiro desafio que enfrentamos hoje é uma revolução tecnológica sem precedentes que implica profundas alterações no comportamento dos clientes, o que obriga as empresas a resolver os problemas de forma diferente.

Mais de 90% dos dados disponíveis foram criados nos dois últimos anos e as capacidades de armazenamento, processamento e modelagem de dados cresceram exponencialmente, ao mesmo tempo que os seus custos baixaram vertiginosamente. Os clientes relacionam-se cada vez mais através de canais digitais, consultam redes sociais antes de comprar e a qualidade percebida é correlacionada com a compra seguinte de maneira quase perfeita. Além disso, entram novos players de empresas tecnológicas de nicho até gigantes da distribuição digital, que foram capazes de criar os seus próprios ecossistemas.

Na nova era digital, os vencedores estão sendo os que, fortalecendo seus valores, souberam transformar-se, reformulando os seus modelos de negócio; adequando as suas estruturas organizacionais e de governança; orientando os seus processos e sistemas para uma maior eficiência comercial e operacional; reforçando a identificação, mensuração e controle dos riscos; e melhorando os dashboards de informação gerencial.

Criar valor na era digital é o desafio mais importante que enfrentamos. São muitas as instituições, líderes nos seus respectivos mercados, que confiaram na Management Solutions para enfrentar a sua transformação digital.

Na Management Solutions ambicionamos de facto desempenhar um papel determinante no desenvolvimento de soluções que respondam aos novos desafios da era digital que

os nossos clientes devem enfrentar. Soluções que contribuam para ter clientes mais vinculados, satisfeitos e digitais; para governar ferreamente e valorizar a informação, os dados e os modelos; para gerir de forma eficiente os recursos; para melhorar o controle dos riscos. Definitivamente, respostas que favoreçam o crescimento rentável e sustentável dos nossos clientes na nova era digital.

Tudo isso nos obriga a manter nossa proposta de valor permanentemente atualizada: fortalecendo a pesquisa e o desenvolvimento (investindo nesta área mais de 10% da capacidade da firma); adequando as nossas core competencies ao mundo digital, assegurando a incorporação e o desenvolvimento do talento (com mais de 150.000 candidatos para cobrir 350 vagas), intensificando o treinamento em conhecimento e em habilidades (com mais de 200.000 horas anuais dedicadas ao treinamento dos nossos profissionais), fortalecendo nossa vocação internacional, mantendo-nos fiéis aos nossos princípios e valores. Mostrando uma cultura empresarial que nos une e nos diferencia, uma cultura de compromisso e de vocação de serviço, uma cultura que fomenta a busca constante da excelência.

Em 2016, voltamos a ultrapassar os objetivos qualitativos e quantitativos que definimos há um ano atrás, crescendo acima do orçamento, aumentando novamente a participação de mercado, e fazendo-o de forma orgânica, diversificada e sustentada, sempre à margem dos ciclos econômicos, aplicando um modelo de gestão que maximiza o nosso potencial, garante a projeção dos nossos profissionais e projeta as bases de um crescimento sustentado para os próximos anos.

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

O resultado de tudo isso foi que aumentamos nossa presença em grande parte das instituições com as quais já vínhamos colaborando, estendendo a nossa prestação de serviços a novas áreas e divisões de negócios e continuamos aumentando nossa base de clientes. Uma carteira composta por grandes multinacionais, empresas e instituições líderes locais, à qual foram incorporados sessenta 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.

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

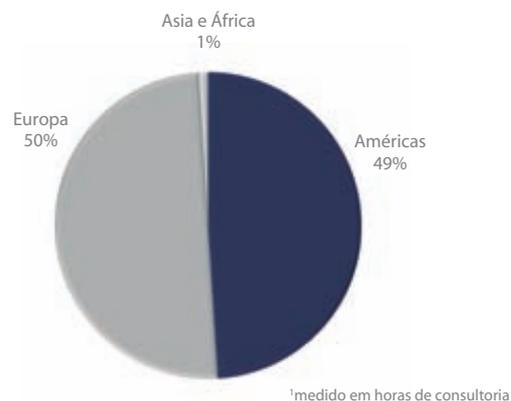
Em suma, mais um ano, voltamos a superar todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Encaramos o futuro com entusiasmo e confiança, com o firme propósito de sermos determinantes na construção da era digital.

Diversificação

Durante o ano de 2016, continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

- ▶ Crescendo novamente de maneira consistente na América, Europa e Ásia, e consolidando a atividade em África.
- ▶ Intensificando a atividade em todas os setores regulamentados, mantendo a liderança em Finanças, ganhando participação em Energia e dinamizando a atividade em Telecomunicações.
- ▶ Aumentando a nossa carteira de clientes.
- ▶ Atualizando nossa oferta de soluções:
 - Estratégia
 - Gestão Comercial e Marketing
 - Gerenciamento e controle de Riscos
 - Informação Gerencial e Financeira
 - Transformação: Organização, Processos e Tecnologia

Diversificação geográfica¹



Américas

- ▶ Forte crescimento nos EUA (+60%)
- ▶ Crescimento sustentado na América Latina (+30%)
- ▶ Intensificação da atividade na América Central

Europa

- ▶ Liderança no mercado espanhol
- ▶ Forte crescimento em Portugal (+60%) e no Reino Unido (+40%)
- ▶ Abertura do escritório da Alemanha
- ▶ Crescimento sustentado no restante da Europa

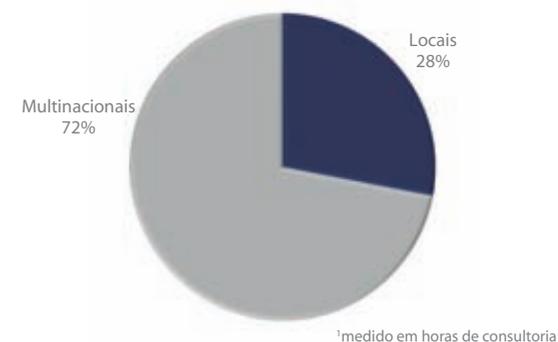
Ásia

- ▶ Recorrência das operações na Ásia

África

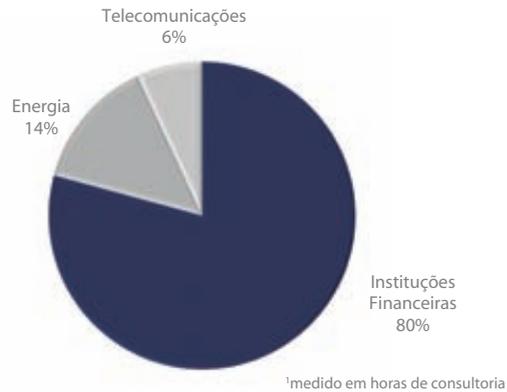
- ▶ Importante crescimento da atividade na África

Diversificação de clientes¹



- ▶ Mais de 660 clientes ativos
- ▶ Mais de 60 novos clientes (grandes empresas multinacionais e líderes locais)
- ▶ Incremento da relação com Órgãos Reguladores e Supervisores, assim como com Órgãos Multilaterais
- ▶ Apoio do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

Diversificação setorial¹



Finanças

- ▶ Crescimento sustentado (+14%) baseado em uma maior especialização por negócios
- ▶ Focalização no processo de adequação regulatória (RDA, SREP, CCAR/ICAAP, IFRS9, BIS, etc.)
- ▶ Implantação de capacidades em Data Science

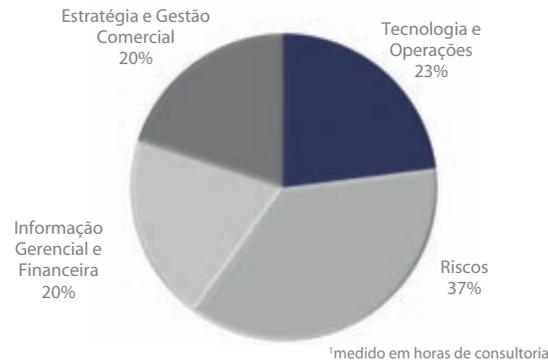
Energia

- ▶ Forte crescimento das operações (+40%)
- ▶ Maior oferta de serviços (trading, modelos, RRF, governança, reengenharia de processos, compliance)
- ▶ Consolidação da prática a nível internacional

Telecomunicaciones

- ▶ Crescimento significativo das operações (+30%)
- ▶ Recorrência em projetos relacionados com funções estruturais (organização, finanças, riscos, tecnologia, etc.)
- ▶ Reforço de acordos com parceiros tecnológicos especializados

Diversificação de soluções¹



- ▶ Mais de 1.000 projetos (+50% novos) em todas as competências:
 - Business Model Analysis
 - Transformação digital
 - Governança da informação e dos dados
 - Modelagem avançada (comercial, financeira, riscos)
 - Eficiência (reengenharia de estruturas e processos)
 - Planos de integração e de industrialização
 - Desenho de novas arquiteturas de sistemas
 - Upgrade de ferramentas proprietárias (MIR, de SIRO e Paladin)



Luis Lamas
Sócio da Management Solutions

“Queremos desempenhar um papel relevante na transformação digital dos nossos clientes”

A nossa firma ambiciona desempenhar um papel determinante no desenvolvimento de soluções que respondam aos novos desafios da era digital.

Isso nos obriga a entender em profundidade as novas dinâmicas, identificando adequadamente os problemas que os nossos clientes enfrentam e propondo soluções inovadoras capazes de ajudá-los a ter crescimentos rentáveis e sustentáveis neste novo contexto digital.

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



- ▶ Mais de 2,5 milhões de horas de consultoria
- ▶ Ganhando participação nos principais mercados de referência
- ▶ Crescimento orgânico e diversificado
 - Todos os tipos de clientes
 - Todos os países
 - Todos os setores
 - Todas as linhas de serviço
- ▶ Gerindo ativamente inventários, faturamento, contas a receber e liquidez
- ▶ Cumprindo com o plano estratégico Y15 e definindo os objetivos do Y20

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

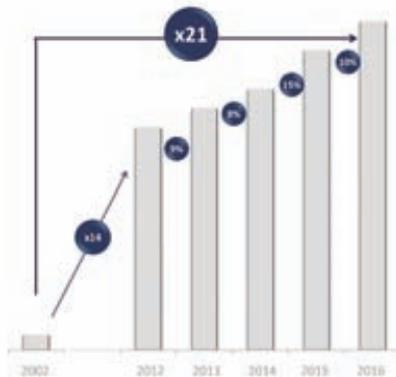
Inovação em P&D+i



- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura global permanente composta por 3 equipes:
 - Metodologia (Inovação)
 - Gestão do Conhecimento (Normas Regulamentadoras, Benchmarks, Publicações, Treinamento, etc.)
 - Análise de Conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores, linhas de serviço)
- ▶ Hub regulatório em Frankfurt, sede do ECB
- ▶ Joint Ventures” com universidades
- ▶ Plano Global de P&D (mais de 200 ações executadas):
 - Metodologia
 - Pesquisa com foco em data science
 - Apoio à promoção/execução de projetos
 - Gestão do Conhecimento:
 - Refinamento de propostas de valor
 - Atualização do plano de treinamento
 - Mais de 80 Publicações (internas e externas)
 - Serviço de alertas regulatórios (mais de 200 clientes)
 - Análise de Conjuntura para 20 países

Gestão de Recursos Humanos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



- ▶ Crescendo partindo da base, com mais de 300 contratações e 200 bolsas durante o exercício
- ▶ Promoção baseada no mérito em toda a pirâmide:
 - Reforço da primeira linha de gestão (6 novos Sócios e 7 novos Diretores)
 - Maior capacidade gerencial (89 novos Gerentes e Supervisores)
- ▶ Gestão global da pirâmide (“one team”)
- ▶ Excelência na incorporação de talento (mais de 150.000 candidatos analisados)
- ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
 - Presentes em mais de 320 faculdades da Europa, América e Ásia
 - Mais de 200 acordos de colaboração
 - Ministrando treinamento em várias das universidades de maior prestígio da Europa e América

- ▶ Processos de avaliação contínua (com reforço dos programas de avaliação de diretivos)
- ▶ Programa semestral de tutorias (procurando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades que a firma oferece)
- ▶ Ênfase na treinamento:
 - Mais de 200.000 horas (+30%) investidas em treinamento
 - Mais de 470 cursos ministrados (85 novos)
 - Melhoria contínua do plano de treinamento:
 - Terceira turma do Mestrado em Consultoria Empresarial Management Solutions - ICADE Business School
 - Ampliação do modelo ao México (Bacharelado no Instituto Tecnológico de Monterrey)
 - Novos conteúdos: *Agile*, *data science*, *qualidade* e *customer experience*, soluções especializadas de *trading*
 - Complemento externo: com foco na equipe gerencial (MBA, FRM, CFA, etc.)

Flexibilidade organizacional



- ▶ Reforço das áreas e funções de Meios (maximizando a sua contribuição de valor):
 - Reforço da estrutura internacional de Meios
 - Internalização da função financeira e de help desk
 - Migração de sistemas (novo CPD)
 - Plano estratégico de IT & Telco (digitalização)
 - Reforço dos protocolos de segurança
 - Atualização de Políticas Corporativas
 - Abertura/ampliação de escritórios: Roma, Paris, São Paulo e Birmingham
- ▶ Plano de Auditoria Interna e Qualidade:
 - Relatórios de Auditoria (anuais e mensais)
 - Auditoria de processos (ISO 9001)
 - Auditoria de Segurança Informática
 - Formação contínua de todos os profissionais sobre Políticas Corporativas

Comunicação

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

Comunicação

- ▶ Reformulação da página web da firma
- ▶ Fomento da presença nas redes sociais
- ▶ Mais publicações especializadas:
 - 10º Relatório de RSC
 - 10º white paper financeiro (Risco de Conduta: tendências e desafios), 4º de telecomunicações (As operadoras de telecomunicações na nova era digital) e 1º de seguros (Matching Adjustment: uma revisão da abordagem metodológica)
 - Informes trimestrais de conjuntura (16 países)
 - Notas Técnicas e Novidades Regulatórias
- ▶ Maior presença em fóruns profissionais e de supervisores
- ▶ Mais Ação Social, patrocínio e mecenato: mais de 30 atividades beneficentes organizadas pela Management Solutions (Verão Solidário, Concerto Solidário, Cinema Solidário, Natal Solidário, doações de sangue, doações de equipamentos de informática, corridas beneficentes, etc.)
- ▶ Colaborações com ONGs e fundações
- ▶ Maior apoio ao Clube Esportivo em todos os escritórios da Firma (mais de 500 participantes em torneios esportivos internos e externos)





“Obtivemos excelentes resultados em todas as geografias e setores nos quais atuamos”

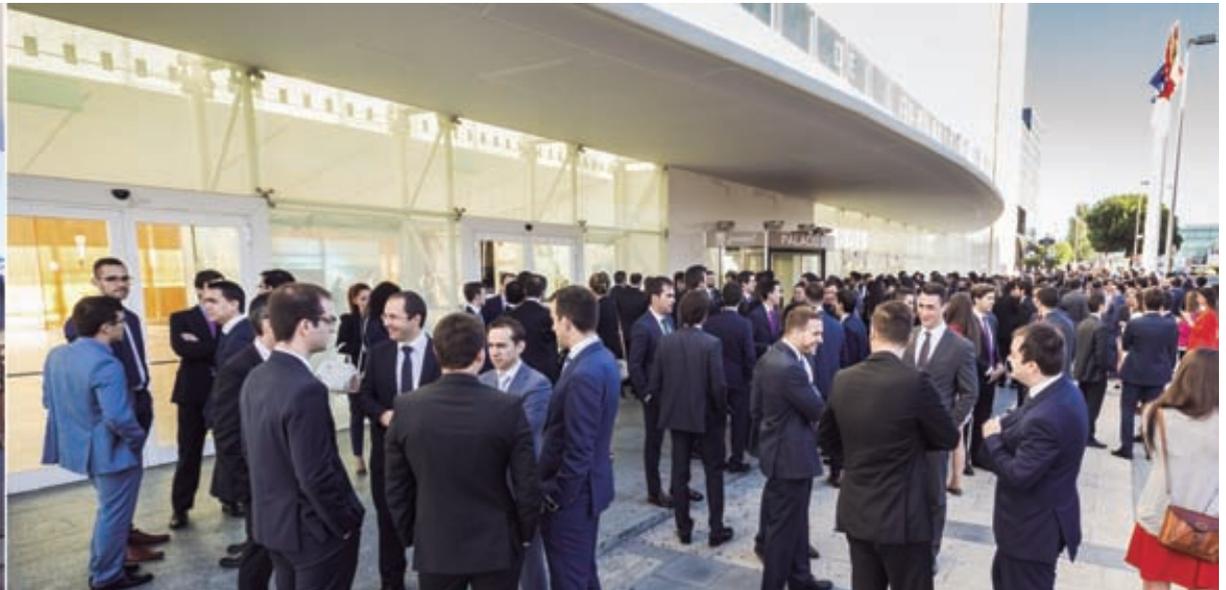
Ignacio Layo, Sócio da Management Solutions

O balanço do exercício foi excelente. Temos a satisfação de ter voltado a ultrapassar, um ano mais, todos os nossos objetivos, apesar do complexo contexto macroeconômico do qual algumas das economias e setores nos quais atuamos ainda sofrem.

Grande parte do mérito deste crescimento está, sem qualquer dúvida, na extraordinária equipe de profissionais que formam a Management Solutions. Uma equipe preparada, bem formada, que apresenta um louvável espírito de

superação, e que está a demonstrar ser capaz de valorizar junto dos clientes o potencial de transformação da nova economia digital na qual vivemos.

Nos propusemos ser determinantes na transformação dos modelos de negócio dos nossos clientes através da digitalização, ajudando-os a crescer de forma sustentável e rentável. Em outras palavras e tal como diz o nosso lema, empenhando-nos em “fazer com que as coisas aconteçam”.



Yearly Meeting 2016, Espanha

Compromisso com o cliente

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

- + 660 CLIENTES...
- 60 DOS QUAIS NOVOS
- ATUANDO EM + 40 PAÍSES



Orientação ao cliente

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



Prêmio de melhor fornecedor de serviços da Enel Chile

A Management Solutions recebe o prêmio de melhor fornecedor de serviços da Enel Chile

A Management Solutions recebeu o prêmio pela sua excelência na prestação de serviços no âmbito das Tecnologias da Informação e Comunicação, durante o 7º encontro de fornecedores da Enel Chile.

A firma recebeu o prêmio das mãos de Tomás Blázquez, CIO do grupo Enel na América Latina, em um ato presidido por Nicola Cotugno, Gerente Geral da Enel Chile.

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

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

Diversificação de clientes

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

No final do ano, a Management Solutions contava com mais de 660 clientes ativos (60 novos clientes no ano), agrupados em três grandes segmentos: multinacionais com origem americana ou europeia, confederações locais e nacionais ou regionais, todas elas instituições líderes em seus respectivos mercados.

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

Modelo Global

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

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

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

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 com a convicção de que estas, junto com o apoio de nossos profissionais altamente conscientizados, facilitarão a consecução deste objetivo fundamental. Este nível de qualidade baseia-se na alta capacitação de nossos profissionais, para os quais existem constantes planos de treinamento e atualização, e na participação direta e ativa das pessoas com maior nível de experiência em todos os projetos.

Metodologia de controle de qualidade

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

- ▶ Existe entre o trabalho que deve ser realizado e o produto final uma coerência e concordância recíprocas, ambos claramente documentados.
- ▶ Foram aplicados os conhecimentos e a experiência necessários.
- ▶ Os trabalhos especificados foram realizados com competência e documentados corretamente.
- ▶ Os produtos finais cumprem os requisitos especificados e foram entregues em conformidade com o cronograma definido.
- ▶ O enfoque metodológico aplicado parte de desdobrar cada projeto em suas distintas fases ou grupos de atividade.

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

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

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

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

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

Certificado de qualidade ISO 9001

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

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

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

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

Risco de Conduta: tendências e desafios para o setor financeiro

As instituições financeiras avançaram muito no controle dos seus riscos clássicos, controle de perdas e na proteção do balanço. Mas, ao contrário dos riscos clássicos, o Risco de Conduta implica uma alteração total de paradigma ao exigir das instituições que se coloquem no lugar dos clientes ou partes implicadas, e protejam o seu balanço (em certos casos,

contra os próprios interesses da instituição a curto prazo). As instituições devem agora concentrar-se em proteger os seus ativos indiretos, ou seja, os seus clientes.

As estruturas bancárias, a sua tecnologia, organização e governança, não foram convenientemente concebidos nem desenvolvidos para enfrentar esse novo paradigma, sendo esta uma das razões pelas quais o processo de adaptação ainda se encontra na sua etapa inicial.

O desenvolvimento de um framework sólido para a gestão do Risco de Conduta deve ser um elemento chave da agenda executiva. Segundo as palavras de Tracey McDermott, Diretora Executiva da FCA (Financial Conduct Authority, Reino Unido) em 2015, "o custo que a não identificação dos riscos implica para os clientes, a integridade do mercado ou a justa concorrência, é significativo. Em termos comerciais, é aconselhável - de facto, eu até diria imperativo - gerir estes riscos tão eficazmente como se faz com qualquer outro risco do balanço".

Neste contexto, a referida publicação pretende oferecer uma visão geral do Risco de Conduta e dos principais componentes que integram um framework efetivo de gestão, assim como dos agentes que fazem parte do mesmo (definição, estrutura organizacional e funções, políticas e procedimentos, apetite ao risco, etc.). Além disso e com uma abordagem prática, oferece uma análise mais profunda de um dos fatores que está sendo especialmente difícil de resolver: o da identificação e mensuração efetiva do Risco de Conduta.

As Operadoras de telecomunicações na nova era digital

Vivemos numa revolução tecnológica sem precedentes que está a alterar radicalmente a nossa forma de viver, de trabalhar e de nos relacionarmos. As operadoras de telecomunicações estão no centro desta revolução, ao serem os agentes encarregues de assegurar a conectividade a todo o ecossistema. No entanto, apesar de desempenharem este papel central na transformação digital da sociedade, não estão a



conseguir capturar de forma significativa o aumento de criação de valor derivado da digitalização da atividade econômica e dos novos modelos de negócio que estão a surgir à volta dela.

Surgiram novos atores que desenvolvem serviços “Over the Top” (OTTs) que entraram pela porta da frente na esfera dos serviços digitais. Os clientes estão adotando de forma massiva estes serviços, transferindo paulatinamente para estes novos atores a sua percepção de valor na experiência digital. As operadoras, ante a dificuldade de diferenciação da sua oferta, optaram por utilizar o preço como um dos elementos centrais de captação, levando o setor a uma guerra de tarifas durante a última década. Adicionalmente, a digitalização dos clientes está gerando um crescimento exponencial do tráfego, obrigando as operadoras a reforçar os seus investimentos em redes para responder ao crescimento da procura de conectividade.

Este cenário de pressão sobre as receitas, juntamente com as elevadas necessidades de investimento, está fomentando a proliferação de processos de concentração com os quais gerar economias de escala suficientes para conseguir rentabilizar os custos de implantação de novas redes.

Além disso, está a produzindo-se uma mudança de modelo de oferta ao incorporar conteúdos audiovisuais (próprios ou de terceiros) nos produtos de conectividade, e um desenvolvimento paulatino de serviços OTT com os quais concorrer com os novos modelos de negócio surgidos da economia digital. Estes serviços giram à volta da próxima onda de crescimento de receitas que parece configurar-se à volta da Internet das coisas (IoT), o *Big Data/Data Science* e o *Cloud*.

Enquanto estas novas fontes de receitas amadurecem a sua contribuição para resultados, as operadoras estão focalizando-se na otimização das suas estruturas financeiras, abordando ambiciosos programas de eficiência que lhes permitam defender/melhorar as suas margens de negócio atuais, condicionadas pelas estratégias provenientes de um marco regulatório cada vez mais complexo.

Neste contexto, esta publicação pretende descrever as principais oportunidades para as operadoras de telecomunicações nesta nova era digital, descrevendo as tendências atuais do setor e analisando os principais desafios das operadoras no contexto de mercado atual.

Matching Adjustment: uma revisão da abordagem metodológica

O decréscimo prolongado das taxas de juros ocorrido durante los últimos anos tem um impacto significativo nas provisões técnicas das companhias seguradoras, especialmente nos produtos de Vida a longo prazo.

Em países como a Espanha, há muito tempo as companhias seguradoras utilizam uma taxa de juro equivalente (ajustada pela sua qualidade de crédito) à utilizada na carteira de ativos para o desconto das provisões técnicas para as carteiras casadas, amortecendo assim os efeitos desta descida das taxas de juro nos balanços contábeis.

Neste contexto, com o aparecimento de regulações como Solvência II e o requisito de avaliação das provisões técnicas consoante o mercado mediante a utilização da curva livre de risco, este problema apresenta uma grande relevância para algumas companhias europeias. Por esta razão, o Supervisor, após ter realizado vários exercícios quantitativos com o setor, estabeleceu mecanismos como o *Matching Adjustment* para atenuar este efeito.

O *Matching Adjustment* consiste em um ajuste à curva de desconto para calcular a provisão técnica *Best Estimate*, através da qual se incorpora a parte do spread que não está relacionado com o risco de default dos ativos ou com a probabilidade de perda de qualidade de crédito dos mesmos.

O documento em questão pretende descrever os passos necessários para o cálculo do *Matching Adjustment*, destacando certos aspectos que as companhias de seguros

devem levar em conta, assim como concretizar as implicações da sua utilização de tipo operacional, de governança e o seu impacto em capital no balanço econômico.

Informe de Conjuntura Macroeconômica

A Management Solutions realiza um monitoramento permanente da evolução dos principais indicadores macroeconômicos das economias em que tem maior presença, extraíndo conclusões sobre a previsível evolução para o futuro.

Este monitoramento é apresentado trimestralmente em nosso “Informe de conjuntura macroeconômica”, documento que também revê a evolução de indicadores que afetam os setores de Instituições Financeiras (Bancos e Seguros), Energia e Telecomunicações.

Anotações regulatórias

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

Compromisso com o setor

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



Organização e participação em eventos e seminários especializados

Fórum sobre modelagem de risco de crédito no âmbito do IFRS 9, Áustria

Além de ser empresa patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante na 4ª edição do fórum sobre modelagem de risco de crédito no âmbito do IFRS 9 (International Financial Reporting Standard) organizado em Viena, que contou com a presença de gestores das principais instituições financeiras dos países da Europa Central.

Durante os dois dias do evento, foram examinados os principais desafios que a nova regulamentação sobre provisões, o IFRS 9, apresenta no âmbito da modelagem de risco de crédito.

A palestra da Management Solutions consistiu em uma introdução aos principais desafios metodológicos com um foco especial nas carteiras não-IRB.

Palestra sobre IFRS 9 na ABIF, Chile

A Management Solutions organizou, juntamente com a Associação de Bancos e Instituições Financeiras (ABIF), uma palestra sobre IFRS 9, na qual participaram gestores de riscos e de finanças de diferentes instituições e na qual foram expostos os princípios do IFRS 9 para cálculo de provisões por perdas esperadas e os avanços no setor financeiro internacional, realizando uma comparação com a realidade chilena.

A palestra focou no cálculo de provisões baseado em perdas esperadas de acordo com o IFRS 9 e nos critérios publicados pelo Comitê de Basileia sobre *"Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans"*. Também foram expostas as diferenças entre os referidos princípios e a realidade das instituições chilenas onde, embora várias delas utilizem metodologias internas de perdas esperadas para o cálculo de provisões, existem níveis heterogêneos de alinhamento em aspectos de integração na gestão e diferenças com os principais critérios do IFRS 9.

Palestra sobre IFRS 9 na ADEBA, Argentina

A Management Solutions aproveitou a sua experiência internacional na matéria para dar uma palestra sobre IFRS 9 na Associação de Bancos de Argentina (ADEBA).

O seminário, do qual participaram responsáveis das áreas de Riscos e Finanças de instituições locais, deu a oportunidade de debate sobre as exigências e desafios apresentados pela norma, analisando o processo de adaptação implementado pelas principais instituições a nível internacional, assim como o caminho já percorrido por instituições locais argentinas.

Na sua apresentação, a Management Solutions expôs os princípios das recentes regulamentações emitidas pelo Banco Central da República Argentina assim como o seu impacto na

estimativa de provisões em uma abordagem de perda esperada, e o seu processo de adaptação na Argentina.

Palestra sobre IFRS 9 na ABAPPRA, Argentina

A Management Solutions palestrou na Associação de Bancos Públicos e Privados da República Argentina (ABAPPRA) sobre os princípios do IFRS 9 e o seu processo de adaptação na Argentina.

A palestra compartilhou com responsáveis das áreas de Riscos e Finanças de instituições locais, sobre as exigências e desafios apresentados pela norma. Também foi uma oportunidade para estudar o processo de adaptação abordado pelas principais instituições a nível internacional e o potencial aproveitamento do caminho já percorrido na Argentina, na gestão integrada de riscos, para a adaptação à abordagem proposta pelo IFRS 9.

Congresso de Tesouraria de Asobancaria, Colombia

Management Solutions participou no Congresso de Tesouraria organizado pela Asobancaria (Associação do setor financeiro colombiano), que contou com a participação e assistência de representantes do Banco Mundial, do ministro da Fazenda e Crédito Público, pelos responsáveis pela regulação local no âmbito financeiro, e os responsáveis por Tesouraria das principais instituições financeiras colombianas.

Este Congresso é o evento mais importante sobre Tesouraria que se organiza anualmente na Colômbia e contou com a presença da Management Solutions como oradora em uma das sessões: "Impactos na gestão de Tesouraria sobre os requerimentos de Basileia III".

A apresentação proporcionou uma visão prática dos principais impactos dos novos requerimentos normativos (tanto do ponto de vista de negócio (*Proprietary Trading*,

Market Making, etc. para as diferentes tipologias de *asset class*) como suas implicações em relação aos requerimentos de modelo, organização, processos, tecnologia e dados).

Mesa redonda sobre Gestão de Risco de Modelo, Polónia

A Management Solutions organizou uma mesa redonda que contou com a participação do Banco Nacional da Polónia, a Associação de Bancos da Polónia e peritos dos principais bancos da Polónia, para debater sobre o Risco de Modelo, a "Recomendação W" e as suas repercussões para o setor.

O principal objetivo da conferência foi apresentar e esclarecer todas as questões relativas à aplicação da "Recomendação W" no sistema bancário polonês, assim como a preparação preliminar dos bancos para a aplicação da nova regulamentação relacionada.



Congresso de Tesouraria da Asobancaria, Colombia

Compromisso com o setor

A Management Solutions compartilhou com os participantes da conferência a sua experiência em Gestão de Risco de Modelo, e apresentou as novas tendências e soluções do mercado sobre o assunto, assim como as melhores práticas provenientes de outros mercados.

Mesa redonda sobre Gestão de Risco de Modelo e Capital, Reino Unido

A Management Solutions organizou em Londres uma mesa redonda com o setor bancário sobre Gestão de Risco de Modelo e Capital.

Algumas das principais instituições financeiras do Reino Unido compartilharam a sua visão sobre temas como a abordagem regulatória e de supervisão, a definição e o escopo do Risco de Modelo, o framework de Gestão do Risco de Modelo, as funções necessárias para implantá-lo, as técnicas de quantificação e as aplicações/ferramentas utilizadas para apoiar na gestão deste risco, e o impacto dos recentes frameworks e propostas de Basileia sobre modelagem, capital humano e modelos de negócio.

Model Risk Conference, Estados Unidos

A Management Solutions patrocinou a 8ª edição do Congresso sobre Gestão de Risco de Modelo organizado pelo Global Financial Markets Institute (GFMI), realizado em Nova York e que contou com a participação de profissionais da gestão de modelos (desenvolvimento, governança, validação de modelos, etc.).

A Management Solutions teve a oportunidade de palestrar sobre a "Implantação de uma ferramenta de gestão do risco de modelo" descrevendo os diferentes requisitos (catálogo, fluxo de trabalho, relatório, governança, etc.) e abordagens de desenvolvimento/implantação (fornecedor externo vs equipe interna).

Seminário sobre Conduct Risk na SBS, Peru

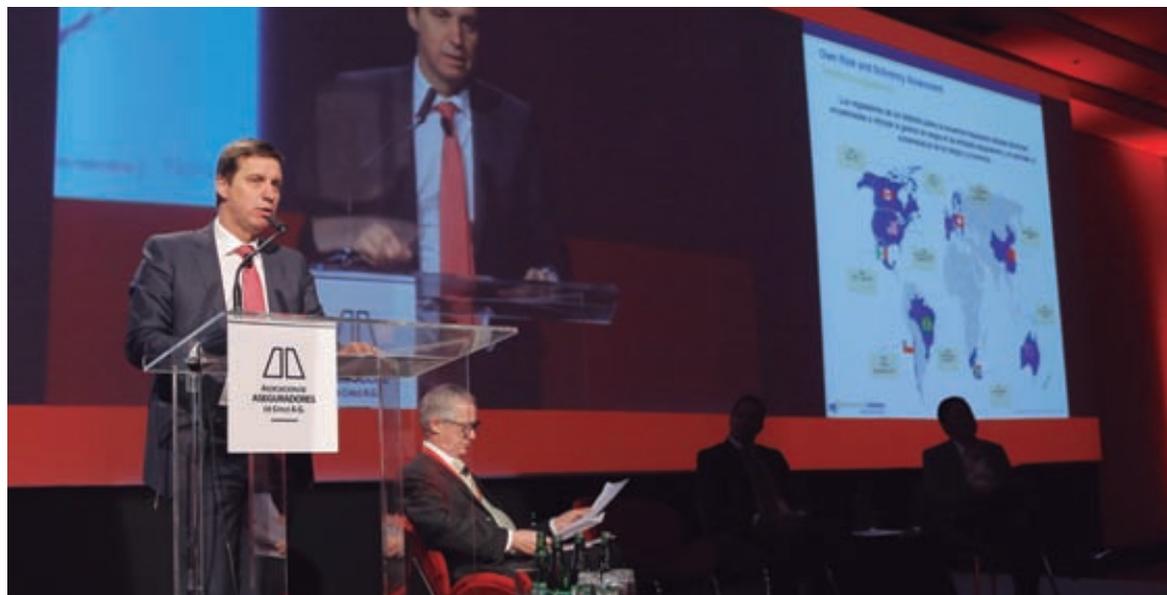
A Management Solutions participou de um seminário sobre *Conduct Risk* organizada pela Superintendência de Bancos, Seguros e AFP do Peru (SBS) com o objetivo de analisar como os principais reguladores e supervisores mundiais estão avançando na implementação do Risco de Conduta com clientes e, especialmente, como os bancos na América Latina estão evoluindo neste sentido.

A Management Solutions, juntamente com o regulador peruano, encarregou-se de conduzir o seminário do qual participaram responsáveis de regulação da SBS.

III Conferência internacional do Setor de Seguros, Chile

A Management Solutions participou da III Conferência Internacional do Setor de Seguros, organizada pela Associação de Seguradoras de Santiago do Chile, que contou com a participação de diretores de companhias de seguros internacionais e locais e representantes de órgãos reguladores; entre eles a Superintendência de Valores e Seguros do Chile.

O objetivo da conferência foi compartilhar, com mais de 300 profissionais dedicados a indústria de seguros presentes, a visão das empresas, reguladores e especialistas internacionais sobre "Os Seguros na Era Digital".



III Conferência internacional da Indústria de Seguros, Chile

A apresentação da Management Solutions foi sobre Own Risk and Solvency Assessment (ORSA), apresentando a tendência regulatória, o que é ORSA, os benefícios e impactos do ORSA e as etapas para a sua implementação.

Seminário "A função Atuarial", Espanha

A Management Solutions participou no seminário "A Função Atuarial", organizado pelo Colegio de Actuarios de Cataluña encarregando-se das provisões técnicas de Não-Vida e Óbito.

Durante a jornada, na qual assistiram mais de 30 pessoas da função atuarial de diferentes grupos seguradores, foram expostas as principais responsabilidades de tal função no âmbito das provisões técnicas para os ramos de não vida e funerário, destacando aspectos metodológicos e práticos relevantes para a execução destas responsabilidades, assim

como os principais pontos a serem incluídos no relatório que deve ser remetido anualmente ao conselho de administração.

Conferência sobre IRB, Reino Unido

A Management Solutions participou como patrocinador e palestrante na conferência organizada em Londres sobre abordagens e modelos IRB (*Internal Ratings Based*) e abordagens padronizadas para Risco de Crédito e requisitos de capital. A conferência contou com a participação de representantes dos principais bancos do Reino Unido, assim como do centro e norte da Europa (com instituições da Alemanha, Áustria, Suíça, Suécia, Noruega e Dinamarca).

Durante o evento, alternaram-se palestras de especialistas e discussões em mesas redondas nas quais foram analisadas as últimas propostas regulatórias em modelos IRB e

abordagens padronizadas para Risco de Crédito, e os requisitos de capital propostos nos RWA (Ativos por risco ponderado), dando conhecimento em primeira mão sobre as estratégias adotadas pelas principais instituições financeiras europeias.

Convenção "Além de Basileia III, novos desafios para o sistema financeiro", Panamá

A Management Solutions organizou uma convenção com o objetivo de compartilhar sua experiência no processo de adequação a Basileia III e dos novos desafios trazidos pela normativa do IFRS 9.

A Convenção contou com a participação de mais de 180 pessoas provenientes de instituições panamenhas, centro-americanas, venezuelanas, peruanas, equatorianas e colombianas e com players de primeira linha como órgãos reguladores, instituições globais, bancos locais e especialistas independentes.

A Convenção foi realizada no Panamá, dando continuidade à iniciativa organizada pela Management Solutions em 2008 para marcar a entrada em vigor do Acordo de Basileia II, e organizando simultaneamente em Maio de 2012, Argentina, Brasil, Chile, México e Peru, e em setembro de 2013 na Colômbia, com a intenção de também analisar as diferenças que existem a nível local na Colômbia e com isso, enriquecer a análise dos principais impactos de Basileia III na região da América Latina.



Convenção "Além de Basileia III, novos desafios para o sistema financeiro", Panamá

Compromisso com o setor

Durante 2016 a Firma participou como palestrante em mais de 30 congressos e seminários especializados organizados por diferentes instituições e órgãos reguladores

União Bancária e Basileia III - Risk & Supervision 2016, Italia

Management Solutions participou como palestrante no evento sobre a União Bancária e Basileia III – Risk Supervision 2016 organizada pela Associação Bancária Italiana (ABI).

O congresso é um referencial internacional em matéria bancária e agrupou destacados representantes dos principais bancos italianos, do mundo acadêmico e figuras chave da indústria financeira italiana, que também foram palestrantes no evento.

A palestra da Management Solutions tratou sobre a norma RDA (*Risk Data Aggregation*) / RRF (*Risk Reporting Framework*) e como Management Solutions desenvolve seus projetos sob um enfoque holístico.

Jornada sobre RDA na SBS, Peru

A Management Solutions participou de um seminário sobre RDA organizado pela Superintendência de Bancos, Seguros e AFP do Peru (SBS) à qual assistiram os principais responsáveis de regulação do Supervisor.

A firma, juntamente com o regulador peruano, encarregaram-se de conduzir o seminário organizado com objetivo de compartilhar como os principais reguladores a nível mundial estão avançando na implementação da diretiva BCBS 239 e, especialmente, como estão evoluindo os bancos na América Latina.

XV Congresso de Riscos Financeiros da Asobancaria, Colômbia

A Management Solutions participou como palestrante no XV Congresso de Riscos Financeiros em Cartagena organizado pela Associação de Bancos da Colômbia (Asobancaria). O evento contou com a participação de mais de 300 representantes do setor financeiro colombiano e de outros países da região (Panamá, Costa Rica, Equador, etc.).

A Management Solutions foi convidada para expor os "Desafios do setor financeiro ante a agregação de dados", detalhando em particular, a experiência internacional da Firma na implementação efetiva das regras BCBS 239 (RDA/RRF), através de uma abordagem integrada para governança e qualidade dos dados e evolução do reporting de riscos.



XII Congreso de Riesgo para el sector solidário, Colombia

XII Congresso de Riscos para o setor solidário, Colômbia

A Management Solutions participou como palestrante no congresso, organizado por Asoriesgos (Associação de instituições financeiras solidárias da Colômbia), que contou com a participação de mais de 400 representantes do setor financeiro solidário colombiano assim como outros representantes do estado, manifestando seu apoio ao setor.

Management Solutions foi convidada a expor sua experiência internacional nos processos de autoavaliação de capital e modelos de capital econômico. Nesta linha, a apresentação de Management Solutions tratou sobre as metodologias para a quantificação do risco de maneira holística, com uma normativa para o setor cada vez mais alinhada com as tendências internacionais.

VI Congresso Internacional de Gestão de Riscos, Brasil

Além de ser patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante do congresso internacional de riscos organizado pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que contou com a participação de representantes do regulador e das principais instituições financeiras do Brasil.

O Congresso é o evento mais importante sobre Gestão de Riscos do Brasil, e mais uma vez contou com a presença da Management Solutions como patrocinadora e participante pelo quinto ano consecutivo. O objetivo foi compartilhar a visão de reguladores, bancos, seguradoras e demais instituições atuantes tanto no mercado local como internacional sobre aspectos relativos às últimas tendências e desafios na gestão de riscos de instituições financeiras.

Neste ano, a participação da Management Solutions contou com duas apresentações. A primeira tratou de compartilhar a

grande experiência internacional que a Firma possui nos temas de teste de estresse supervisor, apresentando as melhores práticas desde os aspectos de governança até as implicações em termos de modelos e ferramentas e também lançando as bases de discussão assunto no Brasil, ratificado pelo regulador presente. A segunda buscou apresentar os principais pontos de sinergias entre a gestão do risco operacional e a de controles internos nos seus diversos âmbitos (organização e governança, modelos, ferramentas de gestão, modelos de informação).

Market Risk Forum, Alemanha

A Management Solutions patrocinou a reunião anual Market Risk Forum organizada pela revista Risiko Manager em Frankfurt, na qual participaram representantes dos principais bancos alemães, do Bundesbank e das empresas fornecedoras de serviços relacionados com risco de mercado.

A reunião focou nos principais desafios enfrentados pelo setor bancário decorrentes da adoção do novo marco regulatório de risco de mercado, a Revisão Fundamental da Carteira de Negociação (FRTB).

A apresentação da Management Solutions explicou a proposta de valor da firma para a implantação dos novos padrões de capital de risco de mercado, assim como para introduzir o MIR como solução proprietária da Management Solutions para a mensuração de riscos e a geração de relatórios relacionados.

Asset Control Event, Estados Unidos

A Management Solutions participou de um evento organizado por um dos principais fornecedores de soluções para a gestão e controle de dados de mercado, no qual os seus principais clientes apresentaram casos de sucesso na exploração deste tipo de soluções.



Compromisso com o setor

O evento permitiu à firma compartilhar experiências sobre aspectos chave da gestão de dados de mercado com representantes das principais instituições locais.

XV Jornada Anual de Riscos do CGRE, Espanha

A Management Solutions participou da XV Jornada Anual de Riscos, organizada pelo CGRE (Clube de Gestão de Riscos da Espanha), que contou com a assistência de representantes de órgãos reguladores e supervisores internacionais, assim como executivos das principais instituições financeiras espanholas.

Sob o título de “Gestão de riscos: Época de mudanças ou mudança de época?”, o objetivo da jornada, celebrada no Auditório Bankia ao qual assistiram mais de 150 pessoas

dedicadas à função de riscos, foi compartilhar a visão de reguladores e instituições financeiras sobre aspectos de atualidade e máximo interesse para o setor.

A Management Solutions, Sócia Protetora do CGRE, participou ativamente do evento moderando uma das sessões plenárias que compunham a agenda da jornada, que levou o título “Implantação do IFRS9 e políticas de preços” e que contou com as intervenções de Pedro Comín, Diretor Geral Adjunto de Supervisão do Banco de Espanha, Sergio Durá, Interventor do Bankia, Ricardo Gómez-Barredo, Diretor GAIM do BBVA e Alfonso Serrano-Suñer, Presidente e CEO da Management Solutions. Durante a Jornada também intervieram Margarita Delgado, Deputy Diretor Geral of the Single Supervisory Mechanism, Thomas Broeng Jorgensen,

Head of Division Supervisory Policies, ambos do Banco Central Europeu, e José Ignacio Goirigolzarri, Presidente do Bankia, além de representantes de outras instituições financeiras como Banco Santander, Banco Popular, Caixabank e Sabadell.

The Future of Nordic Banking, Dinamarca

Além de ser firma patrocinadora, a Management Solutions participou como palestrante no congresso The Future of Nordic Banking celebrado em Copenhague que contou com a presença de mais de 100 executivos das principais instituições financeiras dos países nórdicos, reunidos para compartilhar sua visão sobre o futuro da banca escandinava.

Durante os dois dias que durou o congresso, se repassaram os principais desafios que afetam os bancos da região.

A palestra da Management Solutions consistiu em uma introdução à Gestão do Risco de Modelo e às melhores práticas em um ambiente cada vez mais regulado.

Jornadas sobre gestão de riscos em instituições financeiras, Argentina

A Universidade de CEMA, através do Centro de Estudos em Bancos e Finanças, organizou o primeiro evento setorial sobre gestão de riscos em instituições financeiras em Buenos Aires.

O evento contou com mais de 150 participantes de todo o setor financeiro argentino, incluindo representantes dos órgãos regulatórios.

A Management Solutions foi convidada para expor sua experiência internacional no processo de determinação e aplicação do apetite e tolerância ao risco.



XV Jornada Anual de Riscos do CGRE, Espanha

Simpósio de administração de riscos organizado pela ABM, México

A Management Solutions patrocinou o Simpósio de Administração de Riscos 2016 organizado pela Associação de Bancos do México (ABM), celebrado na Cidade do México.

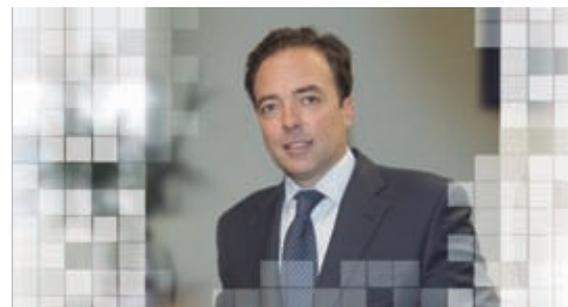
Este simpósio anual, é um fórum para análise da atualidade no âmbito de riscos financeiros e bancários, em que há mais de 15 anos as autoridades financeiras nacionais (Banxico e Comissão Nacional Bancaria), especialistas reconhecidos internacionalmente e responsáveis de riscos de todas as instituições financeiras do país, se reúnem para analisar e debater sobre a atualidade normativa e das melhores práticas de gestão de riscos.

7º Fórum sobre gestão do risco operacional, Reino Unido

A Management Solutions participou como patrocinador e palestrante no 7º Fórum sobre gestão do risco operacional organizado em Londres, no qual participaram representantes dos principais bancos do Reino Unido e da Europa Central, assim como autoridades nacionais da FCA (Financial Conduct Authority, Reino Unido) e o OeNB (Oesterreichische Nationalbank, Áustria).

O evento, organizado em três jornadas, esteve principalmente orientado para a análise das características da SMA (Standardised Measurement Approach) e o seu impacto na gestão do risco operacional dos bancos, assim como o compartilhamento das melhores práticas na gestão, especialmente de riscos tecnológicos e de conduta.

As jornadas desenvolveram-se alternando palestras de especialistas e discussões em mesas redondas, que suscitaram numerosas perguntas dos participantes e deram a oportunidade de conhecer em primeira mão as estratégias adotadas pelas principais instituições financeiras europeias para os pontos apresentados.



Antonio Oriol
Sócio da Management Solutions

“Estar na vanguarda do conhecimento setorial é uma condição necessária para poder exceder as expectativas dos nossos clientes”

Nossa especialização setorial nos permite antecipar respostas claras aos principais temas de discussão dos setores para os quais trabalhamos.

Estamos comprometidos com a difusão do conhecimento setorial. Por isso apostamos na presença seletiva nos principais fóruns setoriais dos países nos quais atuamos, assim como na publicação de estudos especializados sobre aspectos de interesse para cada setor.

Também procuramos transmitir melhores práticas entre setores, identificando as questões mais bem resolvidas em um setor do que em outro. Isto é possível porque trabalhamos para instituições líderes dos seus respectivos setores e geografias.

Nossa especialização setorial nos permite antecipar respostas claras aos principais temas de discussão nos setores nos quais trabalhamos.



Jornadas sobre gestão de riscos em instituições financeiras, Argentina

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.

- + 150.000 CURRÍCULOS RECEBIDOS
- + 370 CONTRATAÇÕES
- + 200.000 HORAS DE TREINAMENTO



One team

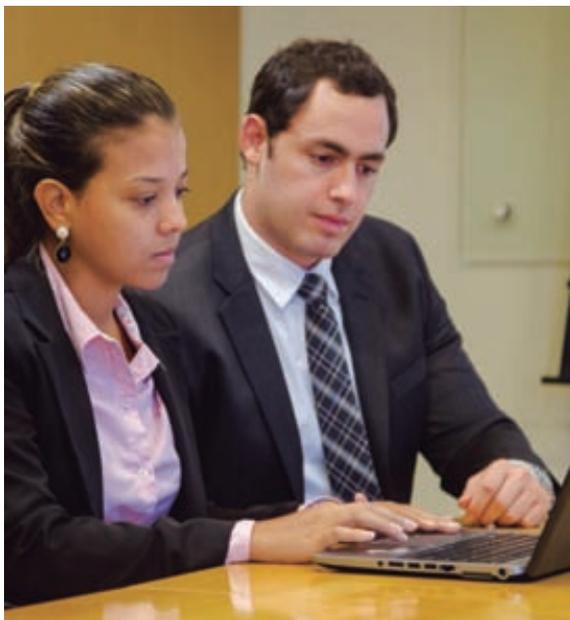
Tentamos oferecer aos nossos profissionais o melhor meio para o desenvolvimento de seu talento

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,
- ▶ junto a uma extraordinária equipe de profissionais, cujos valores e cultura corporativa são uma referência no setor,
- ▶ e tudo isso, seguindo um plano de carreira claramente definido e um treinamento contínuo.

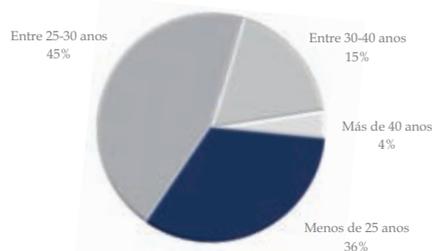
Somos conscientes de que um ótimo desenvolvimento profissional e a excelência em nossos projetos exigem esforço e sacrifício; duas palavras que, sem dúvida, são parte de nossa cultura corporativa. Nós também temos a experiência de que esses esforços são recompensados pelo reconhecimento de nossos clientes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

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

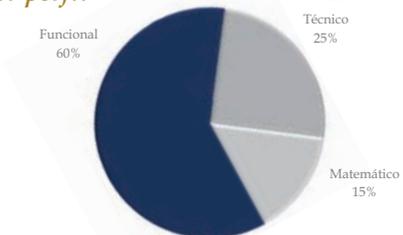


Distribuição do headcount de pessoal

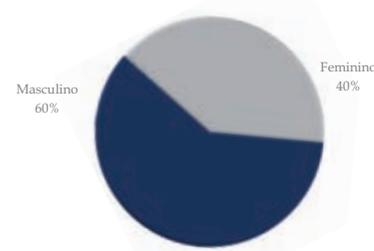
Por idade



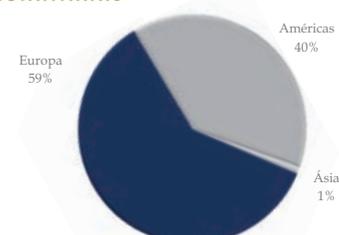
Por perfil



Por gênero



Por nacionalidade





Durante o ano de 2016, foram recebidos mais de 150 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.

A captação é realizada fundamentalmente por meio dos seguintes canais: apresentações e seminários em universidades, feiras de recrutamento, nosso site corporativo de internet, contatos com os setores de estágios das principais universidades e escolas de negócios europeias e americanas, e portais de emprego. Nossa equipe de Recursos Humanos garante que o processo de seleção seja transparente e

equitativo, baseando-se na igualdade de oportunidades, objetividade e confidencialidade do candidato.

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

Fidelização dos profissionais: a figura do tutor

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

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

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

Cerca de 1.900 pessoas participaram no programa de tutorias em 2016. Mais de 300 dirigentes (Sócios, Diretores, Gerentes e Supervisores) exerceram como tutores de mais de 1.500 profissionais do primeiro ao sexto ano, colaborando em seu desenvolvimento profissional dentro da Firma.

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.

Políticas de Recursos Humanos

Promoção interna

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

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

Na avaliação semestral, os responsáveis pelos projetos avaliam o rendimento no trabalho de cada profissional e comunicam 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.

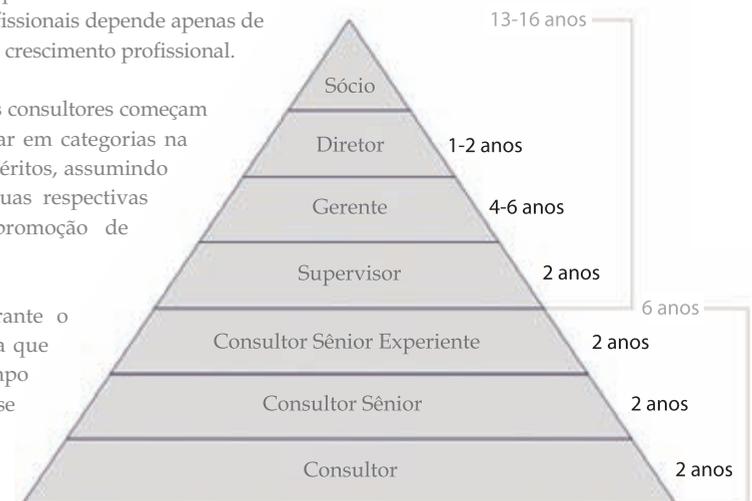
A Management Solutions é um partnership, oferecendo a cada profissional da firma o objetivo de fazer parte do grupo de sócios.

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 constante desenvolvimento e possibilita que cada profissional possa, ao longo do tempo e em função dos seus sucessos, se tornar, se for o caso, um sócio da firma.



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:

- ▶ 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 e política de antidiscriminação

A Management Solutions tem uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem nenhum tipo de discriminação, como um de seus princípios básicos. Por este motivo, a Firma, desde suas origens, vem aplicando medidas para favorecer a igualdade, independentemente do ordenamento jurídico existente em cada um dos países onde está presente.

Com o objetivo de articular todas as medidas implementadas e garantir seu rigoroso cumprimento, a Management Solutions conta com um Plano de Igualdade que reúne as políticas da Firma em matéria de igualdade de tratamento e oportunidades

entre homens e mulheres, destinadas a impedir qualquer situação de discriminação profissional, direta ou indireta, especialmente por razão de sexo, no sistema de acesso ao emprego, classificação profissional, treinamento profissional, promoção, remuneração e ordenação do tempo de trabalho, assim como para conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

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



Treinamento

A Management Solutions coloca especial ênfase no treinamento de seus profissionais, investindo em 2016 mais de 200 mil horas

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

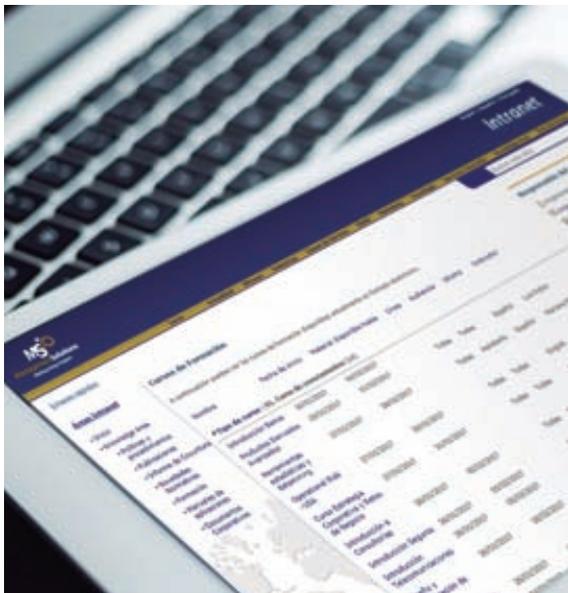
Nossos consultores se incorporam à Firma com uma grande variedade de perfis acadêmicos. Por este motivo, a vida profissional na Management Solutions começa com um plano de treinamento que visa garantir uma sólida base comum de conhecimento que garanta a adequada preparação diante dos novos desafios e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

O treinamento dos dois primeiros anos em vários escritórios está instrumentado em formato Mestrado ou Bacharelado, devendo, todos os profissionais contratados pela Management Solutions nesses escritórios, frequentar o Mestrado ou Bacharelado em Consultoria de Negócio oferecido pela Universidade Pontificia Comillas/Instituto Tecnológico de Monterrey e pela

Management Solutions de dois anos de duração e um total de aproximadamente 600 horas de treinamento.

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 nos 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.



Seminário de formação para dirigentes

Em 16 de junho de 2016 aconteceu o Seminário de formação para os Gerentes 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.

- ▶ Oriol Aspachs, Director de Macroeconomia do CaixaBank Research.
- ▶ José María Fuster, Presidente de Ecosistemas de Inovações Digitais.
- ▶ Ángel Rivera, Director Geral do Banco Santander.
- ▶ Gorka Venero, Director de Global Planning Office do Grupo BBVA.
- ▶ Juan Antonio Gómez Bule, Presidente de S21SEC.
- ▶ Javier Calvo, Sócio da Management Solutions.

- ▶ 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, com uma média de 600 horas dedicadas a treinamento nos dois primeiros anos, 100 horas a nível sênior e sênior experiente e 40 a partir de supervisor.

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

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 zona, 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 regionais. Cursos oferecidos a todos os profissionais de uma região específica.
- ▶ Cursos globais. Cursos oferecidos a todos os profissionais de uma ou várias categorias, de todos os escritórios da Management Solutions.

Cerimônia de Formatura da 3ª. Turma do Mestrado em Consultoria Empresarial

Mais de 150 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 celebração de uma Aula Magna de ICADE, que contou com a participação dos alunos presentes da Espanha da terceira turma do Máster, tutores e instrutores do mesmo, familiares e amigos que quiseram acompanhar os alunos na sua formatura. Presidiram o ato Alfredo Arahuetes (Decano da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresarias do ICADE), Miguel Ángel Poblet (Sócio e Diretor de Meios da Management Solutions), Pedro Martínez (Sócio da Management Solutions), Jacobo Díaz García (Diretor Desenvolvimento Corporativo, Produtos e Mercados do Bankinter) e José María Pérez Garrido (Diretor da ICADE Business School).

Antes da entrega dos títulos, apresentaram-se Ruben García, representando os alunos; Jacobo Díaz, como padrinho da promoção; e Miguel Ángel Poblet, representando a Management Solutions neste evento.

Após a entrega dos títulos, com menção especial as quatro melhores performances obtidas por Amaia Esquisabel, Rubén García, Carmen Barrachina e José Ignacio Martín, o evento foi encerrado por Alfredo Arahuetes, Decano da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresarias do ICADE.



Jacobo Díaz García, padrinho da 3ª. turma do mestrado

Treinamento

Cursos de conhecimentos

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

Cursos de especialização externos

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

Cursos técnicos

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

Horas anuais de treinamento



Nova especialização em Data Science

A partir do mês de setembro de 2016, a Management Solutions começou a ministrar uma nova especialização setorial no Mestrado em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School: *Data Science*. Esta especialização, orientada para os perfis técnicos e metodológicos, fornece as ferramentas necessárias para colocar a análise de dados no centro da proposta de valor aos nossos clientes.

Os objetivos do programa são os seguintes:

- ▶ Gerenciar de forma efetiva os procedimentos de modelagem clássicos e avançados, adaptando-se às necessidades atuais das instituições: modelos preditivos e de rentabilidade, tratamento de dados, machine learning, otimização de processos, etc.
- ▶ Aprofundar na utilização de ferramentas estatísticas para a análise de dados e modelagem. Formação intensiva em R, Python e SAS.
- ▶ Conhecer recursos tecnológicos e ferramentas alternativas para a sua utilização em *Data Science*, incluindo as suas vantagens e inconvenientes e as aplicações no ambiente de trabalho.

Plano de treinamento da Management Solutions

Cursos de conhecimentos

Negócio

Sistema Financeiro
Banco de Atacado
Banco de Varejo
Seguros
Energia
Telecomunicações
Análises de Conjuntura Econômico-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
Conduct Risk e Riscos Não Prudenciais

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

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
Taxas de transferências e custos

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
Atualização Regulatória

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
Big Data
Agile
Olik View Developer
Soluções especialistas de trading

Cursos de habilidades

Apresentações eficazes
Negociação
Gerando negócio através da equipe
Coaching profissional



José Bielsa
Sócio da Management Solutions

“Procuramos oferecer aos nossos profissionais o melhor ambiente para que possam desenvolver o seu talento”

A nossa firma aplica um rigoroso processo de seleção que combina a exigência de brilhantes históricos acadêmicos e sólidas aptidões pessoais.

Contamos com um plano de treinamento que tem o máximo nível de reconhecimento no mercado pela qualidade e diversidade dos seus conteúdos, e que confere um título de Mestrado em consultoria de negócio decorridos os dois primeiros anos de profissão.

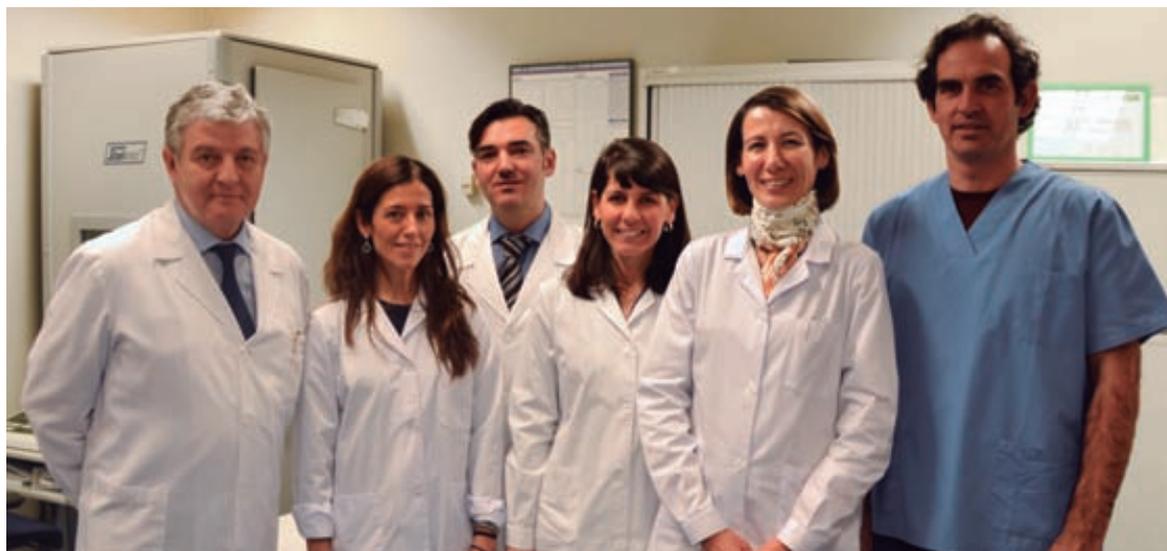
Oferecemos um plano de carreira baseado no mérito e apoiado por um crescimento orgânico e sustentado. Além disso, realizamos um estreito acompanhamento da carreira de todos os empregados como o objetivo de fortalecer o seu talento, conhecimento e habilidades necessárias para que possam exercer a sua profissão com sucesso.

Por tudo isso, estamos orgulhosos de poder afirmar que os profissionais da Management Solutions são verdadeiramente únicos.

*Possibilidade de realização do FRM da GARP da categoria Sênior em diante, o que representa 130 horas de adicionais de treinamento

Políticas de prevenção de riscos ocupacionais e serviço médico

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



Serviço médico de Madri, Espanha

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

- ▶ 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 termo-higrométricos dos escritórios, avaliando temperatura, umidade relativa e iluminação, assim como qualidade do ar.
- ▶ Níveis de iluminação nas áreas de trabalho.
- ▶ Velocidade média do ar no sistema de climatização.

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.

Plano de saúde

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

Informação sobre a saúde

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

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

Campanhas específicas

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

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

Prevenção oncológica. Nos *check-ups* médicos de rotina, é feita uma estratificação do risco de câncer colorretal e são realizadas as recomendações personalizadas em função dos resultados do *check-up* e dos antecedentes pessoais e familiares, seguindo orientações da Associação Espanhola de Gastroenterologia.

As mulheres com mais de 35 são submetidas a um cálculo do risco de câncer de mama dos próximos 5 anos e estimativa de vida, seguindo os modelos da Associação Americana de Câncer. Para os homens, a partir de determinada idade, são analisados marcadores tumorais de câncer de próstata.

Plano de prevenção do câncer cervical. Em função das características pessoais de cada paciente, são realizadas indicações de determinação do HPV no colo uterino.

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

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

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.

Medicina do Trabalho preditiva. Foi colocada em funcionamento a Medicina do Trabalho preditiva, sendo pioneiros na medicina do trabalho na Espanha na implantação deste tipo de exames que são realizadas atualmente em duas grandes áreas:

- ▶ **Farmacogenômica:** Em pacientes com doenças de âmbito oncológico ou cardiovascular são realizados estudos farmacogenômicos para ajudar os especialistas responsáveis pelos tratamentos na personalização dos mesmos, seguindo as recomendações de instituições científicas internacionais.
- ▶ **Planos de prevenção do tromboembolismo venoso.** Em mulheres que necessitam tomar determinados medicamentos (por exemplo em casos de ovários policísticos) que incrementam o risco de trombose venosa existe um procedimento para o estudo de variáveis genéticas que as façam mais suscetíveis a apresentar um processo trombótico e poder prevenir o mesmo antes que aconteça.

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.

Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em instalações de clientes. Um plano de segurança rodoviária foi preparado e dentro das ações anuais iniciou-se um estudo para analisar o nível de sonolência e a repercussão que o mesmo pode ter nos acidentes de trabalho na estrada, aplicando a escala de Epworth.

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

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

Meios de apoio ao funcionário

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

Áreas de suporte

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

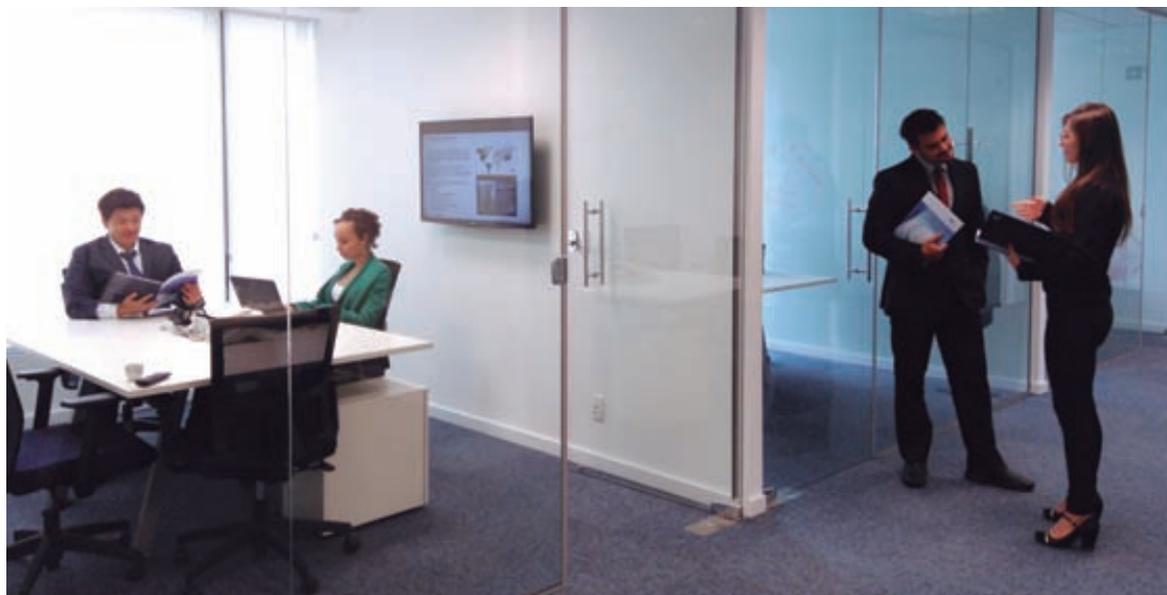
Tecnologia

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

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

Documentação

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



Escritório de São Paulo, Brasil

- ▶ Documentação própria: documentos de normas e regulação, treinamento, apresentações, publicações próprias, análise de conjuntura macroeconômica, etc., acessíveis por meio da *Knowledge Area* da Intranet.
- ▶ Documentação de terceiros: livros, publicações e fontes de informação externas especializadas, acessíveis por meio de pedido à Biblioteca da Firma.

Infraestruturas e Serviços Gerais

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

Particularmente, o trabalho da equipe de infraestruturas é necessário para gerenciar de forma eficiente a abertura e abertura de novos escritórios ou a ampliação das já existentes. Neste sentido, em 2016 os escritórios de Roma na Itália, Paris na França e Birmingham (Alabama) nos Estados Unidos foram abertos, e o escritório de São Paulo no Brasil foi mudado, inaugurando um novo escritório mais amplo do que o anterior e que responde a um novo padrão de instalações - a ser implantado progressivamente nos demais escritórios - com arquiteturas abertas mais práticas e funcionais, que facilitam o trabalho em equipe e a troca de ideias, com espaços modulares multifuncionais de grande capacidade.

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, instituições culturais, etc.



Escritório de Birmingham, EUA



Novo escritório de São Paulo, Brasil

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 (*Virtual Private Network*) e à incorporação do MDM (*Mobile Device Management*) para dispositivos móveis, 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 em destaque, novos clientes, relacionamento com universidades, eventos, etc.) como dos setores e áreas de atividade em que atuamos (selecionadas e resumidas pela área de P&D).
- ▶ Informação financeira: 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 da firma.

- ▶ Acesso à informação pessoal: alocação a projetos, salários, conta pessoal, etc.
- ▶ Informação relativa às áreas de Meios (Recursos Humanos, Marketing, Serviços Gerais, Tecnologia, etc.)
- ▶ Informação, conteúdos, fotografias, etc. sobre atividades organizadas pela Ação Social ou o Clube Esportivo.

Yearly Meeting Global

O evento de comunicação interna mais importante realizado pela Management Solutions é 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 destaque do mundo empresarial, bem como representantes do mundo acadêmico.

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





Palestrantes convidados para o Yearly Meeting 2016



José María Roldán
Presidente da AEB e Vice-presidente da EBF

Jaime Pérez Renovales
Secretário Geral e do Conselho – Diretor Geral
de Recursos Humanos do Grupo Santander

Comunicação interna

Yearly Meeting 2016

Em 15 de julho de 2016 e com a participação de aproximadamente 1.000 profissionais da firma, a Management Solutions realizou seu *Yearly Meeting* de 2016 com o tema: *"Building the digital era"*.

Como em ocasiões anteriores, revimos as conquistas da Firma durante o ano fiscal de 2016, foram estabelecidos os desafios para o ano fiscal de 2017 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 2016, 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 Jaime Pérez Renovales (Secretário Geral e do Conselho – Diretor Geral de Recursos Humanos do Grupo Santander) e de José María Roldán (Presidente da AEB - Associação Espanhola de Bancos- e Vice-presidente da EBF -Federação Europeia de Bancos-).

Palestrantes convidados nas edições anteriores para o Yearly Meeting

Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madrid

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

Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congressos

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

Yearly Meeting 13. Teatro Real de 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 Congressos

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 Congressos

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

Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congressos

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

Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congressos

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 Congressos

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

Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

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

Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

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

Yearly Meeting 05. Palacio de Congressos

Fernando Ramírez, Diretor-Geral Econômico Financeiro do Grupo Repsol YPF
Ignacio Sánchez-Asiaín 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



Yearly Meeting, Brasil

Yearly Meetings locais

Durante 2016, mais de 800 profissionais participaram dos *Yearly Meetings* realizados no Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos, Brasil, México, Chile, Argentina, Peru e Colômbia, configurados como elementos chave na estratégia de comunicação interna de cada uma dessas unidades, essenciais para que todos os profissionais que não puderam participar do *Yearly Meeting* Global tivessem acesso à mesma informação e se sentissem parte das conquistas e desafios da Organização.

Yearly Meeting Brasil

O *Yearly Meeting* do Brasil foi realizada no Hotel Hilton São Paulo e começou com a revisão do desempenho do ano 2016 da Management Solutions no Brasil. Além disso, as metas globais e locais da firma para o ano de 2017 foram revisadas.

Após as palestras, um jantar foi oferecido aos mais de 150 participantes em um conhecido espaço de eventos onde os profissionais da firma também puderam participar de uma festa de fechamento do exercício.

Yearly Meeting Argentina

Os profissionais do escritório de Argentina tiveram um encontro no hotel Sofitel Cardales por ocasião da realização do seu *Yearly Meeting*.

Durante a reunião foram revistos os sucessos alcançados durante o passado ano fiscal assim como os desafios definidos para o próximo exercício, a nível global e especificamente da atividade da Firma na Argentina.



Laura León
Sócia da Management Solutions

“A nossa política de comunicação interna favorece a coesão e integração dos profissionais da firma”

Em apenas quinze anos, a Management Solutions registrou um crescimento extraordinário, tornando-se um líder de destaque em consultoria de negócio para setores regulados em mais de quarenta países da Europa, América do Norte, América Central, América do Sul, Ásia e África.

Isto exigiu especial atenção à comunicação interna como elemento estruturante dos nossos princípios e valores em todas as geografias em que estamos presentes.

Por isso dispomos de um exaustivo plano de comunicação interna que nos permite transmitir a todos os nossos profissionais, estejam onde estiverem e de forma homogênea, a informação geral da nossa firma, os nossos valores e princípios, a estratégia, os feitos, os desafios, assim com atender as necessidades específicas de cada um dos nossos escritórios.

Comunicação interna



Yearly Meeting, Reino Unido

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 2016, no qual analisaram as conquistas obtidas pela firma no Reino Unido e os objetivos para o próximo ano. Além disso, os presentes puderam contar com a presença de Soledad Tamariz, Diretora de Tecnologia e Operações de Riscos e Finanças de Santander UK, que expôs a apresentação "*A Journey from Technology to Innovation*".

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

Yearly Meeting Alemanha

Os membros do escritório da Alemanha reuniram-se no Radisson Blue Hotel para participar, pela primeira vez, do seu *Yearly Meeting* local. Sob o lema "*Building the digital era*",



Jantar do Yearly Meeting, Brasil

durante a reunião o contexto econômico atual, os importantes feitos do exercício 2016 e os ambiciosos desafios marcados para 2017, tanto no âmbito global da Management Solutions como no do escritório da Alemanha, foram examinados.

Yearly Meeting México

O *Yearly Meeting* do México foi organizado nesta ocasião no hotel Hyatt Regency da Cidade do México e contou com a presença de aproximadamente 200 profissionais da firma. Sob o lema "*Building the digital era*", durante a reunião o contexto econômico atual, os importantes feitos do exercício 2016 e os ambiciosos desafios marcados para 2017, tanto no âmbito global da Management Solutions como no do escritório do México foram examinados.

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



Yearly Meeting, Chile

Yearly Meeting Chile

O *Yearly Meeting* 2016 do Chile foi desenvolvido no Centro de Convenções Monticello, nos arredores de Santiago, e contou com a assistência tanto dos profissionais do Chile como dos integrantes de outros escritórios em Santiago. Os mais de 50 profissionais assistentes à reunião reviram os sucessos alcançados pela Firma durante o passado exercício fiscal no Chile assim como os objetivos para o próximo ano.

Como é tradição, o *Yearly Meeting* terminou com um jantar em um dos restaurantes do centro de convenções, antes de retornar para a capital chilena.

Yearly Meeting Estados Unidos

O *Yearly Meeting* de Estados Unidos foi realizado no hotel Hyatt Regency de Boston e teve a participação dos profissionais dos Estados Unidos integrantes dos escritórios de Nova York, Boston e Birmingham.

Os profissionais que assistiram ao evento tiveram a oportunidade de rever os sucessos alcançados pela Management Solutions durante o passado exercício e os objetivos da Firma para o próximo ano nos EUA.

Após a reunião, os assistentes puderam desfrutar do jantar de encerramento, realizado em um popular restaurante da capital de Massachussets.

Yearly Meeting Peru

Os profissionais do escritório do Peru reuniram-se no hotel Novotel Lima para participar do seu *Yearly Meeting*, onde foram examinados os resultados obtidos durante o exercício fiscal passado, assim como os desafios estabelecidos para o seguinte, a nível global e especificamente da atividade da firma no Peru.

A jornada terminou com um jantar em um conhecido restaurante da cidade de Lima.

Yearly Meeting Colômbia

Os profissionais do escritório da Colômbia reuniram-se no hotel Metrotel Royal Park para participar no seu *Yearly Meeting* local, no qual foram examinados os resultados obtidos durante o exercício passado, assim como os desafios marcados para o próximo ano, tanto no âmbito global da Management Solutions como no do escritório da Colômbia.

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

1º Encontro Alumni Management Solutions, Espanha

No final do ano 2016, a Management Solutions organizou em Madri o seu 1º Encontro Alumni. Trata-se do primeiro evento dirigido a todas as pessoas que fazem parte da Management Solutions e que contou com a participação de mais de 200 pessoas entre atuais e antigos membros da firma.

O encontro, realizado no Teatro Real de Madri, foi muito valorizado por todos os presentes que destacaram sua atmosfera descontraída. Reunir-se com antigos colegas permitiu aos participantes compartilhar experiências e lembrar sua passagem pela Management Solutions.



Yearly Meeting, México

Clube Esportivo

Mais de 500 profissionais participaram dos torneios e atividades organizadas pelo Clube Esportivo em 2016

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 exercício 2016 foram organizados, pelo décimo primeiro ano consecutivo, os campeonatos de futebol de salão e de paddle do escritório de Madri. Mais de 100 profissionais (divididos em 12 equipes) participaram do campeonato de futebol salão, que disputaram uma fase prévia e play offs pelo título. O torneio de paddle, nas suas modalidades masculina, feminina e mista, conseguiu reunir mais de 130 pessoas (66 duplas).

Os profissionais do escritório de Santiago de Chile organizaram o seu quinto torneio de paddle com a participação 30 jogadores, divididos em quinze duplas mistas.

Também em 2016 foi organizado pela primeira vez um torneio interno de paddle no escritório de Portugal.

Em São Paulo foi organizado pela primeira vez um torneio interno de futebol que obteve uma boa adesão, com a participação de 50 profissionais da firma divididos em 4 equipes.

Por sua vez, o escritório de Londres organizou pela segunda vez um torneio de badminton com a participação 24 profissionais, divididos em doze duplas.

Competições externas

Esporte de equipe em torneios interempresas

A Management Solutions voltou a participar dos campeonatos RC Interempresas de Madri 2016, nas modalidades de futebol sala e basquetebol, tanto em categoria feminina como



Equipe feminina de futebol, Espanha



Maratona do Pão de Açúcar, Brasil

masculina, alcançando muito bons resultados, destacando um meritório quarto lugar para a equipe feminina nos dois esportes.

Atualmente os vencedores do torneio interno de futebol de salão masculino da firma estão disputando a edição 2016/2017 deste torneio interempresas, da mesma forma que as equipes feminina de futebol e a masculina de basquetebol.

Por sua vez, a equipe masculina de futebol da Management Solutions no México voltou a participar do torneio interempresas organizado na capital, e acabou em quarto lugar. No México, como novidade, em 2016 pela primeira vez foi constituída a equipe feminina de futebol do escritório de Santa Fe.

Corridas

Os profissionais da Management Solutions participaram em 2016 em múltiplas corridas organizadas em diferentes países.

Em Madri, 44 profissionais da firma participaram na Corrida das Empresas 2016, uma prova esportiva por equipes de 2, 3 e 4 pessoas (em percursos de 5 ou 10 km) que contou com a participação de mais de 14.000 pessoas.

Na Alemanha, 10 profissionais participaram na corrida de empresas Corporate Challenge organizada para fomentar o espírito de equipe, a comunicação, a equidade e a saúde entre os participantes das diferentes empresas.

Por sua vez, 68 profissionais, divididos em 17 equipes mistas de 4 corredores cada uma, participaram pela primeira vez na Corporate Run organizada na Cidade do México, uma prova que conseguiu reunir mais de 7.000 corredores que enfrentaram o percurso de 5 km.

Os profissionais do escritório de São Paulo tiveram oportunidade de participar, pelo sexto ano consecutivo, na maratona do Pão de

Açúcar, a maior corrida de revezamento da América Latina. Por parte da Management Solutions, inscreveram-se 24 corredores que, divididos em equipes, percorreram por revezamento, os 42 km de percurso.

Adicionalmente, numerosos profissionais da Management Solutions participaram em diferentes corridas beneficentes organizadas em vários países, como a corrida solidária “Corra por uma causa” da Fundação Entreculturas, a corrida “Por ti próprio” da Down Madrid, a corrida “Em marcha contra o câncer” da AECC, a “Corrida dos Empreendedores” da Fundação Créate e a “Bilbao Let’s Run”, organizadas todas elas na Espanha. Também na “Corrida Montepio” em Portugal; “Somerville Homeless Coalition Race” nos Estados Unidos; e a “Corrida Unicef” na Colômbia. Para mais informações sobre todas estas atividades, consulte a seção de Ação Social.



Equipe masculina de basquetebol, Espanha



Corrida solidaria “Corra por uma causa” da Fundação Entreculturas, Espanha

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.

- + 200 PARCERIAS COM UNIVERSIDADES
- + 7.000 PARTICIPANTES DE AÇÃO SOCIAL
- + 30 CAMPANHAS BENEFICENTES





Universidade

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



Cerimônia de Formatura da 3ª Turma do Mestrado em Consultoria de Empresarial Management Solutions-ICADE Business School, Espanha

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

Em setembro de 2012, a Management Solutions reforçou seu compromisso com o mundo universitário com a criação, na Espanha, do primeiro mestrado em consultoria empresarial, organizado em colaboração com a Universidade Pontificia Comillas.

Em 2016, formou-se a terceira turma do referido Mestrado e iniciou-se a quinta turma do mesmo. Durante o ano também foi fechado o acordo com o Instituto Tecnológico de Monterrey para o início do Bacharelado em Consultoria de Negócio para

todas as novas contratações dos escritórios do México, começando em setembro as sessões da primeira turma.

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 exercício 2016, mais de 200 estudantes realizaram estágios universitários na Firma. A prática, em qualquer caso, permite que os alunos selecionados pela firma tenham um primeiro contato com o mundo dos negócios.

Seminário sobre Data Science na Universidade Carlos III de Madrid, Espanha

A Management Solutions organizou, em colaboração com a Universidade Carlos III de Madrid e SAS, um seminário no qual se repassaram as tendências e a transformação que o Data Science (a exploração eficiente da informação mediante métodos científicos) está causando no setor de seguros.

Seminário contou com a assistência de cerca de 40 representantes de empresas líderes do setor de seguros, assim como de estudantes do Mestrado em Técnicas Quantitativas para o setor de seguros da Universidade Carlos III em Madrid.

As palestras da Management Solutions trataram sobre as últimas tendências no mundo do *Data Science*, como esta disciplina está transformando o setor financeiro e a aplicação no negócio de seguros.

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 2016, continuamos trabalhando com as universidades, tanto na graduação quanto nos cursos de pós-graduação e nas escolas de negócios:

- ▶ Universidad Pontificia Comillas (ICADE)
- ▶ Universidad 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 Estudios Garrigues
- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ Universidad Complutense de Madri
- ▶ Universidad Politécnica de Madri

- ▶ Universidad Autónoma de Madri
- ▶ London School of Economics
- ▶ City University London
- ▶ University College London
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- ▶ Universidad de las Américas Puebla
- ▶ Instituto de Ensino e Pesquisa de Brasil (Insper)
- ▶ Instituto Educativo BM&FBOVESPA
- ▶ Universidad de Lima
- ▶ Universidad ESAN de Lima
- ▶ Universidad Católica de Chile - Facultad de Matemáticas
- ▶ Universidad de Chile – Facultad de Economía y Negocios
- ▶ Instituto Tecnológico del Norte de Argentina
- ▶ Georgia Institute of Technology
- ▶ University of Bristol
- ▶ Birmingham Southern College
- ▶ Mackenzie
- ▶ TEC Monterrey
- ▶ LUISS



Seminário sobre Data Science na Universidade Carlos III de Madrid, Espanha

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.

Patrocínios e Colaborações com Fundações

ICADE Business Club

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 Pontificia 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.).

Risk Management International Conference em Turim, Italia

Management Solutions participou como palestrante na Risk Management International Conference organizada pela Universidade de Turim (Itália).

Após submeter o texto "*Model Risk Management: Quantitative and Quality Aspects*", a Management Solutions foi selecionada pelo comitê organizador do Congresso para apresentar a metodologia e as conclusões do estudo dentro do contexto de *Risk Management and Corporate Strategies*.

O Congresso é uma referência internacional em matéria de riscos e reuniu figuras destacadas do setor incluindo vários professores acadêmicos e figuras chave da indústria financeira italiana que também foram palestrantes no evento.





Business Case na Samford University e na Auburn University, Estados Unidos

A Management Solutions organizou um Business Case sobre “*Risk at Financial Institutions – Real Estate Sector*” na Samford University (Alabama) fortalecendo assim o relacionamento com a universidade.

Profissionais da firma tiveram ocasião de apresentar a um grupo destacado de estudantes de último ano de *Finance Economics, Finance e Quantitative Analysis* os valores e a cultura empresarial da Management Solutions, assim como as suas principais linhas de atividade e as oportunidades de desenvolvimento profissional, além de lhes mostrar como é o dia-a-dia de um profissional em consultoria através da sua própria experiência profissional.

Além disso, a Management Solutions organizou um caso prático sobre “*Change Management*” na Auburn University (Alabama).

Patrocínio dos Prêmios à Melhor Monografia do ICAI

A Management Solutions em 2011 passou a patrocinar os prêmios de melhor monografia da ICAI (Escuela Técnica Superior de Ingeniería, Universidad Pontificia 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 2016, 10 alunos do ICAI receberam os prêmios correspondentes ao ano acadêmico 2015-2016. David Coca,



Patrocínio dos Prêmios à Melhor Monografia do ICAI, Espanha

Universidade

Sócio responsável pela prática de Energia da Management Solutions, foi quem entregou o prêmio patrocinado pela firma, que nesta ocasião foi concedido ao projeto "*Study of the bidding strategy of a wind power producer in electricity markets*", realizado por Eduardo Ramos Rodríguez, em um ato presidido pelo Reitor da Universidade Pontifícia Comillas, Julio Martínez SJ, acompanhado pelo Diretor da Escola, Mariano Ventosa.

Instituição Faculdade de Engenharia de Bilbao

A Management Solutions formou em 2007 uma parceria com a Instituição Faculdade de Engenharia de Bilbao, cuja missão é garantir a excelência em todas as funções de ensino e de pesquisa que a Faculdade de Engenharia oferece. A Instituição, criada em 1997, cumpre sua missão através da organização de palestras, cursos e seminários, emissão de

relatórios, publicações e estudos, promoção de investigações, etc., sempre com o objetivo de melhorar e promover a educação e a investigação 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.

Instituição Deusto -Deustu Fundazioa

A Firma colabora com a Instituição 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.

A Management Solutions deu um seminário de Riscos Financeiros no ICADE, Espanha

A Management Solutions voltou a colaborar com a Universidade Pontifícia Comillas para dar, dentro da cadeira de "Gestão de Carteiras", um seminário sobre Riscos Financeiros aos estudantes dos últimos anos de E-2 (ADE).

O seminário, do qual participaram mais de 80 alunos, dividiu-se em duas sessões: uma sobre "Riscos em Instituições Financeiras" e outra sobre "Risco de Crédito e Risco de Mercado".



Seminário de Riscos Financeiros no ICADE, Espanha



A Management Solutions organizou um caso prático na Universidade IPN, México

A Escuela Superior de Computación (ESCOM) da Universidade IPN do México convidou a Management Solutions a organizar um caso prático com o nome “Stress Test do ponto de vista tecnológico” aos seus estudantes de último ano de Engenharia de Sistemas.

Além disso, durante o ano 2016, a Management Solutions também teve oportunidade de organizar apresentações da firma, casos práticos e seminários em outras universidades do país como o TEC de Monterrey, a Universidade Ibero-americana, a Universidade Anáhuac e a Universidade das Américas de Puebla.

O processo de seleção de 2016 em números



Vanesa Eirin
Sócia da Management Solutions

“O apoio ao mundo acadêmico é um dos pilares do nosso compromisso com o meio que nos rodeia”

Manter uma estreita relação com a universidade foi sempre um compromisso prioritário para a firma desde a nossa criação.

Este compromisso se materializa em múltiplas iniciativas, desde os nossos acordos de colaboração para bolsas e estágios, passando pelas aulas e seminários especializados ministrados, até à cooperação em programas de pesquisa ou ainda a colaboração no patrocínio de fundações e associações universitárias.

Os pontos anteriores juntam-se à nossa contribuição à criação de emprego jovem para recém-formados, oferecendo-lhes a possibilidade de desenvolver uma excelente carreira profissional.



Patrocínio e mecenato

A Firma mantém uma política ativa de patrocínio e mecenato

Teatro Real de Madri, Espanha

A Management Solutions é Patrocinadora do Teatro Real de Madri. Com o aporte financeiro em favor do Teatro Real (pelo décimo segundo 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*.



Conselho de Protetores do Teatro Real de Madri, Espanha

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 como ponto de encontro e fórum de debate sobre os sistemas e metodologias utilizados para o gerenciamento, o controle, a análise e a mensuração dos riscos derivados da atividade empresarial, assim como fomentar a troca de idéias, experiências e comparação de opiniões sobre as melhores práticas nesta matéria. Além disso, entre seus objetivos estão manter contatos estreitos com autoridades reguladoras e outros órgãos com esses fins, e a divulgação do conhecimento através da organização e desenvolvimento de programas de treinamento (FRM -*Financial Risk Manager*-) e cursos pela internet.

Como sócia protetora do clube e participante de seu Conselho de Administração 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, Reino Unido

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

O BBA incentiva e promove políticas e iniciativas que favorecem tanto aos associados quanto ao público em geral, baseando seu trabalho em três prioridades: i) Garantir a correta relação entre instituições financeiras e clientes, independentemente de seu tamanho; ii) Promover o

crescimento do Reino Unido, tentando estabelecê-lo como um centro financeiro global; iii) Elevar os padrões de qualidade aplicados no setor, tanto de caráter profissional quanto ético.

BVI Deutscher Fondsverband, Alemanha

Desde 2015, a Management Solutions é membro da Associação Alemã de Investimento (BVI Deutscher Fondsverband), que tem como objetivo servir como ponto de encontro de instituições financeiras, empresas de consultoria e autoridades de regulação e supervisão do setor financeiro, por meio de fóruns, eventos setoriais e publicações especializadas.

Por meio da sua participação na BVI, a Management Solutions reforça a sua presença no mercado alemão, patrocinando os principais eventos da associação, organizando fóruns de discussão sobre temas de interesse para o setor e estabelecendo parcerias com as instituições locais.

Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias

Em 2016, a Management Solutions passou a fazer parte, em qualidade de padrinho, da associação de Amigos da Real Academia de Ciências da Espanha (ARAC) como mostra de compromisso social da firma com o mundo acadêmico e a pesquisa em geral e, de fato, com a difusão e transformação do conhecimento científico.

Os objetivos da ARAC são, principalmente, apoiar o cumprimento dos objetivos e atividades da Real Academia de Ciências Exatas, Físicas e Naturais. Além disso, de facilitar a difusão da ciência, os avanços científicos e tecnológicos, e sua abordagem para a sociedade.

Instituto de Atuários Espanhóis

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

O Instituto tem como principais finalidades ostentar a representação dos seus membros nas questões que se relacionam com a sua atividade; organizar e estimular todo o tipo de estudos e atividades relacionadas com a profissão de Atuário; informar e propor nas questões relacionadas com a profissão e colaborar com os Órgãos e Autoridades competentes – sempre que, para tal, seja requerido regular a atividade profissional que, em todo caso, será ajustada aos mais exigentes princípios científicos e éticos –; exercer tutela, proteção e vigilância sobre as atividades profissionais dos membros do Instituto; dirimir as questões de caráter profissional que possam surgir entre os membros do mesmo e estabelecer e manter relações e intercâmbios com os Órgãos de caráter técnico, científico ou profissional, nacionais ou estrangeiros, dedicados a atividades que, total ou parcialmente, tenham afinidade com os objetivos do Instituto.

Câmaras de comércio

A Management Solutions participa como sócia protetora da Câmara de Comércio Espanhola na China, da Câmara de Comércio do Brasil na Espanha, da Câmara de Comércio Britânica na Espanha e da Câmara de Comércio Espanhola no Reino Unido, instituições que possuem como objetivo o fortalecimento dos vínculos entre empresas e instituições.

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

Convênios de colaboração

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

A Fundação Síndrome de Down de Madri

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

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



Fundação Créate

A Management Solutions é patrocinadora fundadora da Fundação 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 Fundação Créate: contribuir para o desenvolvimento de valores, atitudes e competências empreendedoras, através da educação nas fases iniciais de crianças e jovens.

Organização Nacional de Cegos Espanhóis

A Management Solutions assinou em 2014 um convênio de colaboração com a Ilunion Viagens, pertencente ao Grupo de Empresas da ONCE e sua Fundação (Organização Nacional de Cegos Espanhóis), com o fim de reforçar o seu compromisso com a integração profissional de pessoas com incapacidade. Desde então, a agência presta à Firma os serviços próprios de agência de viagens (que incluem tudo o que está relacionado com a reserva de bilhetes em qualquer meio de transporte, gestão de reservas de hotel para deslocações profissionais, etc.).

A Ilunion Viagens está qualificada como Centro Especial de Emprego (firma cujo objetivo é proporcionar às pessoas com deficiência a realização de um trabalho produtivo e remunerado). O compromisso da Ilunion é o de promover a igualdade de oportunidades e a inclusão plena das pessoas com deficiência através da geração de emprego e busca a acessibilidade universal.

Projeto de Microfinanças

A Fundação BBVA para as Microfinanças é uma instituição sem fins lucrativos cujo objetivo é promover o acesso ao crédito e à atividade financeira para as camadas mais desfavorecidas da sociedade, para facilitar o desenvolvimento de atividades produtivas em pequena escala e, deste modo, contribuir para melhorar o nível de vida das famílias e o desenvolvimento sustentável das sociedades onde atua.

A Fundação concentra suas atividades inicialmente na América Latina (já iniciou sua atividade 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 derivadas das economias de escala e de alcance que uma rede com estas características possibilita.

A Management Solutions, em coordenação com a Área de Riscos da Fundação, colaborou na concepção e implementação de um modelo de riscos para microfinanças, a integração dos referidos modelos nos processos de contratação, a concepção e implementação de uma plataforma tecnológica de gestão de riscos e a melhoria da eficiência comercial e operacional.

Programa beneficente na Firma em colaboração com a AECC

Em março de 2012, a Management Solutions aderiu a esta iniciativa da Associação Espanhola Contra o Câncer (AECC), que consiste na divulgação mensal de mensagens de saúde, prevenção e 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 o ano 2016, a Management Solutions continuou a colaborar com o Programa de Solidariedade na firma



A Management Solutions recebeu o Prêmio Stela 2016

A Management Solutions foi uma das firmas ganhadoras do Prêmio Stela 2016, concedido anualmente pela Fundação Síndrome de Down de Madri (Down Madrid), por seu compromisso a favor da integração no trabalho de pessoas com síndrome de Down e deficiência intelectual

Representando a Management Solutions, Cristina López, diretora de RH, recebeu o prêmio. A entrega do prêmio foi realizada por Coro Usandizaga, integrante do departamento de RH do escritório de Madri, beneficiário do Projeto Stela, e que foi encarregada de pronunciar, em nome de todos os participantes no programa, um emocionante discurso de agradecimento às famílias, Fundação e empresas participantes no programa, por seu esforço de integração.

O ato, que teve lugar no Auditório da ONCE em Madri, teve a presença do vice-conselheiro de Finanças e Emprego da Comunidade de Madri, Miguel Ángel García Martín, e pela presidente do Patronato de Down Madrid, Inés Álvarez, e contou com a participação de cerca de 500 pessoas entre os quais se encontravam representantes das empresas premiadas, crianças do Down Madrid e familiares.



Premios Stela 2016, Espanha

Convênios de colaboração

mediante a difusão das newsletters da AECC sobre comida saudável, a importância da prevenção e continuar a inculcar hábitos saudáveis às crianças, ou ampliando informação sobre diferentes tipos de cancro.

Fundação Prodis

A Management Solutions colabora com o Programa de Formação para a Inclusão Laboral de Jovens com algum tipo de deficiência (Promentor), lançado pela Fundação Prodis, incorporando à firma profissionais da Fundação.

A Fundação Prodis procura proporcionar os apoios necessários às pessoas com deficiência para melhorar a sua qualidade de

vida e a das suas famílias. A Fundação lançou, em 2005, o programa Promentor, uma iniciativa de profissionais da Prodis em parceria com a Universidade Autónoma de Madri que tem como principais objetivos auxiliar as pessoas com deficiência intelectual na concepção dos seus Projetos de Vida através de planos individualizados baseados na metodologia do Planeamento Centrado na Pessoa (PCP). O programa procura 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. O programa oferece também 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 Autónoma 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”.

Programa educativo “Criamos o nosso projeto”

Durante 2016, e como membro do patronato da Fundação Créate, a Management Solutions fomentou, pelo quarto ano consecutivo, a participação dos seus profissionais no programa “Criamos o nosso projeto”, um programa iniciado em 2012 e que procura impulsionar o espírito empreendedor nos alunos de 5º e 6º ano de Primária e 1º e 2º ano do ensino secundário obrigatório, desenvolvendo competências e qualidades como a iniciativa, a criatividade, a procura de oportunidades, a confiança ou a responsabilidade; apoiando-se para isso nos conhecimentos e habilidades de profissionais de diferentes áreas da firma.

Um dos pontos básicos do programa consiste na definição e criação de uma firma pelos diversos grupos de alunos, permitindo aos jovens estudantes se iniciarem na elaboração do business plan, a criação do logo, a concepção dos processos necessários, o estudo de financiamento, etc. O exercício conclui com a apresentação e venda dos produtos/serviços em um mercado.

Os alunos tiveram a oportunidade de compartilhar sessões com profissionais da Management Solutions que os assessoraram em diversos aspectos relativos a seus projetos.

A Management Solutions também quis voltar a estar presente no Drawing ED -ato final do projeto, organizado na Instituição Livre de Ensino em Madri-, em que todos os participantes no programa puderam apresentar os seus trabalhos, vender os seus produtos ou obter financiamento de “sócios investidores”-, sendo membro do júri dos projetos apresentados e efetuando a entrega do prêmio ao projeto mais solidário, patrocinado pela firma.



Programa educativo “Criamos o nosso projeto”, Espanha



Verão Solidário, Equador

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

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

Ao longo de 2016, a Management Solutions organizou e patrocinou atuações solidárias promovidas pelo Grupo de Ação Social e financiou e apoiou economicamente muitas outras atividades solidárias desenvolvidas pelos profissionais da Firma.

Atuações solidárias organizadas pela Management Solutions

Verão Solidário

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.

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 2016, o Verão Solidário teve lugar, pelo terceiro ano consecutivo, em Santo Domingo de los Tsáchilas, no Equador. 46 voluntários provenientes dos escritórios do Brasil, Colômbia, Espanha, Peru, Portugal e Reino Unido, colaboraram com "Crianças da rua", 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.

Ação Social

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, garante a continuidade do Verão Solidário em 2017 e nos anos seguintes.

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 2016, o evento foi realizado novamente em Madri e Bilbao simultaneamente.

O evento em Madri reuniu mais de 2.500 pessoas entre profissionais, antigos membros de nossa firma e alguns de nossos principais clientes e funcionários, junto com suas famílias.

Graças à generosidade de todos os participantes, foi possível recolher cerca de 6.000 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 quinta edição, a 800 pessoas, que conseguiram reunir cerca de 2.000 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.

No México, o cinema solidário foi organizado em 2016 pela primeira vez, reunindo cerca de 200 pessoas entre profissionais da firma e clientes, assim como suas famílias. A generosidade dos participantes permitiu a arrecadação de 1.000 quilos de alimentos não perecíveis que foram entregues no próprio dia à casa-lar da Fundação Francisco de Asis I.A.P., organização que tem por objetivo reabilitar e integrar jovens com problemas de dependência.



Cinema Solidário em Madri, Espanha

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 edições participaram do Concerto Solidário artistas como Isabel Rey, Pilar Jurado, José Manuel Zapata e Ara Malikian alternando recitais líricos com shows mais familiares.

A X edição do Concerto Solidário da Management Solutions foi realizada pela primeira vez nos Teatros do Canal de Madri e

contou com a participação de aproximadamente 700 espectadores. O Concerto Solidário foi organizado com o objetivo de arrecadar fundos destinados ao voluntariado que integrantes da Firma desenvolverão no próximo verão em colaboração com a Ayuda en Acción no Equador.

Nesta ocasião, a proposta da Management Solutions foi o espetáculo musica "From Bach to Radiohead", uma variação da peça musical (tanto de forma cronológica quanto no estilo) de caráter familiar idealizado por José Manuel Zapata, com o objetivo de aproximar distintos estilos musicais aos mais jovens explorando as similaridades e sinergias entre intérpretes tão dispares como Bach, Radiohead, Paco de Lucía, Björk, Rossini, etc.

Graças à participação e solidariedade demonstrada pelo público espectador, entre o qual se encontravam profissionais

da Firma, clientes, familiares e amigos, foi possível superar a quantia de 6.000€ arrecadados, que serão destinados a colaborar com o projeto "Chicos de la calle" de Santo Domingo (Chillogallo – Ecuador), projeto com o qual colaboram os voluntários da Management Solutions no Verão Solidário.

Natais Solidários

Mais de 500 profissionais da Management Solutions tiveram novamente a oportunidade de levar esperança aos mais desfavorecidos através do projeto Natais Solidários, que foi organizado pelo noveno ano consecutivo através da condução de diversas iniciativas na Espanha, Reino Unido, Alemanha, Portugal, México, Brasil, Colômbia, Peru, Chile e Argentina.



Cinema Solidário em Bilbao, Espanha



Concierto Solidário, Espanha

Ação Social

Na Espanha foi organizada a campanha "*Reyes Magos de Verdad*", que busca conseguir presentes para crianças de casas de acolhida de diversas cidades espanholas e que, de outro modo, não receberiam nenhum presente no Dia de Reis. Novamente a atividade teve grande receptividade, e graças à participação de 200 profissionais de Madri, Barcelona e Bilbao, foi possível que as crianças sem recursos destes centros recebessem os presentes que previamente haviam solicitado por carta a "seus" Reis Magos particulares. Ademais, alguns profissionais da Management Solutions participaram da "*Posada Navideña*", organizada pela Soñar Despierto, a organização que recolheu os presentes em Madri. Uma festa na qual os voluntários tiveram a oportunidade de organizar uma gama de atividades e surpresas para as crianças, além de fazer a entrega dos presentes aos pequenos.

No Reino Unido, os profissionais da firma colaboraram com a atividade "*Christmas Appeal – More than food*", uma iniciativa organizada pelo Trussell Trust que arrecadava alimentos não

perecíveis e roupa de inverno para pessoas desfavorecidas. The Trussell Trust é uma organização que gere uma rede de 400 bancos de alimentos, dando comida e apoio a pessoas desfavorecidas de todo o país.

Na Alemanha, a firma voltou a colaborar com a Cáritas Frankfurt contribuindo na abertura de um centro para mães refugiadas e os seus filhos. Os profissionais da Management Solutions encarregaram-se de preparar a sala de jogos do centro montando um "barco de jogos" doado pela firma, além de inaugurar uma pequena biblioteca para as crianças, tornada possível graças à doação de livros dos voluntários da firma.

Os profissionais da Management Solutions em Portugal colaboraram com um infantário da Cáritas Lisboa afetado por inundações. Os voluntários passaram uma manhã montando prateleiras, cadeiras e mesas para que, ao terminar a jornada,

a sala estivesse pronta para as 20 crianças de 0 a 3 anos poderem assistir às aulas. Além disso, os voluntários ofereceram ao centro brinquedos e livros para repor tudo o que se tinha perdido nas inundações.

No México, o grupo de Ação Social organizou uma Pousada Natalina na Casa Hogar del Orfanatorio la Paz, uma instituição cujo fim é acolher, proteger e educar meninas e jovens (dando-lhes uma moradia, alimentação equilibrada, educação primária e um adequado atendimento médico geral). Os voluntários da Management Solutions compartilharam uma divertida tarde com as 25 meninas acolhidas pela fundação, durante a qual também se fez a entrega de um presente para cada uma das meninas.

Os profissionais da Management Solutions Brasil colaboraram com a Casa Semeia, um centro em São Paulo que alberga meninos sem recursos entre 0 e 16 anos, organizando uma tarde de voluntariado em que, além de entregar os presentes, roupas e bens de primeira necessidade que havia sido arrecadados previamente, dividiram um dia de jogos e atividades com os meninos.

Na Colômbia, os profissionais da Management Solutions compartilharam uma manhã especial com as 20 crianças acolhidas na casa-lar da Fundação Funstall, uma fundação que acolhe crianças com diferentes doenças e deficiências, dando-lhes alimentação, cuidados de enfermagem e transfer não assistencial aos seus tratamentos. Nesta ocasião, a atividade consistiu em levar as 20 crianças da fundação ao cinema e na entrega de kits de higiene solicitados pela Fundação.



Natal Solidário, Colômbia

No Peru, o grupo de Ação Social organizou uma chocolatada de Natal para 120 crianças de um setor de baixa renda na zona de Carabayllo, acolhidos pela ONG Revolução Extrema, uma instituição sem fins lucrativos que oferece ajuda e apoio a crianças com poucos recursos econômicos ou em risco de exclusão social. Graças às contribuições dos profissionais e da própria firma, foi possível organizar esta festa infantil cheia de brinquedos e surpresas na qual as crianças também receberam os presentes por parte dos voluntários.

No Chile foi novamente organizada a campanha Viejito Pascuero em colaboração com o infântario Tai Tai (centro que acolhe 50 crianças de 3 a 5 anos no município de Estación Central), e que tinha como objetivo conseguir dar uma presente a cada criança do centro. Graças à participação da totalidade dos profissionais e do escritório chileno, todas as

crianças receberam o seu presente diretamente do Viejito Pascuero durante uma festa organizada pelos voluntários no centro.

Na Argentina os profissionais da Management Solutions colaboraram com o Hogar Esteban L. Maradona que alberga famílias de doentes hospitalizados em quanto os. Nesta ocasião, os voluntários ofereceram ao Hogar contos, livros e material de pintura.

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 2016 foram organizadas dádivas nos escritórios da Espanha, Estados Unidos e Brasil com a participação de mais de 100 voluntários.

Doação de computadores e telefones celulares

A Management Solutions colabora habitualmente com diferentes organizações doando os computadores e celulares usados uma vez renovados. Desta forma, é possível reduzir o impacto ambiental da firma, satisfazendo ao mesmo tempo a necessidade que as comunidades mais desfavorecidas têm deste material. Em 2016, os equipamentos foram doados à Fundação Altius Francisco de Vitoria.



Ação Social

Caminhada solidária, Chile

Um grupo de profissionais da Firma acompanhados de seus familiares realizaram uma caminhada pelo Parque Cordillera com o objetivo de arrecadar alimentos para colaborar com grupos desfavorecidos.

Graças à colaboração dos participantes foi possível arrecadar cerca de 100 kg de alimentos não perecíveis que posteriormente foram entregues ao Hogar de Cristo, instituição chilena de beneficência pública dirigida a pessoas em situação de extrema pobreza.

Torneio de futebol solidário, México

Os profissionais dos escritórios da Management Solutions na Cidade do México organizaram um torneio interno de futebol com caráter solidário, arrecadando produtos de primeira necessidade para as casas de acolhimento da Fundação

Francisco de Asis I.A.P., uma instituição que oferece serviços sociais a pessoas excluídas e vulneráveis e que fomenta a sua inclusão social.

Para os que quiseram participar da iniciativa mas não puderam estar presentes no torneio, foram organizadas coletas nos dois escritórios da Management Solutions no México, conseguindo juntar no total 500 quilos entre alimentos, roupa, artigos escolares e produtos de higiene pessoal.

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.

Dada a boa recepção desta iniciativa por parte dos profissionais da Firma, durante 2015, prosseguimos com o recolhimento de tampas, conseguindo alcançar os 75 quilos.

Atuações solidárias desenvolvidas pelos profissionais da Management Solutions e apoiadas pela Firma em colaboração com ONGs e associações de beneficência

Jornada de voluntariado "Make a Difference Day", EUA

Um grupo de profissionais da Management Solutions em Boston participou, pelo quarto ano consecutivo, na jornada anual de voluntariado "Make a Difference Day" organizada pela Boston Cares.



Caminhada solidária, Chile



Torneio de futebol solidário, México



Voluntariado com a Boston Cares, EUA

A jornada se dedicou a colaborar com o projeto “Bed Building” que a ONG realiza com o objetivo de construir camas para crianças desfavorecidas. A Boston Cares conseguiu desenvolver um desenho simples de cama que é fácil para os voluntários montarem, e que também que facilmente distribuídas, através das agências associadas, à famílias com crianças que estão saindo de uma situação de cuidados tutelares fora de uma moradia.

A Boston Cares é uma organização sem fins lucrativos especializada em colocar voluntários em contato com escolas e ONGs cujas necessidades podem ser cobertas por equipes de voluntários. O objetivo da jornada era unir forças para conseguir, em um único dia, um importante impacto na comunidade de Boston.

Torneio Pro-Am da Fundação Deporte y Desafío, Espanha

A Management Solutions colabora com a Fundação Deporte y Desafío patrocinando um torneio Pro-Am de beneficência de golfe, organizado para obter fundos destinados à integração social das pessoas com incapacidade física, intelectual ou sensorial por meio do esporte.

O Torneio, no qual a Management Solutions participava pelo sétimo ano, foi realizado no campo de Golfe Santander, em Boadilla del Monte, e contou com a participação de 8 equipes (todas elas integradas por um jogador profissional de golfe do circuito europeu e quatro *amateurs*), logrando o terceiro lugar.

Graças à colaboração dos patrocinadores e das empresas participantes, pôde-se arrecadar mais de 9 mil euros, destinados a financiar as atividades esportivas organizadas pela Fundação Deporte y Desafío destinadas às pessoas com deficiências físicas, psíquicas ou sensoriais.



Carlos Francisco
Sócio da Management Solutions

“Os nossos profissionais lideram o compromisso social da firma”

A Management Solutions mantém um forte compromisso o seu entorno. A firma apoia e sente-se muito orgulhosa do forte compromisso social demonstrado pelos seus profissionais.

A firma envolve-se ativamente com as comunidades nas quais desempenha a sua atividade, e isto se traduz em múltiplas atividades solidárias concretas canalizadas pelo Grupo de Ação Social em colaboração com diferentes ONGs e associações caritativas.

A execução das ações solidárias é efetuada por profissionais de todos os escritórios da firma, mostrando assim o seu desinteressado compromisso e vocação de serviço com os mais desfavorecidos.

Ação Social

Cartões de Natal con Ayuda en Acción

Pelo décimo ano consecutivo, a Management Solutions preparou os seus cartões de Natal colaborando diretamente com uma ONG. Nesta ocasião, a ONG escolhida foi a Ayuda en Acción e toda a renda obtida através da compra dos cartões de Natal foram destinados à colaboração com um projeto desenvolvido pela organização no Equador para melhorar as condições de vida de mais de 700 famílias após o terremoto que sacudiu o país em abril de 2016. O objetivo é a construção ou reconstrução das casas afetadas, a melhoria dos sistemas de saneamento e abastecimento de águas e a recuperação dos meios de vida das famílias afetadas.

Para definir o desenho do cartão foi organizado o tradicional concurso, no qual mais de 75 jovens artistas (filhos, sobrinhos e irmãos de profissionais da Management Solutions) mostraram suas habilidades plásticas e do qual saiu o desenho ganhador, realizado por Lucía y Marta Bielsa, de 8 e 5 anos.

Festival Zaki Dance, Brasil

Profissionais da Management Solutions Brasil colaboraram pela segunda vez com a associação Viva Bem Zaki Narchi, organização que ajuda crianças da comunidade Cingapura em situação de vulnerabilidade através do esporte.

O projeto consistiu em um espetáculo de dança em que participaram mais de 60 meninas entre 1 e 18 anos. Os voluntários de Ação Social, além de colaborar com a organização do evento e acompanhar as meninas durante o espetáculo, entregaram à meninas participantes sapatilhas de dança adquiridas pela Firma.

Fundação Altius Francisco de Vitoria, Espanha

Um grupo de profissionais da Management Solutions teve a oportunidade de realizar jornadas práticas de formação para pessoas sem recursos em situação de alta vulnerabilidade. As sessões de formação, as quais foram divididas em três campos - monte seu negócio online, criação de firma e Excel -, tinham como principal objetivo facilitar sua inserção no mercado.

A Fundação Altius Francisco de Vitoria, pertencente à Universidade Francisco de Vitoria de Madrid, tem como objetivo potencializar o desenvolvimento integral de pessoas com necessidades através de programas de alta qualidade e comprovada eficácia, concentrados na formação humana e na cultura de solidariedade para que consigam transformar suas vidas.

Voluntariado com Down Madri, Espanha

Em janeiro de 2010, o Grupo de Ação Social da Management Solutions iniciou uma colaboração recorrente com a Fundação Síndrome de Down de Madri, que consiste na organização de jogos de futebol entre os profissionais da firma e os meninos 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).



Cartões de Natal con Ayuda en Acción



Festival Zaki Dance, Brasil

Em 2016, o Grupo de Ação Social organizou novamente um voluntariado em colaboração com a Down Madrid, no qual mais de 40 voluntários da Management Solutions puderam compartilhar um dia de diversão com um grupo de jovens com síndrome de Down e outras incapacidades intelectuais na Faunia, um parque temático de natureza .

Durante a dia, tanto os voluntários como os meninos e meninas de Down Madrid poderiam desfrutar de uma exibição de leões marinhos e outra de aves de rapina e exóticas, assim como da projeção em 3D de uma aventura em animação de Robinson Crusoe. Após o almoço, todo o grupo desfrutou de umas horas de tempo livre para poder conhecer o resto do parque e descobrir todos os animais, antes de voltar para Madrid.

Give&Gain Day, Reino Unido

A Management Solutions participou, pela segunda vez, no "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 participaram da renovação de um abrigo para crianças e jovens da associação St. Christopher, uma organização que proporciona apoio e um lar à crianças e jovens carentes de todo Reino Unido.

London Winter Run, Reino Unido

Um grupo de profissionais da firma se reuniu para completar os 10 km do itinerário, que transcorria através de alguns dos lugares mais emblemáticos da cidade, organizada pela associação Cancer Research UK para arrecadar fundos que ajudarão a lutar contra esta doença.

A corrida formava parte das "Winter Run Series", um conjunto de corridas celebradas em diferentes cidades do Reino Unido – como Liverpool e Manchester -, todas elas com o objetivo de arrecadar fundos para contribuir com a Cancer Research UK em sua luta contra a doença.



Voluntariado com a Down Madrid, Espanha



Give&Gain Day, Reino Unido

Ação Social

V Corrida Solidária Entreculturas, Espanha

70 profissionais da Management Solutions participou, pelo terceiro ano consecutivo, na edição de Madri da corrida solidária “Corre por uma causa”, uma prova esportiva e solidária organizada em várias cidades espanholas pela Fundação Entreculturas. A representação da Firma teve uma atuação de destaque, conquistando um de nossos profissionais o segundo posto na modalidade de 10 km.

A corrida, organizada pela Fundação Entreculturas (ONG jesuíta sem fins lucrativos que aposta pela educação como instrumento de desenvolvimento, transformação e diálogo entre culturas), buscava arrecadar fundos para facilitar o acesso a uma educação infantil das crianças da região de Guera (em Chad).

Graças a participação de mais de 12.000 corredores em 10 cidades espanholas em que as corridas foram organizadas e as contribuições realizadas à fila preferencial, foi possível arrecadas, até a data, mais de 150.000 euros destinados a equipar 26 escolas infantis, as quais concentram 1.500 meninos e meninas (de 4 e 5 anos de idade), além de melhorar a formação do pessoal docente.

Bilbao Let's Run, Espanha

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou na corrida beneficente popular não competitiva “Bilbao Let's Run”, organizada conjuntamente por três ONGs de Biscaia (Aspanovas – Associação de Pais de Crianças com Câncer de Biscaia–, Adembi – Associação de Esclerose Múltipla de Biscaia– e Asparbi – Associação Parkinson Biscaia–), cuja missão

é melhorar a qualidade de vida das pessoas que padecem alguma destas doenças e a das suas famílias, como o objetivo de arrecadar fundos para os seus projetos solidários.

IIII Corrida “En marcha contra el cáncer”, Espanha

Mais de 70 profissionais da Management Solutions participaram da corrida da Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) celebrada em Madri com o objetivo de arrecadar fundos destinados ao estudo desta doença.

A prova, celebrada no centro de Madri, foi disputada em duas modalidades, 4 e 10 quilômetros, e contou com a participação de 10.000 corredores.



V Corrida “Corre por una causa”, Espanha



VI Corrida Down Madri, Espanha

VI Corrida Down Madri, Espanha

Cerca de 100 profissionais da Management Solutions participaram da corrida organizada pela Down Madri, que contava com a Management Solutions como firma patrocinadora.

Sob o lema "Por ti mesmo", 3.500 pessoas correram em uma prova que tinha com o objetivo de arrecadar fundos para os projetos de lazer e esportes de pessoas com síndrome de Down e outras deficiências intelectuais.

A representação da Management Solutions teve uma atuação destacada conquistando o terceiro lugar na prova de 10 quilômetros.

VI Corrida dos Empreendedores, Espanha

Aproximadamente 150 pessoas participaram representando a Management Solutions na VI Corrida dos Empreendedores, organizada pela Fundação Créate, da qual a Management Solutions é patrona fundadora. A corrida reuniu mais de 5.000 pessoas que correram sob o lema "Corra, Avance, Empreenda", com o fim de fomentar valores, atitudes e habilidades através da inovação educativa, já que todos os benefícios arrecadados foram destinados integralmente a centros educativos da Comunidade de Madri.

A representação da Management Solutions (composta por profissionais da Firma e seus familiares) destacou-se tanto pelo número de corredores como pelos resultados, competindo com

bom nível nas duas distâncias da corrida (5km e 10km), com um dos profissionais da Firma conquistando o terceiro lugar na categoria masculina sênior de 5 quilômetros.

Somerville Homeless Coalition 5K Road Race, EUA.

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou pelo terceiro ano consecutivo na corrida anual "Somerville Homeless Coalition 5K Road Race", organizada por uma ONG local dedicada a ajudar pessoas sem teto.

Somerville Homeless Coalition é uma organização inovadora sem fins lucrativos que tem a missão de proporcionar apoio individualizado a pessoas e famílias sem teto com o fim de ajudá-los a obter e manter habitações com preço acessível.

IV Corrida Montepío, Portugal

Sob o lema "Corremos uns pelos outros", um grupo de profissionais da Management Solutions participou na quarta edição da corrida solidária Montepío.

Graças à participação de aproximadamente 10 mil corredores, que percorreram as ruas de Lisboa (em duas modalidades, de 5 e 10 km), arrecadaram-se mais de 60 mil euros, que serão destinados integralmente a favor do programa ABEM da Associação Dignidade que tem como missão garantir que todos os portugueses tenham acesso aos medicamentos, de forma independente de suas possíveis dificuldades econômicas.

Corrida Unicef, Colômbia

Um grupo de profissionais da Management Solutions participou da Corrida Unicef 10k 2016, uma iniciativa organizada pela Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância) em prol dos direitos das crianças colombianas.

A iniciativa reuniu mais de 6 mil competidores que correram as ruas de Bogotá com o objetivo de contribuir com a materialização dos direitos das crianças e adolescentes de Guajira e promover sua inclusão social.



Corrida Unicef, Colômbia

Meio ambiente

Estamos especialmente sensibilizados con el impacto medioambiental que pueda generar nuestra actividad



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 2016 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 eletrónico (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 2017 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 habituais em qualquer escritório e os cartuchos de toner para impressoras, uma vez esgotados, são depositados nos contêineres que os edifícios que abrigam nossos escritórios têm habilitados para tal, ou devolvidos ao fornecedor para sua correta reutilização ou reciclagem. Em 2016 reduziu-se o toner utilizado pelas impressoras em 6%.

Papel e embalagens

O papel e as embalagens recicláveis são separados de forma adequada para que possam ser reciclados pelas empresas de gestão dos edifícios. Além disso, nos escritórios de Madri, Bilbao e Barcelona, existem contentores disponíveis onde são armazenados todos os documentos que por sua confidencialidade devem ser destruídos. Uma firma externa recolhe semanalmente esses contentores, e é responsável pela destruição dos documentos e posterior reciclagem deles.

Durante 2016, a quantidade de papel reciclada aumentou 15% relativamente ao ano anterior (o que implicou reciclar mais de dez toneladas de papel).

Computadores e celulares

Como foi explicado na seção da Ação Social, no que diz respeito a computadores e telefones celulares, a Firma segue uma política global - os dispositivos que ainda estão em boas condições são doados a diferentes ONGs. Os equipamentos em piores condições são vendidos por peças que são reutilizadas, ou se o modelo não é mais válido, são entregues a uma firma responsável pela sua adequada reciclagem.

Para qualquer tipo de opinião, 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

Madri

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 – Madri

Barcelona

Avda. Diagonal, 654
08034 – Barcelona

Bilbao

C/ Elcano, 9
48008 – Bilbao

Londres

6 Bevis Marks
EC3A 7BA – London

Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53
60325 – Frankfurt am Main

Paris

14 Avenue D'Eylau
75116 – Paris

Varsóvia

Emilii Plater, 53
00-113 – Warszawa

Zurique

Bellerivestraße, 201
8034 – Zürich

Milão

Via Visconti di Modrone, 11
20122 – Milano

Roma

Via Vincenzo Bellini, 22
00198 - Roma

Lisboa

Avenida da Liberdade, 245
1250-143 – Lisboa

Pequim

1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 – Beijing

Nova York*

1120 Avenue of the Americas
NY 10036 – New York

Boston

21 Custom House Street
MA 02110 – Boston

Birmingham

420 20th Street North
AL 35203 – Birmingham

San Juan do Porto Rico

154 Calle Rafael Cordero
PR 00901 – San Juan

Cidade do México (Santa Fe)

Prof. Paseo de la Reforma, 1015
01376 – Ciudad de México

Cidade do México (Anzures)

Mariano Escobedo, 748
11590 – Ciudad de México

Bogotá

Carrera 7, 71-21
110231 – Bogotá

São Paulo

Rua Funchal, 418
04551-060 – São Paulo

Lima

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

Santiago do Chile

Enrique Foster Norte, 21
755-0163 – Santiago

Buenos Aires

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

* Responsável pelo escritório de Atlanta

MSCIO