

Marcos de 2021

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.



5%
de crescimento



+3.000
projetos em
andamento



+50%
dos quais originados
durante o exercício



Resilience & Leadership

A resiliência nos permite adaptar-nos a situações adversas e a liderança nos ajuda a traçar o rumo ao crescimento sustentável



Sob o lema *"Resilience & Leadership"*, a Management Solutions realizou no mês de julho sua Convenção Anual, de forma virtual devido na qual, após analisar o contexto internacional, foram revistos os sucessos obtidos pela Firma e foram definidos os objetivos para o próximo exercício. Nesta seção, são resumidas algumas das ideias expostas na Convenção.

Vivemos em tempos de grande incerteza. Uma incerteza gerada em grande parte por uma profunda transformação na qual estamos imersos e que foi acelerada nos últimos anos

pelo fenômeno da digitalização, esse tipo de espaço virtual em escala global que elimina as barreiras físicas ao crescimento.

Esta incerteza foi recentemente agravada pelas graves repercussões sanitárias e econômicas de uma pandemia que mudou nosso modo de vida da noite para o dia, e também foi exacerbada pelos grandes desafios colocados pelas mudanças climáticas.

Esta incerteza é agravada pelos efeitos de uma mudança histórica no ciclo geopolítico (referido por alguns sociólogos como a era "pós-Occidental") que começou em 2014 quando a China ultrapassou o PIB, em paridade de poder de compra, dos EUA, e que está avançando incessantemente. No século passado, a Europa passou de representar 25% da população mundial para menos de 10%; mais ainda, desde os anos 50, a população mundial aumentou de 3 para 7 bilhões de habitantes, com a contribuição do Ocidente sendo praticamente nula, sendo este crescimento concentrado na Ásia.

Isto, juntamente com o já mencionado fenômeno da "democratização" do acesso à tecnologia, que leva a uma convergência gradual da produtividade per capita, faz com que o peso relativo do PIB de um país tenda cada vez mais para o peso relativo de sua população, deslocando assim o polo da atividade econômica mundial.

Mas também estamos vivendo em tempos de enormes oportunidades. As prioridades estão mudando, novas necessidades estão surgindo, novos modelos empresariais estão surgindo e os modelos empresariais existentes estão passando por profundas transformações.

Neste contexto, é particularmente importante empregar a mentalidade correta. E é precisamente a combinação de resiliência e liderança que nos ajuda a transformar as incertezas em oportunidades sobre as quais construir o crescimento futuro. A capacidade de adaptação a ambientes em mudança, talento, inovação, diversificação, compromisso com a excelência e vocação de serviço nos permite transformar desafios em soluções geradoras de valor.

A resiliência nos permite adaptar-nos a situações adversas e a liderança nos ajuda a traçar o rumo ao crescimento sustentável. Resiliência e liderança que, no caso da Management Solutions, implica um forte compromisso com os clientes, profissionais e com o meio ambiente.

Um compromisso que nos obriga a atualizar constantemente nossa proposta de valor, fortalecendo a pesquisa e o desenvolvimento de novas competências, em colaboração com a universidade e o mundo acadêmico; aprofundando e ampliando nosso conhecimento setorial; e reforçando nossa presença nos países em que operamos, sempre apoiando as sociedades em que atuamos.

A incerteza é superada através da construção da confiança. Quanto maior o problema que enfrentamos, maior a

oportunidade que temos de ajudar a resolvê-lo, gerando assim confiança em nosso ambiente.

É por isso que nos esforçamos para projetar e implementar soluções inovadoras, construídas em ambientes cada vez mais colaborativos, que aproveitam a ruptura tecnológica para melhorar a experiência do cliente, agilizar os processos, controlar melhor os riscos e obter mais valor das informações disponíveis.

Soluções que também têm um alto impacto social: como a gestão avançada dos impactos derivados da mudança climática, gestão dos riscos reputacionais, aplicação de técnicas de interpretação da linguagem natural, ética no uso da inteligência artificial, ou a resposta à crise causada pela COVID-19, fornecendo propostas para garantir a continuidade das operações e posteriormente ajudando a planejar a reativação.

Para isso, contamos com o talento, o esforço e o treinamento contínuo de uma extraordinária equipe profissional.

Uma equipe que conta com uma forte cultura geradora de confiança. Uma cultura de fortes princípios e valores que nos tornam facilmente reconhecíveis: a vocação de serviço; a humildade, a generosidade e a solidariedade; a integridade e o pensamento crítico; a meritocracia e a paixão por um trabalho bem feito; o espírito empreendedor e a perseverança na busca de nossos objetivos. Em suma, uma equipe em permanente busca da excelência, que coloca o cliente no centro de todas as suas ações e que não se preocupa apenas com o que faz, mas também como o faz. Em resumo, uma equipe que gera confiança.

Em 2021 voltamos a ultrapassar os objetivos qualitativos e quantitativos que definimos há um ano atrás, crescendo acima do orçamento, aumentando novamente a participação de mercado, e fazendo-o de forma orgânica, diversificada e sustentada, sempre à margem dos ciclos econômicos, aplicando um modelo de gestão que maximiza o nosso

potencial, garante a projeção dos nossos profissionais e projeta as bases de um crescimento sustentado para os próximos anos.

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

O resultado de tudo isso foi que aumentamos nossa presença em grande parte das instituições com as quais já vínhamos colaborando, estendendo a nossa prestação de serviços a novas áreas e divisões de negócios, fomentando a diversificação setorial com o roll-out em novos setores, e continuamos aumentando nossa base de clientes. Uma carteira composta por mais de 1.200 clientes, grandes multinacionais, empresas e instituições líderes locais, à qual foram incorporados mais de 150 novos clientes, todos eles de importância estratégica em seus respectivos mercados. Além disso, ao decorrer do ano nós ampliamos nossos relacionamentos com os reguladores e supervisores dos mercados em que atuamos.

Esse crescimento da nossa atividade não teria sido possível sem a extraordinária equipe de 2.700 profissionais que formam parte da nossa Firma. Uma equipe de profissionais talentosos, comprometidos, dignos de uma forte cultura empresarial baseada em valores que fazem a diferença. Uma equipe que cresceu da base, global, multicultural, multidisciplinar e plenamente integrada. Uma equipe jovem, íntegra e responsável, capaz de contribuir com soluções diferenciadas para os desafios apresentados pelos nossos clientes.

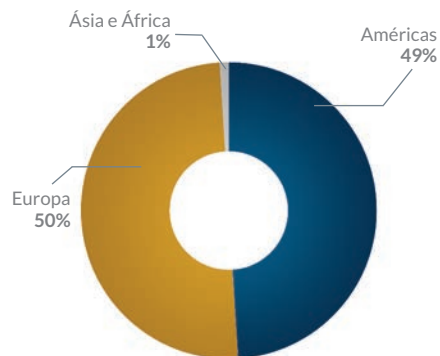
Em suma, mais um ano voltamos a superar todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que atuamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Enfrentamos o futuro com entusiasmo e confiança, com o firme propósito de ajudar nossos clientes a crescerem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

Diversificação

Durante o ano de 2021 continuamos avançando em nosso processo de diversificação:

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

Diversificação geográfica¹



Américas

- ▶ O crescimento nos EUA continua forte (+8%), impulsionado pela abertura de um escritório em Pittsburgh.
- ▶ Crescimento sustentado de dois dígitos na América Latina, com o Equador aumentando em 5 vezes o tamanho, e a Colômbia e o Peru superando 20%.
- ▶ Crescimento em todos os países da América Central

Europa

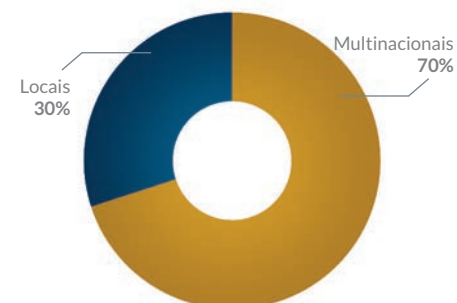
- ▶ Presença reforçada no mercado espanhol com a abertura do escritório de La Coruña no final do ano passado.
- ▶ Escritórios no Reino Unido, Alemanha (com a abertura de Düsseldorf) e Portugal consolidam suas posições de liderança
- ▶ França, Itália, Polônia e Holanda atingem um crescimento de cerca de 25%.
- ▶ Presença reforçada nos países nórdicos, com crescimento na Noruega (+20%) e na Dinamarca (o escritório de Copenhague aumentou sua atividade em 20 vezes).
- ▶ Crescimento sustentado no restante da Europa (com foco na Europa Oriental)

Ásia

- ▶ Forte dinâmica de atividade na Ásia (China e Turquia)
- ▶ Reativação da atividade na África (com um foco especial na África do Sul)

¹medido em horas de consultoria

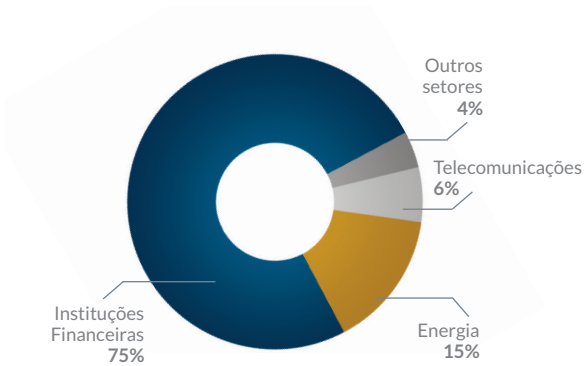
Diversificação de clientes²



- ▶ Mais de 1.200 clientes ativos
- ▶ 150 novos clientes (em todas as geografias e setores)
- ▶ Reforço da presença em clientes:
 - Aumento do relacionamento com Reguladores, Supervisores e Organismos Supranacionais
 - Reforço do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

²medido em horas de consultoria

Diversificação setorial¹



Finanças

- ▶ Crescimento sustentado (+5%) baseado em:
 - Maior especialização por negócio
 - Benchmarks em Transformação Digital e Sustentabilidade
 - Liderança em compliance regulatório

Energia

- ▶ Forte crescimento (+30%) impulsionado por:
 - Aumento da base de clientes
 - Maior oferta de serviços (transformação digital, Inteligência Artificial, Agile, sustentabilidade, etc.)
 - Implantação da prática em mais países (especialmente nas Américas)

Telecomunicações

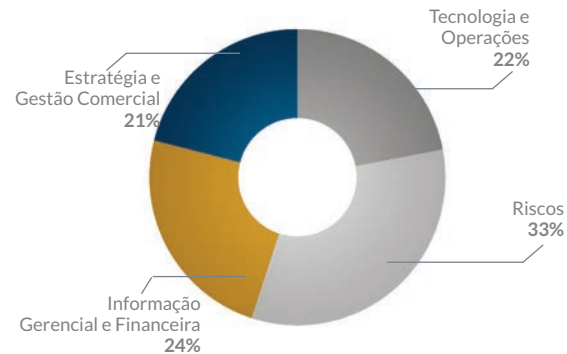
- ▶ Forte crescimento das operações (+30%) baseado em:
 - Inclusão de novos clientes
 - Ampliação da oferta em serviços
 - A extensão da prática a novas regiões

Outros setores

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

¹medido em horas de consultoria

Diversificação de soluções²



- ▶ Mais de 3.000 projetos (50% novos) em todas as nossas *Core Competencies*:
 - COVID-19 (10 novas propostas de valor)
 - Rentabilidade e solidez financeira (otimização do RWA, RORAC, Pricing)
 - Riscos não financeiros (Sustentabilidade, Reputacional, Crime Financeiro)
 - Organizações *Agile*
 - Digitalização de processos (experiência do cliente, eficiência -RPA-)
 - Governança e Modelagem de Dados (MRM, Validação)
 - *Machine Learning* e Inteligência Artificial
 - Grandes arquiteturas de dados e projetos "go to cloud"
 - *Cybersecurity*
 - Novas soluções proprietárias (Modelcraft e Hatari) e atualizações das existentes (todas disponíveis em cloud)

²medido em horas de consultoria



“Nós nos propusemos a ajudar nossos clientes a encontrar soluções para os tempos incertos atuais”

Hoje, mais do que nunca, as empresas estão procurando as respostas corretas em um ambiente incerto. Isto exige que compreendamos a nova dinâmica competitiva em profundidade, que identifiquemos os problemas que nossos clientes enfrentam, que forneçamos soluções valiosas e que colaboremos em sua efetiva implementação.

Na *Management Solutions* desenvolvemos soluções inovadoras que aproveitam a ruptura tecnológica para tornar os processos mais eficientes, melhorar a experiência do cliente, controlar melhor os riscos e extrair mais valor das informações disponíveis. Em resumo, soluções que permitem a nossos clientes alcançar um crescimento rentável e sustentável.

Sandra Martins
Sócia da *Management Solutions*

Crescimento e Inovação

Crescimento rentável

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

Inovação em P&D+i

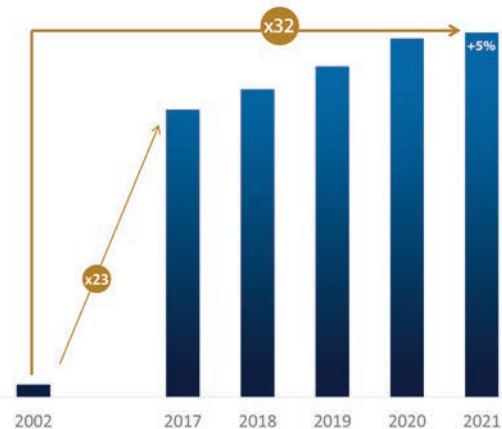
Apostando na Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação e no treinamento como elementos-chave de diferenciação da nossa proposta de valor para o mercado.

Gestão de Recursos Humanos

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

Crescimento rentável

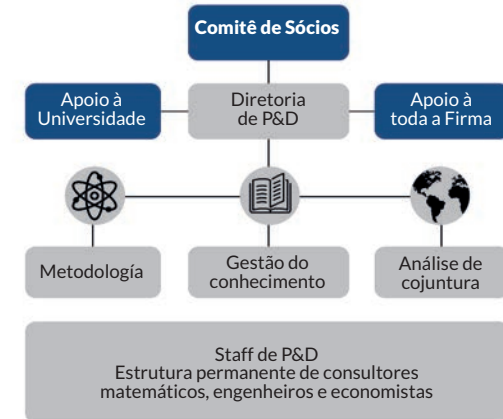
Evolução do faturamento



- ▶ Crescimento sustentado de 5%¹ (orgânico, diversificado, sustentável).
- ▶ Mais de três milhões e meio de horas de trabalho de consultoria
- ▶ Ganhando participação em nossos principais mercados de referência
- ▶ Rigor na gestão financeira
- ▶ Desenvolvendo e aprovando o plano estratégico Y25:
 - Compromisso com a sustentabilidade
 - Crescimento multinacional com forte especialização setorial (novos setores)
 - Aumento da oferta quantitativa e digital (agregando parcerias)
 - *Smart Working*

*Superando a cifra de 300 milhões de euros de faturamento anual.

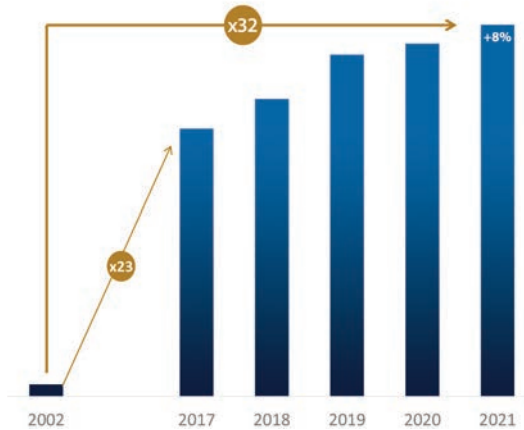
Inovação em P&D+i



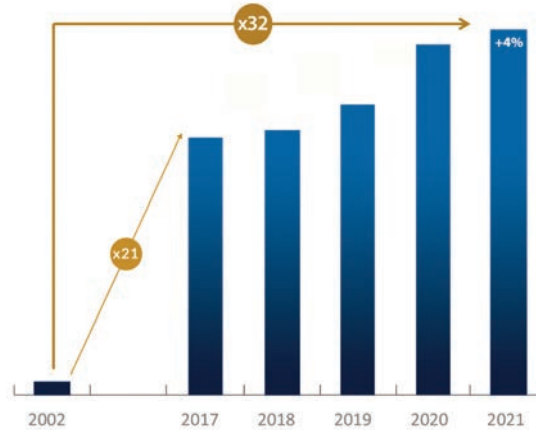
- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por equipes de:
 - Metodologia (Inovação)
 - Gestão do conhecimento (*core competences*, normas e regulações, *benchmarks*, publicações, treinamento, etc.)
 - Análise de conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos os países, setores e linhas de serviço)
- ▶ *Hub* regulatório em Frankfurt, sede do ECB
- ▶ Colaboração com universidades / instituições / empresas
- ▶ Execução do Plano Global de P&D (mais de 250 ações executadas):
 - Metodología:
 - Desenvolvimento de soluções de *Machine Learning*
 - Desenvolvimento de Disciplinas: Disciplina iDanae de *Big Data* e *Analytics* (UPM); Disciplina de Impacto Social (U.P. Comillas); e Disciplina de Estudos de Hidrogênio (U.P. Comillas).
 - Colaborações em propostas de valor em Inteligência Artificial (*financial crime*, reputacional, climático, etc.).
 - Gestão do Conhecimento:
 - Afinado de propostas de valor
 - Atualização do Plano de Treinamento
 - Serviço de alertas regulatórios (através de três canais: app, web e mídia social)
 - Mais de 100 publicações especializadas (internas e externas)
 - Análise de conjuntura para 22 países (incluindo Benelux)

Gestão de recursos humanos

Evolução do headcount de funcionários



Horas de treinamento



- ▶ Mais de 2.700 profissionais, crescendo a partir da base, com mais de 500 novas incorporações e 200 contratos de estágio durante o ano fiscal
- ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide:
 - Reforço da primeira linha diretiva (10 novos Sócios e 19 novos Directores)
 - Maior capacidade diretiva (178 novos Gerentes e Supervisores)
 - Crescimento orgânico da camada sénior
- ▶ Gestão global da pirâmide (“one team”)
- ▶ Excelência na inclusão de talento (mais de 200.000 candidatos analisados)
- ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
 - Presentes em mais de 300 faculdades da Europa, Américas e Ásia
 - Mais de 200 acordos de colaboração
 - Mais de 10 prêmios de Trabalho de Conclusão de Curso/ Master e patrocínios
 - Ministrando treinamento em várias das universidades de maior prestígio da Europa e Américas
- ▶ Fortalecimento dos processos de monitoramento, avaliação e orientação
 - Processos de avaliação contínua, priorizando os talentos

- Programa bianual de tutoria (tentando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades oferecidas pela Firma).
- Aumento da comunicação com as equipes em trabalho remoto.
- ▶ Ênfase no treinamento:
 - Mais de 250.000 horas investidas em treinamento
 - Mais de 700 cursos ministrados (22 novos)
 - Melhoria contínua do plano de treinamento:
 - Octava promoção do mestrado em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School na Espanha
 - Quinta promoção do Diploma no Tecnológico de Monterrey em México
 - Programa avançado de formação em colaboração com o INSPER no Brasil
 - Desenvolvimento *e-learning* na educação formal / voluntária
 - Complemento externo: com foco na equipe de direção (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, *Cloud*, etc.)



Em 2021 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos

Comunicação e flexibilidade organizacional

Comunicação

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

Flexibilidade organizacional

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

Comunicação



- ▶ Canais de comunicação digital:
 - Novos conteúdos na intranet (pílulas formativas, webinars, conteúdos COVID-19)
 - Despliegue de una nueva web corporativa
 - Nuevos contenidos en RRSS
- ▶ Mais publicações especializadas:
 - Publicação de White Papers sobre Risco Reputacional e COVID-19
 - Informes de conjuntura econômica trimestrais (64 relatórios)
 - Notas Técnicas e Novidades Regulatórias (cross industry)
- ▶ Maior presença em fóruns profissionais e de Supervisores
- ▶ Mais Ação Social, patrocínio e mecenato:
 - Mais de 50 atividades beneficentes: Multiplica x2 sua contribuição contra o COVID-19, "Kilómetros Solidarios", natal Solidário, doações de sangue, doações de equipamentos de informática, voluntariados corporativos, participação em eventos esportivos solidários, etc.
 - Colaborações com ONGs, fundações e Instituições (Teatro Real, Real Academia de Ciencias, Fundación Pro RAE, Escuela Superior de Música Reina Sofía)
- ▶ Pacto Mundial das Nações Unidas
- ▶ Maior apoio ao Clube Esportivo em todos os escritórios da Firma:
 - Mais de 1.000 participantes em torneios esportivos internos e externos
 - Organização de eventos esportivos: torneios de golfe, torneios de tênis de paddle, futebol de salão, e

Flexibilidade organizacional



- ▶ Reforço das áreas e funções de Meios:
 - Fortalecimento da estrutura (Recursos Humanos e Tecnologia)
 - Execução do plano de transformação tecnológica:
 - Implementação do plano de transformação tecnológica:
 - Migração para o Microsoft 365 (Office, Teams, Intune, etc.)
 - Migração do Navision para o Business Central
 - Digitalização de processos (App de notas e recibos)
 - Novos aplicativos (reserva de salas, trabalho remoto, etc.)
 - Abertura de escritórios em Düsseldorf (Alemanha) e Pittsburgh (EUA) e ampliação de escritórios em Madrid, Lisboa, Bogotá e México.
- ▶ Função global de controle (Auditoría, Calidad y Cumplimiento):
 - Relatórios de Auditoria Interna e QA (anuais, semestrais, trimestrais e mensais)
 - Auditoria externa de demonstrativos financeiros (consolidados e individuais)
 - Demonstrativos de informações não financeiras
 - Certificações externas em processos (ISO 9001), em Cybersecurity (ISO 27001), em Criminal Compliance on crime prevention (UNE 19601) e em Business Continuity Management System (ISO 22301).
 - Treinamento contínuo para todos os profissionais sobre políticas corporativas



“Um ano mais, e apesar das dificuldades em nosso ambiente, superamos mais uma vez todos os objetivos que nos propusemos “

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

Como resultado, o balanço do exercício foi excelente, alcançando um crescimento sustentado de mais de 5%.

O mérito deste sucesso, sem dúvida, está na extraordinária equipe de profissionais que compõem a Management Solutions. Uma equipe talentosa com um

forte perfil analítico combinado com um profundo conhecimento dos negócios das indústrias para as quais trabalha; multicultural (reunindo mais de 40 nacionalidades); jovem e bem treinada; ética, responsável e comprometida.

Como nosso lema dita, nós fizemos as coisas acontecerem! E o fizemos demonstrando resiliência e liderança.

Ignacio Layo
Sócio de Management Solutions

