

## Marcos de 2022

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.



**11%**  
de crescimento



**+4.000**  
projetos em  
andamento



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



```
SI=0000 01-0000  
0100 00 00 00 00 00  
RAL
```

```
_RDX_RAX ".byte 0x00, 0x00, 0x00, 0x00"
```

```
unsigned long va_arg(va_list, unsigned long)
```

```
va_list va; va_start(va, arg);
```

```
ex_c_arg(ASN1_INTEGER, &val, &val);
```

```
:"(value)";
```

```
.n>
```

```
src = arg;
```

```
dst;
```

```
val;
```



# Entrepreneurship to face a changing reality

*O empreendedorismo para enfrentar uma realidade em transformação*



Sob o slogan "Entrepreneurship to face a changing reality", a Management Solutions organizou sua Convenção Anual em julho, que, após dois anos de formato virtual devido às restrições resultantes da pandemia COVID-19, conseguiu voltar ao seu formato presencial no Teatro Real em Madri.

Durante a Convenção, que também foi um ponto de partida para a celebração do 20º aniversário da Firma, foi analisado o contexto macroeconômico internacional, as realizações da Firma foram revistas e os objetivos para o ano seguinte foram

estabelecidos. Esta seção resume algumas das abordagens apresentadas na Convenção.

Em anos anteriores, temas como transformação, crescimento sustentável, confiança, liderança, etc., foram abordados. Nesta ocasião, a Convenção concentrou-se em um tema que, de certa forma, resume tudo o que foi dito acima e dá sentido a tudo o que fazemos na Management Solutions: o empreendedorismo.

Dezembro de 2022 marcou o 20º aniversário de um empreendimento que permitiu à Firma crescer de forma sustentada e ininterrupta por duas décadas, independentemente dos ciclos econômicos, e um empreendimento que nos permite continuar a gerar valor para nossos clientes diante de uma realidade em transformação.

Porque a mudança é tão real e eficaz quanto a realidade em que vivemos. As dinâmicas estruturais convergem nesta mudança, que já foram revistas em convenções anteriores, tais

como: i) as derivadas da transformação digital, ii) as causadas pela transição energética, em resposta aos desafios da mudança climática, ou iii) os efeitos da progressiva perda de liderança do Ocidente; e o fazem com outras questões de natureza mais circunstancial, mas com um impacto profundo, tais como (i) as consequências sanitárias e econômicas de uma pandemia que, embora subsidiada, ainda estamos sofrendo e que, entre outras questões, levou à ruptura de múltiplas cadeias de abastecimento (que levou ao fortalecimento dos modelos nearshore vs. offshore), (ii) a trágica guerra na Ucrânia que, além de ser uma das maiores catástrofes humanitárias do século, exacerbou os efeitos de uma situação econômica frágil ao aumentar o preço de certas matérias-primas (com aumentos de mais de 50% no gás, carvão e trigo, para citar alguns exemplos), iii) ou as derivadas de um quadro macro que poderíamos chamar de: "o perigoso caminho para a estagnação".

A mudança, e a velocidade em que ela ocorre, gera incerteza, mas também grandes oportunidades, e para enfrentar esta realidade em transformação com garantias, é necessário um caráter empreendedor.

Durante a convenção, algumas das histórias mais conhecidas de empreendedorismo foram revistas, e não apenas no mundo dos negócios, porque o empreendedorismo vai além do mundo dos negócios. E o fato é que muitas das grandes conquistas da humanidade resultaram de uma história de empreendedorismo.

Alguns dos denominadores comuns das histórias empresariais que foram revistas durante a Convenção poderiam ser: uma visão; muita preparação; trabalho árduo e colaborativo; e, acima de tudo, uma fome de ir mais longe, de ir onde ninguém mais tinha ido antes; uma fome de criar valor para os outros. Em resumo, o empreendedorismo.

As razões pelas quais a Management Solutions é considerada por muitos como uma escola de empreendedorismo também foram explicadas. O empreendedorismo exige uma qualidade que a Firma sempre demonstrou: a capacidade de adaptação à mudança. Darwin disse que as espécies que sobrevivem são as mais capazes de se adaptar às mudanças.

O empreendedorismo é inseparável do indivíduo. Todos nós temos um impulso empreendedor, a vontade de criar está codificada em nosso DNA<sup>1</sup> e a criação é a essência do empreendedorismo .

Criar, em nossa profissão, significa iniciar atividades nunca antes realizadas, operar em novos países, abrir novos escritórios, atender novos clientes em novos setores, desenvolver novas competências geradoras de valor.

O empreendedorismo requer uma preparação rigorosa em termos de conhecimentos e habilidades, sistemática e método, mas também princípios e valores, uma cultura que favorece o crescimento e gera confiança.

Das muitas definições para o termo empreendedorismo na Convenção, uma foi proposta pela Harvard Business School e mais especificamente formulada por seu professor Howard Stevenson: "empreendedorismo é a busca de oportunidades além dos recursos controlados".

Uma busca incessante, colocando a alma no cumprimento das metas estabelecidas. Oportunidades que são substanciadas (de acordo com o autor desta definição) pelo pioneirismo de produtos ou serviços inovadores, ou pela melhoria dos já existentes; criação de novos modelos de negócios ou extensão dos atuais a novas partes interessadas. Em resumo, melhorando o que sabemos que podemos melhorar, e sempre

mantendo a vontade de inovar. E tudo isso, maximizando o impacto dos recursos à disposição ou, em outras palavras, fazendo uma virtude por necessidade.

O Presidente da Management Solutions, Alfonso Serrano-Suñer, aproveitou a oportunidade para compartilhar com os profissionais da Firma sua visão das razões pelas quais, acima de tudo, a Management Solutions é uma escola de empreendedorismo.

Ele começou enfatizando que na Management Solutions, os profissionais da Firma têm uma profissão empolgante, um trabalho que consiste em nada mais e nada menos do que resolver problemas o: "problem solving".

Problemas interessantes, diversos, mutantes e relevantes. E o fazem em locais atraentes e trabalhando com e para pessoas extremamente talentosas.

Para isso, é preciso se preparar adicionando conhecimentos técnicos em vários assuntos, que são aplicados para resolver as tarefas atribuídas, consolidando assim este conhecimento (isto é o que se conhece como conhecimento de causa, o conhecimento dos motivos e razões).

Esta preparação nunca termina, porque nunca deixamos de adquirir novos conhecimentos, que se somam aos conhecimentos já consolidados, e é o acúmulo de experiência que nos torna especialistas em algo.

<sup>1</sup>Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn

# Entrepreneurship to face a changing reality

Se a isso somarmos nossa vocação para a pesquisa e o compromisso da Firma com o treinamento contínuo, nossas capacidades técnicas crescem exponencialmente com o tempo.

Mas, além disso, à medida que crescemos como profissionais, abordamos a resolução destes problemas de diferentes ângulos, prismas ou responsabilidades (como consultor, sênior ou gerente).

Também nos preparamos para isso, adquirindo habilidades de gestão. Primeiramente, gestão de pessoas, aprendendo a trabalhar em equipe e a se relacionar com nossos clientes, gerando assim modelos de relacionamento frutíferos baseados na confiança.

Mas também aprendemos a gerenciar projetos, o que é o mesmo que gerenciar empresas (com seus processos comerciais e de produção, gestão de meios e financeiro, controle de risco e supervisão da qualidade dos produtos a serem entregues). E há muitas habilidades que adquirimos que nos permitem, juntamente com o conhecimento técnico, resolver problemas cada vez mais complexos.

E logo chega o dia, enquanto ainda somos muito jovens, quando, com base no que já experimentamos e aprendemos, como condição necessária, somos convidados a colocar à prova nossas habilidades de gestão. Ou seja: i) nossa habilidade em estabelecer objetivos (e não somente em estabelecer objetivos nos projetos que administramos, mas também objetivos nas diversas áreas estratégicas de gestão da Firma: geográfica, industrial, crescimento nas competências alvo, clientes, etc.), e também ii) nossa habilidade em projetar as melhores maneiras de atingir esses objetivos.

Em suma, agir como empreendedores, fazendo com que a Firma cresça de forma orgânica e sustentável, sustentando assim nosso próprio crescimento profissional.

Porque a Management Solutions é uma Firma (um partnership) feita por e para seus profissionais. E para fazer isso, contamos com uma cultura vencedora, o que nos torna facilmente reconhecíveis.

Uma cultura que nasceu há vinte anos de nosso espírito de sobrevivência, de nosso desejo de seguir adiante, de nossa fome. Uma cultura de vocação de serviço, de generosidade e humildade, de senso crítico, de orientação para os resultados e de busca constante da excelência.

Uma cultura que nos empurra para fora de nossa zona de conforto e para território desconhecido até dominá-la, criando novas dinâmicas ou melhorando e aperfeiçoando as já existentes, a fim de continuar crescendo.

Porque, como acrescentou o professor Howard Stevenson acima mencionado: "o empreendedorismo é uma abordagem distinta da gestão empresarial". E é exatamente aí que reside o significado do que fazemos na Management Solutions.

Em um mundo transbordante de questões inconsequentes e efêmeras, temos o mandato e ao mesmo tempo o privilégio de criar. Em outras palavras, Management Solutions será o que se propõe a ser, e na opinião do Alfonso Serrano-Suñer, o melhor da Firma ainda está por vir, e serão os profissionais da Firma que farão acontecer.

E que melhor prova disso do que ver como, após quase vinte anos de empreendedorismo, a Firma conseguiu multiplicar seu tamanho por mais de 40 vezes. Hoje somos mais de 3.200 profissionais de extraordinário valor, operando em mais de 50 países da Europa, América, Ásia e África, através de nossos 39 escritórios em 37 cidades ao redor do mundo.

Porque a Management Solutions é uma grande Firma que aspira a liderar consultoria empresarial internacionalmente, em todos os setores em que atua e em todas as linhas de serviço que presta a seus mais de 1.500 clientes, que por sua vez são grandes líderes globais e locais. Uma Firma com o melhor das equipes. Uma equipe talentosa, com um forte perfil analítico, mas ao mesmo tempo com um profundo



Alfonso Serrano-Suñer. Yearly Meeting 2022, Madri, Espanha

conhecimento dos negócios de seus clientes. Uma equipe multicultural, jovem e bem treinada. Uma equipe que demonstra sua vocação para o serviço, seu talento e seu compromisso diário. Em resumo, uma equipe de empresários.

O empreendedorismo nos obriga, portanto, a manter nossa proposta de valor constantemente atualizada: fortalecer a pesquisa e o desenvolvimento de novas competências em parceria com a universidade e o mundo acadêmico; aprofundar e ampliar nosso conhecimento setorial; e reforçar nossa presença nos países em que operamos, sempre apoiando as sociedades em que atuamos.

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 de reputação, aplicação de técnicas de interpretação da linguagem natural, ética no uso da inteligência artificial, ou a resposta à crise causada pela COVID-19.

Para este fim, mais uma vez, contamos com o talento, o esforço e o treinamento contínuo de uma extraordinária equipe profissional. Uma equipe que, como já mencionado, tem uma cultura forte que gera confiança. Uma cultura de princípios e valores marcados que nos tornam facilmente

reconhecíveis. Em suma, uma equipe em constante 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 com a forma como o faz.

Como mencionado acima, o crescimento de nossos negócios não teria sido possível sem a extraordinária equipe de mais de 3.200 profissionais que compõem a nossa firma. Uma equipe de profissionais talentosos e comprometidos, com uma forte cultura corporativa baseada em valores que fazem a diferença. Uma equipe que cresceu do zero, global, multicultural, multidisciplinar e totalmente integrada. Uma equipe jovem, com integridade e responsabilidade, capaz de fornecer soluções diferenciadas para os desafios colocados por nossos clientes.

Em resumo, mais uma vez, e isso faz vinte, superamos todas as nossas metas em todas as geografias em que estamos presentes, em todos os setores em que operamos e em todas as linhas de serviço que prestamos. Encaramos o futuro com entusiasmo e confiança, com a firme intenção de ajudar nossos clientes a crescer de forma sustentável.



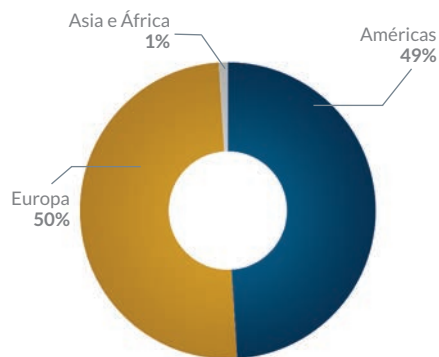
Yearly Meeting 2022, Madri, Espanha

# 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 geográfica<sup>1</sup>



### Américas

- ▶ Fortalecimento da presença na América do Norte com a abertura do escritório de Toronto (Canadá)
- ▶ Crescimento sustentado de dois dígitos em todas as unidades da América Latina, com a abertura de Monterrey (México), Equador multiplicando seu tamanho por 5, e Colômbia e Peru crescendo em mais de 40%
- ▶ Crescimento em todos os países da América Central

### Europa

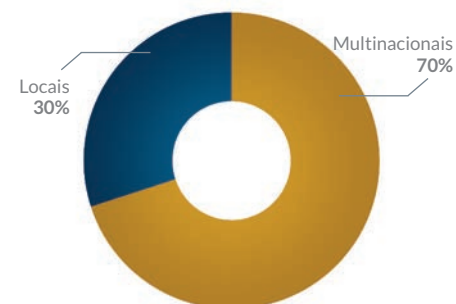
- ▶ Crescimento de dois dígitos na Espanha (+10%)
- ▶ Escritórios no Reino Unido, Alemanha e Portugal consolidam sua liderança
- ▶ A Itália (com a abertura de Bolonha), a França, a Polônia e os Países Baixos conseguiram um crescimento muito significativo de cerca de 50%
- ▶ Presença reforçada nos países nórdicos, com crescimento tanto na Noruega quanto na Dinamarca
- ▶ Crescimento sustentado no restante da Europa (com foco na Europa Oriental)

### Ásia, África e Oceania

- ▶ Os negócios na China se consolidam e a Turquia se fortalece com a abertura do escritório de Istambul
- ▶ Atividade crescente na África com o novo escritório em Joanesburgo
- ▶ Lançamento de atividades na Oceania (com foco na Austrália)

<sup>1</sup>medido em horas de consultoria

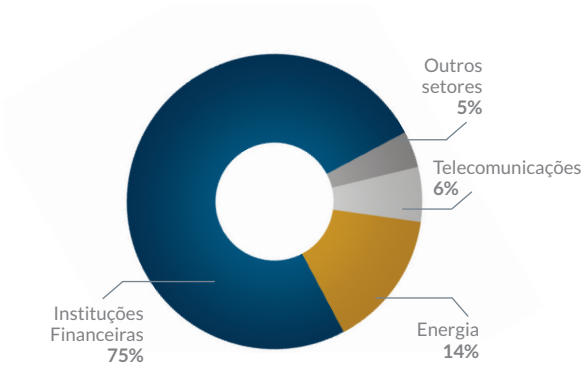
## Diversificação de clientes<sup>2</sup>



- ▶ Mais de 1.500 clientes ativos
- ▶ 300 novos clientes (em todas as geografias e setores)
- ▶ Reforço da presença em clientes:
  - Aumento da presença junto aos principais clientes globais e locais
  - Aumento da ligação com Reguladores, Supervisores e Órgãos Supranacionais
  - Reforço do modelo de relacionamento com fornecedores estratégicos

<sup>2</sup>medido em horas de consultoria

## Diversificação setorial<sup>1</sup>



### Finanças

- ▶ Crescimento sustentado (+10%) baseado em:
  - Maior especialização por negócio
  - Benchmarks em Transformação Digital e Sustentabilidade
  - Liderança em adequação regulatória

### Energia e Telecomunicações

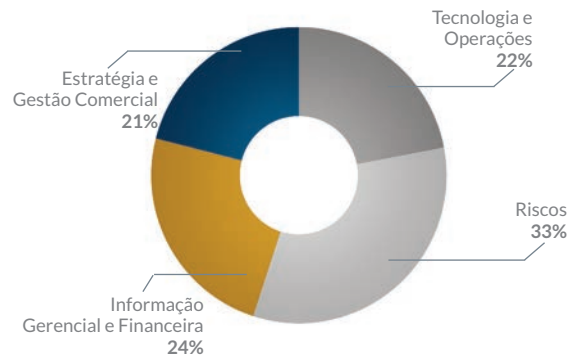
- ▶ Forte crescimento (+15%) impulsionado por:
  - Aumento da base de clientes
  - Maior oferta de serviços (transformação digital, Inteligência Artificial, Agile, sustentabilidade, etc.)
  - Implantação da prática em mais países (especialmente nas Américas)

### Outros setores

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

<sup>1</sup>medido em horas de consultoria

## Diversificação de soluções<sup>2</sup>



- ▶ Mais de 4.000 projetos (50% novos) em todas nossas *Core Competencies*:

- Sustentabilidade (ESG)
- Inteligência Artificial (ModelCraft, Hatari)
- Governança de Dados e Modelos (MRM, Validação)
- Digitalização ("go to cloud")
- Eficiência (Organização e Processos)
- Rentabilidade e solidez financeira
- Gestão avançada de riscos (financeiros e não financeiro)
- Ciber-segurança

<sup>2</sup>medido em horas de consultoria



**"Ajudamos nossos clientes a encontrar soluções valiosas diante de uma realidade em transformação"**

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.

**Sara de Francisco**  
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

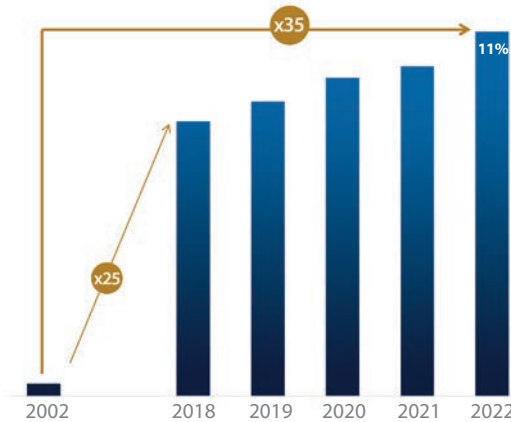
Apostando na Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação e no treinamento como elementos-chave de diferenciação da nossa proposta de valor para o mercado.

## 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

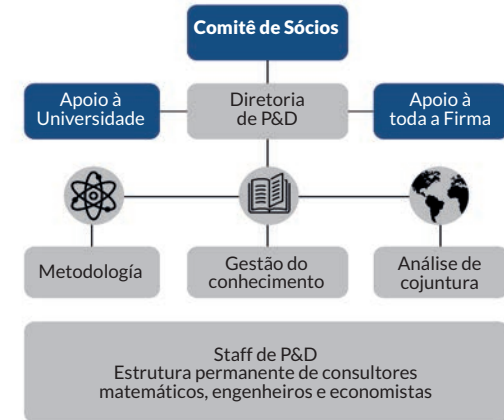
Evolução do faturamento



- ▶ Crescimento sustentado de 11% (orgânico, diversificado, rentável).
- ▶ Quase quatro milhões e meio de horas de consultoria
- ▶ Ganhar participação em nossos principais mercados de referência
- ▶ Rigor na gestão financeira
- ▶ Cumprindo os cinco pilares do plano estratégico Y25:
  - Compromisso com a sustentabilidade
  - Aumento da oferta quantitativa e digital (+parceiras)
  - Crescimento multinacional ("One Firm")
  - Especialização setorial (novos setores)
  - Smart Working

<sup>1</sup>Mais de 300 milhões de euros em faturamento anual

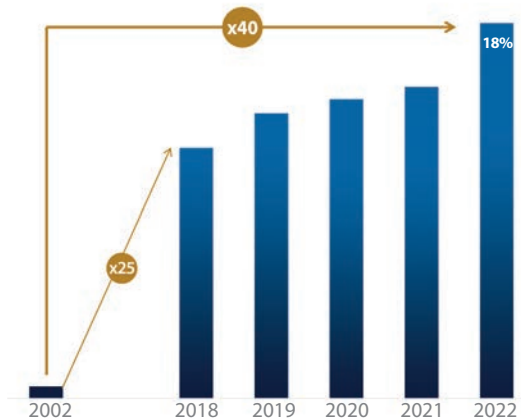
## Inovação em P&D+i



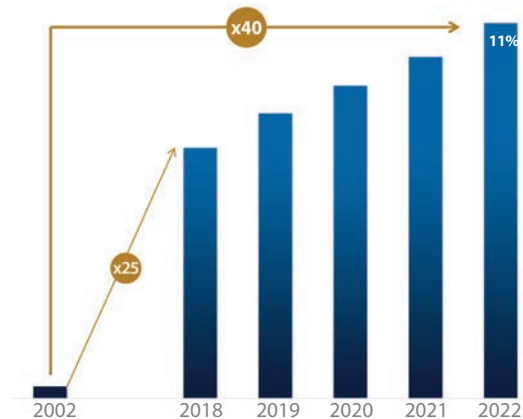
- ▶ Investimento equivalente a 10% da capacidade da Firma
- ▶ Estrutura permanente composta por equipes de:
  - Metodologia (Inovação)
  - Gestão do conhecimento (*core competences*, normas e regulações, *benchmarks*, publicações, treinamento, etc.)
  - Análise de conjuntura
- ▶ Cobertura global (todos 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):
  - Metodologia:
    - Inteligência Artificial Aplicada
    - Desenvolvimento de cátedras: Cátedra iDanae de *Big Data* e Analytics (UPM), Cátedra de Impacto Social (U.P. Comillas) e Cátedra de Estudos de Hidrogênio (U.P. Comillas).
    - Colaborações com a Academia Real de Ciências espanhola (por exemplo, em áreas como a virologia).
  - 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 3.200 profissionais, crescendo a partir da base, com mais de 1.000 novas incorporações e cerca de 300 estagiários durante o ano fiscal
- ▶ Promoção com base no mérito de toda a pirâmide:
  - Reforço da primeira linha de gestão (10 novos Sócios e 23 novos Diretores)
  - Maior capacidade diretiva (130 novos Gerentes e Supervisores)
  - Crescimento orgânico em todas as categorias
- ▶ Gestão global da pirâmide ("one team")
- ▶ Excelência na inclusão de talento (mais de 200.000 candidatos analisados)
- ▶ Reforço dos vínculos com a Universidade e a Pós-graduação:
  - Presentes em mais de 330 faculdades da Europa, Américas e Ásia
  - Mais de 300 acordos de colaboração
  - Mais de 10 prêmios de Trabalho de Conclusão de Curso/ Master e patrocínios
  - Ministrando cursos em algumas das mais prestigiadas universidades da Europa e das Américas

- ▶ Fortalecimento dos processos de supervisão, avaliação e tutoria
  - Processos de avaliação contínua, priorizando os talentos
  - Programa semestral de tutoria (tentando alinhar as necessidades dos profissionais com as oportunidades oferecidas pela Firma).
  - Acompanhamento de Recursos Humanos da equipe gerencial
- ▶ Ênfase no treinamento:
  - Mais de 280.000 horas investidas em treinamento
  - Mais de 721 cursos ministrados (22 novos)
  - Melhoria contínua do plano de treinamento:
    - Nona turma de graduação do Master em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School na Espanha
    - Sexta turma do Diplomado no Tecnológico de Monterrey, no México
    - Programa avançado de treinamento em parceria com o INSPER no Brasil
    - Desenvolvimento de e-learning (Moodle) de treinamento formal/voluntário
    - Complemento externo: com foco na equipe gerencial (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, Cloud, etc.)



*Em 2022 voltamos a superar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos*

# Comunicação e flexibilidade organizacional

## Comunicação

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

## Flexibilidade organizacional

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

## Comunicação



- ▶ Canais de comunicação digital:
  - Novos conteúdos na intranet e web (pílulas de formação, webinars, One Team, etc.)
  - Implantação de novos idiomas no website corporativo
  - Novo conteúdo em redes sociais
- ▶ Mais publicações especializadas:
  - Publicação do white paper sobre Mensuração do Impacto Social
  - Informes trimestrais de conjuntura (68 relatórios)
  - Notas Técnicas e Novidades Regulatórias (cross indústria)
- ▶ Maior presença em fóruns profissionais e de Supervisores
- ▶ Mais Ação Social, patrocínio e mecenato:
  - Mais de 50 atividades beneficentes: "Multiplique x2 sua ajuda aos ucranianos", Quilômetros de Solidariedade, Natal Solidário, IV e V Corrida Solidária, Concerto de Natal Solidário, doações de sangue, doações de equipamentos de informática, voluntariado corporativo, participação em eventos esportivos beneficentes, etc.
  - Colaborações com ONGs, fundações e Instituições (Teatro Real, Real Academia de Ciencias, Fundación Pro RAE, Escuela Superior de Música Reina Sofía)
- ▶ 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 da Meios:
  - Reforço da estrutura (Recursos Humanos e Tecnologia)
  - Implementação do plano de transformação tecnológica:
    - Colocação do Business Central em produção
    - Digitalização de processos (aplicativo de recrutamento OCR, aplicativo MS eXpenses, aplicativo MS Office Spaces, TESS versão web (alocação de tempo e despesas), etc.).
    - Novas aplicações (reserva de espaço, trabalho remoto, etc.)
  - Reforço da segurança de TI
  - Abertura de escritórios em Bolonha (Itália), Istambul (Turquia), Joanesburgo (África do Sul), Toronto (Canadá) e Monterrey (México), e ampliação de escritórios em Madri, Barcelona, Lisboa, Paris, Milão, Varsóvia, México, Lima, Bogotá e Santiago do Chile.
- ▶ Função global de controle (Auditoria, Qualidade e Compliance):
  - Relatórios de Auditoria Interna e de Quality Assurance (anuais/ semestrais/trimestrais/mensais)
  - Auditoria externa das demonstrações financeiras (consolidadas e individuais)
  - Demonstrativos de informação não financeira
  - Certificações externas em processos (ISO 9001), em Ciber segurança (ISO 27001), em Compliance Criminal sobre prevenção de crimes (UNE 19601), em Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio (ISO 22301) e em cálculo de pegada de carbono (ISO 14064).
  - Treinamento contínuo para todos os profissionais sobre políticas corporativas



## "Por mais um ano, e já são 20 anos, superamos mais uma vez todos os objetivos que nos propusemos"

Temos construído sobre nossos pontos fortes, nos esforçando para fazer bem o que fazemos melhor: servir nossos clientes com excelência, integridade, humildade, generosidade e paixão.

Como resultado, o balanço do ano foi excelente, alcançando um crescimento sustentado de mais de 11%.

O mérito deste sucesso, sem dúvida, está na extraordinária equipe de profissionais que compõem as Management Solutions. Uma equipe talentosa com um forte perfil analítico combinado com um profundo

conhecimento dos negócios dos setores para os quais trabalha; multicultural (com mais de 40 nacionalidades); jovem e bem treinada; ética, responsável e comprometida. Em resumo, uma equipe de empresários.

Como nosso lema diz, nós fizemos as coisas acontecerem! E nós o fizemos mostrando o empreendedorismo necessário para enfrentar uma realidade em transformação.

**Ignacio Layo**  
Sócio da Management Solutions

