

# The growing necessity of intellectual property management

## A crescente necessidade de gestão da propriedade intelectual

Peter Gordon

Management of intellectual property has become a popular topic in the last decade, with significant increases over the years in the number of patents awarded, patent litigation, and purchase prices paid for intellectual property portfolios. Investors, directors and senior management are more aware of the importance of managing intellectual property in their businesses and are more likely to set goals and objectives for a business with respect to its intellectual property.

One of the challenges of managing intellectual property, especially in a small or medium sized business, is ensuring that intellectual property management remains a priority and is not pushed aside due to daily business activities. Achieving any organizational goal requires planning and execution, and intellectual property management is no different. This article addresses how to structure an organization for the planning and execution of intellectual property management.

The first step in this process is to assign an employee the responsibility for planning and executing intellectual property management: intellectual property must be someone's job. Depending on the organization, intellectual property may be the responsibility of the CEO, CTO, CFO, General Counsel, Chief IP Counsel, or someone else designated by management. In small and medium size businesses, the responsibility often lies with one of the key officers (CEO, CTO or CFO). For our purposes, let's call this person the IP Manager.

It is unlikely the IP Manager will be successful working alone. The skill set required to manage intellectual property typically requires a team approach. Generally speaking, the team should include individuals that are knowledgeable in A. relevant technology (both historical and state of the art), B. relevant markets and C. intellectual property law. In many small businesses, such a team includes key engineering and marketing personnel and legal counsel, which is likely outsourced.

The IP Manager also needs to set up the appropriate structure within the organization to support the team to get the job done. An organizational structure, in addition to a team of people, typically has key processes and tools, such as software and databases. Given the goals and objectives, the team can identify specific deliverables, the processes and tools required to work

A gestão da propriedade intelectual tornou-se um tema popular na última década, com um aumento significativo nas concessões de patentes, nos litígios e nos próprios preços pagos por portfólios de propriedade intelectual. Investidores, administradores e gestores de topo estão mais conscientes da importância da gestão da propriedade intelectual nos seus negócios e têm maior propensão para estabelecer metas e objetivos para um negócio relacionados com a sua propriedade intelectual.

Um dos desafios da gestão da propriedade intelectual, especialmente em empresas de pequena ou média dimensão, é assegurar que esta permanece uma prioridade e não é posta de lado pelas exigências da gestão diária das empresas. Os objetivos corporativos só são alcançados com planeamento e execução, e o mesmo se aplica à gestão da propriedade intelectual. Este artigo aborda precisamente como estruturar uma organização para o planeamento e execução da gestão da propriedade intelectual.

O primeiro passo neste processo é atribuir a um colaborador a responsabilidade pelo planeamento e execução da gestão da propriedade intelectual: a propriedade intelectual tem que ser da responsabilidade de alguém em específico. Dependendo da



**Peter Gordon, IP attorney and managing partner at Patent GC.**  
**Advogado especializado em propriedade intelectual e sócio da Patent GC.**

on those deliverables and report on progress made, in addition to a budget and a timeline for achieving those deliverables. Thus, the key components of your IP management plan are: people, processes, tools, objectives, deliverables, timelines and budgets. The budget is the primary factor controlling what is possible for the organization to achieve.

The IP Manager has four key types of intellectual property assets to manage: patents, trademarks, copyrights and trade secrets. For each type, a progression of increasingly more complex, or some might say “sophisticated,” approaches to managing that type of intellectual property can be implemented. Generally speaking, one starts by building a portfolio of intellectual property assets and by managing basic intellectual property related risks.

---

**“The skill set required to manage intellectual property typically requires a team approach.”**

**“O conjunto de competências exigidas para gerir a propriedade intelectual requer uma abordagem em equipa.”**

---

Starting with the “low hanging fruit,” the IP Manager of a small or medium sized business will need to identify inventions worthy of filing patent applications as well as clear trademarks for use and registration. Most software companies should also address the issue of compliance with open source licenses. Let’s consider these three as examples of basic operations to implement.

### Patenting inventions

Identifying inventions worthy of patent protection requires a way to tap into the innovative processes within an organization. Most organizations have some form of development cycle, product roadmap or decision making process through which

organização, a propriedade intelectual pode ser da responsabilidade do chief executive officer (CEO), do chief technology officer (CTO), do chief financial officer (CFO), do assessor jurídico, do assessor jurídico de propriedade intelectual ou outra pessoa designada pela gestão. Em pequenas e médias empresas, a responsabilidade recai frequentemente num dos principais gestores (CEO, CTO ou CFO). No âmbito do presente artigo, vamos chamar a esta pessoa o “gestor de propriedade intelectual”.

O gestor de propriedade intelectual dificilmente será bem-sucedido se trabalhar sozinho. O conjunto de competências exigidas para gerir a propriedade intelectual requer uma abordagem em equipa. Assim, e de uma forma geral, a equipa deveria incluir pessoas com conhecimentos em A. tecnologia relevante (tanto em termos históricos, como de tecnologia de ponta); B. mercados relevantes e C. lei da propriedade intelectual. Em muitas pequenas empresas, este tipo de equipa inclui colaboradores das áreas de engenharia e marketing, bem como o aconselhamento jurídico, que, muito provavelmente, é subcontratado.

O gestor de propriedade intelectual necessita ainda de definir dentro da organização a estrutura adequada para apoiar a equipa e garantir eficácia. Desta estrutura fazem normalmente parte, além de uma equipa, processos e ferramentas chave, tais como *software* e bases de dados. De acordo com as metas e objetivos, a equipa pode identificar os resultados que pretende atingir, os processos e ferramentas necessários para os alcançar e reportar progressos alcançados. Deverá, ainda, definir um orçamento e estabelecer um cronograma para atingir esses resultados. Assim, as principais componentes de um plano de gestão da propriedade intelectual são: pessoas, processos, ferramentas, objetivos, resultados desejados, cronogramas e orçamentos. O orçamento é a principal condicionante dos resultados que a organização pode vir a atingir.

O gestor de propriedade intelectual gere quatro ativos principais de propriedade intelectual: patentes, marcas registadas, direitos de autor e segredos comerciais. Na gestão de cada um destes ativos podem ser implementadas progressivamente abordagens cada vez mais complexas, ou, para alguns, “sofisticadas”. De forma geral, começa-se por criar um portefólio de ativos de propriedade intelectual e por gerir

**Peter Gordon** is a founding member of Patent GC. Peter endeavors to help clients optimize the resources they allocate for their intellectual property programs and maximize the value of their intellectual property portfolios. He began his legal career in private practice at Wolf, Greenfield & Sacks, P.C., ultimately becoming the head of the firm’s software practice group. Peter left Wolf Greenfield to join Avid Technology and became its Director of Intellectual Property. In addition to managing Avid’s intellectual property assets, he established a software licensing policy and process for managing compliance with open source as well as commercial licenses. After leaving Avid, he joined the Boston office of Fish & Richardson. His years with premier intellectual property law firms provided him with deep experience in different technologies and business models, while his significant in-house experience enables him to provide his clients with a practical, real-world guidance. Peter Gordon is a graduate of the Massachusetts Institute of Technology (in computer science) and Suffolk University Law School.

**Peter Gordon** é membro fundador da Patent CG. Gordon procura ajudar os clientes a otimizar os recursos alocados aos programas de propriedade intelectual e a maximizar o valor dos seus portefólios de propriedade intelectual. Começou a sua carreira jurídica num escritório privado, a Wolf, Greenfield & Sacks, P.C., tornando-se no responsável pelo grupo especializado em *software*. Gordon deixou a Wolf Greenfield para ingressar na Avid Technology, tornando-se o seu diretor de propriedade intelectual. Além de ser responsável pela gestão dos ativos de propriedade intelectual da Avid, estabeleceu uma política e processo de licenciamento para gerir o *compliance*, tanto em situações de *open source* como de licenças comerciais. Depois de sair da Avid, integrou o escritório de Boston da Fish & Richardson. Os anos que passou nos principais escritórios de advogados da área da propriedade intelectual deram-lhe uma grande experiência em tecnologias e modelos de negócio diferentes, e a experiência acumulada permite-lhe orientar os clientes de forma prática, e de acordo com a realidade. Peter Gordon formou-se no Massachusetts Institute of Technology (em ciências informáticas) e na Suffolk University Law School.

BIO | PETER GORDON



management decides which projects will be worked on next. The information gathered for these processes serves as the IP Manager's lens into innovation within the organization. An IP Manager should establish relationships with the key decision makers and should tap into these processes in whatever way best provides access to the information. For example, there may be a regular meeting to discuss current projects. An IP Manager should attend such a meeting, or should be on the same distribution list to receive copies of documents related to the topics discussed. An organization may have an internal document sharing site of which the IP Manager has access to and receives notifications and updates from. Given such "taps" into other internal processes, the IP Manager can establish processes for regularly reviewing such information to identify innovations that may be considered candidates for patent protection.

With a set of candidates for patent protection, a decision making process also needs to be established. A team can review the candidates to make a decision whether to file patent applications or not. Such a team is often called a patent committee. The decision making process should include various tools for gathering information about the innovations, such as "invention disclosure forms." However the information is gathered, the content should be such that one can reasonably prioritize the various candidates. Information that typically is relevant includes how important the innovation is, how similar

os riscos básicos relacionados com a propriedade intelectual.

Começando pelos aspetos mais simples, o gestor de propriedade intelectual de uma pequena ou média empresa deverá identificar invenções que mereçam a apresentação de pedidos de patente, assim como as marcas comerciais para utilização e registo. A maioria das empresas de *software* deveria igualmente ter em atenção o cumprimento das regras de utilização licenças de *open source*. Vamos olhar para estes três exemplos como operações básicas a implementar.

### Patenteamento de invenções

Identificar invenções dignas de proteção de patentes requer um envolvimento nos processos inovadores de uma organização. A maioria das organizações tem alguma forma tipo de ciclo de desenvolvimento, *roadmap* de produtos em desenvolvimento e lançamentos futuro, ou processo de tomada de decisão, através dos quais a gestão decide a calendarização dos projetos. A informação reunida para estes processos constitui a lente do gestor de propriedade intelectual no que respeita à inovação em curso na organização. Este gestor deve estabelecer relações com os principais decisores, e envolver-se nestes processos da forma que melhor lhe proporcione acesso à informação relevante. Por exemplo, quando existem reuniões regulares para discutir projetos

em curso, o gestor de propriedade intelectual deve estar presente, ou fazer parte da lista de distribuição dos documentos relacionados com os tópicos discutidos. Uma organização pode ter um portal para partilhar documentos internos, a que o gestor de propriedade intelectual aceda e receba notificações e atualizações. Ao envolver-se em outros processos internos, o gestor de propriedade intelectual pode estabelecer processos para rever regularmente a informação, com vista a identificar inovações que possam ser consideradas candidatas a proteção por patente.

Uma vez identificado um conjunto de inovações candidatas a patenteamento, é igualmente necessário estabelecer um processo de tomada de decisão. Uma equipa - muitas vezes designada por comissão de patentes - pode avaliar as inovações candidatas e tomar uma decisão no que respeita à apresentação de pedido de patente. O processo de tomada de decisão deverá incluir várias ferramentas que permitam reunir informação sobre as inovações, tais como "formulários de descrição da invenção". Esta informação deverá permitir estabelecer prioridades entre as várias candidatas. Tipicamente, a informação relevante inclui: a importância da inovação, a semelhança com tecnologia anterior, a facilidade com que alguém poderá detetar infrações relacionadas com a patente e probabilidade de ser copiada por outros. As ferramentas de gestão de base de dados que permitem o acompanhamento desta informação e a criação de relatórios para a gestão são também úteis.

it is to prior technology, how easily one could detect patent infringement and how likely the innovation would be copied by others. Database tools for tracking this information and preparing reports for management are also useful.

### Clearing and Registering Trademarks

The clearance and registration of trademarks involves addressing similar issues on the marketing side of an organization. The IP Manager needs some hooks into various projects that an organization's marketing team is working on to identify trademark related issues. If there is a new marketing campaign, or new branding or product name selection, then appropriate steps are required to identify those issues to ensure that they can be used and registered. The marketing team should search the internet for candidate product names, slogans and the like to bring any conflicts to the attention of the IP Manager. Part of the rollout process for new products and marketing teams can include an action item for the IP Manager to register related trademarks.

### Open source compliance

Open source compliance is another concrete example of tapping into existing organizational processes to address IP management. The key points in the existing organizational processes are when decisions are made to use certain software (which may be under an open source license or commercial license) and when a product incorporating that software is being prepared for release. A project manager should track everything licensed in software used in a project and the licenses under which the software is obtained. A simple spreadsheet is often all that is required for tracking. Legal counsel can advise, based on the license, if there are any restrictions or requirements regarding the internal use of the software and/or distribution of the product using that software. Depending on how much one is willing to invest to manage such compliance, there are software tools available that allow for code based searches for licensed software.

Building a portfolio of intellectual property requires one to prioritize and make the difficult decisions of what not to do, usually due to budgetary constraints. If there are ten candidates for patent protection but only room for five patent applications within the budget, how does one prioritize? In the case of patents, the IP Manager needs to have a deep understanding of how technology drives success in a market. Strategically important technologies, such as breakthrough innovations necessary to satisfy a customer need or interfaces to complementary technologies and standards should be given higher priority than, for example, incremental innovations. An IP Manager should be able to articulate what these priorities are so that they can be integrated into the decision making processes.

As more resources are dedicated to managing intellectual property, additional tasks can be performed, including freedom-to-operate patent searching, competitive intelligence, licensing, directed innovation and patenting. Intellectual property management saves businesses time and money by allowing them to identify and anticipate risks earlier on in the process to avoid potential lawsuits and other conflicts. Nonetheless, this defensive, holistic approach can also function as a proactive method to analyze the market and to identify business value and patent opportunities which otherwise would have been overlooked. ■

### Aprovação e registo de marcas registadas

A aprovação e registo de marcas implica lidar com questões semelhantes na área de marketing de uma organização. O gestor de propriedade intelectual precisa de estar envolvido nos vários projetos em que a equipa de marketing esteja a trabalhar, por forma a identificar aspetos relacionados com marcas registadas. Caso surja uma nova campanha de marketing, ou a seleção de nome de um produto ou marca, será, então, necessário percorrer algumas etapas para identificar esses aspetos, de forma a assegurar que estes podem ser usados e registados. A equipa de marketing deve pesquisar na Internet possíveis nomes para os produtos, slogans e aspetos semelhantes e chamar a atenção do gestor de propriedade intelectual para potenciais conflitos que possam surgir. Parte do processo de lançamento de novos produtos pode incluir uma ação por parte do gestor de propriedade intelectual de registar marcas relacionadas.

### Conformidade com o *open source*

A conformidade com o *open source* é outro exemplo concreto da importância do envolvimento nos processos organizacionais da gestão de propriedade intelectual. Os momentos chave nos processos de decisão organizacionais acontecem quando se toma a decisão de utilizar um determinado software (seja ele de *open source* ou sujeito a uma licença comercial) e de lançamento de um produto que incorpore esse *software*. O gestor de projeto tem que elencar o *software* licenciado utilizado num projeto, bem como as licenças ao abrigo das quais o *software* é obtido. Muitas vezes, uma simples folha de cálculo é suficiente para fazer este acompanhamento. O aconselhamento jurídico pode advertir, com base na licença, se existem restrições ou requisitos no que respeita à utilização interna do *software* e/ou à distribuição do produto utilizando esse *software*. Dependendo do montante disponível para investir na gestão de conformidades, existem ferramentas de *software* disponíveis que permitem pesquisas com base em códigos de *software* licenciado.

A construção de um portefólio de propriedade intelectual implica que se estabeleçam prioridades e que se tomem decisões difíceis sobre o que não fazer, normalmente em virtude de restrições orçamentais. Se existem dez candidatos para proteção por patentes, mas o orçamento só permite cinco pedidos de patentes, como estabelecer as prioridades? No caso das patentes, o gestor de propriedade intelectual precisa de ter um profundo conhecimento de como a tecnologia pode determinar o sucesso num mercado. Dever-se-á dar prioridade às tecnologias estratégicas, tais como inovações disruptivas essenciais à satisfação das necessidades dos clientes, ou interfaces para tecnologias complementares e standard, em detrimento, por exemplo, de inovações incrementais. Um gestor de propriedade intelectual deve ser capaz de identificar estas prioridades, para que possam ser integradas nos processos de tomada de decisão.

À medida que mais recursos são afetos à gestão da propriedade intelectual, tarefas adicionais podem ser executadas, incluindo a validação da correta utilização do *open source*, análise competitiva, licenciamento, inovação direcionada e registo de patentes. A gestão da propriedade intelectual poupa tempo e dinheiro às empresas, na medida que lhe permite identificar e antecipar riscos numa fase inicial do processo, evitando assim possíveis processos judiciais e outros conflitos. Esta abordagem defensiva integrada pode, ainda assim, funcionar como um método pró-ativo de análise do mercado, e de identificação de valor comercial e oportunidades de registo de patentes que, caso contrário, passariam despercebidas. ■

During times of crisis, organisations often set aside their strategy to focus on short-term actions. Such is the case amid the current “perfect storm” – the environment created in the aftermath of the global financial crisis, and the fragile economic situation plaguing much of the world-affecting organisations all over the world. The concepts discussed in the below article, although written two year ago and focused on the MENA Region, are still applicable for most organisations in the rest of the world. In its body we analyse the reasons why some organisations become paralysed during a crisis, offering a set of pragmatic recommendations that can provide shelter from the storm. Those organisations that take the necessary steps to integrate their planning and budgeting processes will not only survive the crisis, but will also emerge stronger once the global economy stabilizes.

*Carlos Guevara December 2013*

Em tempos de crise, é frequente as organizações porem de parte a sua estratégia para se concentrarem em ações a curto prazo. É isto que está a acontecer no âmbito da atual “tempestade perfeita” – o ambiente criado na sequência da crise financeira global e da frágil situação económica que atormenta grande parte do mundo – afetando organizações de uma forma generalizada. Os conceitos discutidos no artigo que se segue, apesar de ter sido escrito há dois anos e de incidir na região do Médio Oriente e Norte de África (MENA), são ainda aplicáveis para a maioria das organizações em todo o mundo. Ao longo do artigo, analisamos as razões pelas quais algumas organizações ficam paralisadas durante uma crise e apresentamos um conjunto de recomendações pragmáticas que as podem ajudar a protegerem-se desta tempestade. As organizações que tomem as medidas necessárias para integrar os seus processos de planeamento e orçamentação não só sobreviverão à crise, como também emergirão mais fortes, quando a economia global estabilizar.

*Carlos Guevara, dezembro de 2013*

# Executing strategy in the midst of the “perfect storm”

## Implementar uma estratégia no meio da “tempestade perfeita”

How the Arab Spring, the aftermath of the financial crisis, and current global economic woes are affecting organisations in the Middle East and why integrating your planning and budgeting processes might be the best shelter from the storm. Como é que a Primavera Árabe, as consequências da crise financeira, e as atuais dificuldades económicas mundiais estão a afetar organizações no Médio Oriente, e porque é que integrar os seus processos de planeamento e orçamentação pode constituir a melhor resposta para se protegerem da tempestade.

**Carlos Guevara, Partner and Co-founder, ShiftIN Partners**

### The creation of the perfect storm

On the 17th of December 2010, Mohamed Bouazizi, a Tunisian street vendor, set himself on fire to protest against persistent harassment by officials and lack of opportunity. His death sparked the Tunisian revolution and weeks of protest that spread rapidly throughout the region in a movement we know today as the Arab Spring.

Without a doubt, the Arab Spring has become a major regional, if not global, phenomenon that policy makers in the Middle East–North Africa (MENA) region are rightfully preoccupied with. But their preoccupation is compounded by their concerns over the continued fallout from the global financial crisis and the faltering developed economies. If the world economy slips back into recession, as many economists are now warning, the effects could be considerably more painful than the last time around. As a result, countries in the

### A criação da tempestade perfeita

A 17 de dezembro de 2010, Mohamed Bouazizi, um vendedor de rua tunisino, imolou-se para protestar contra as perseguições sistemáticas dos oficiais e contra a falta de oportunidade. A morte de Mohamed desencadeou a revolução tunisina e semanas de protesto, que se espalharam rapidamente por toda a região, num movimento atualmente conhecido por Primavera Árabe.

A Primavera Árabe tornou-se, sem dúvida, num importante fenómeno regional, se não mesmo global, com o qual os responsáveis políticos na região do Médio Oriente e Norte de África (MENA) estão legitimamente preocupados. Mas a esta preocupação vêm juntar-se receios relacionados com as consequências que continuam a resultar da crise financeira mundial e da fragilidade das economias desenvolvidas. Se a economia mundial voltar a entrar em recessão, facto alertado



Carlos is a seasoned consultant and trainer specialized in the field of Strategy Execution. Over the last 15 years, Carlos has coached +500 managers, in +50 organisations, across +12 countries, in the areas of Strategy, Performance Management and Change. Before creating ShiftIN, he worked at Cemex and The Palladium Group. Carlos co-authored the case-study article “Designing a Sound Governance System to Drive Strategic Transformation at ADWEA,” published in September/October 2011 by Harvard Business Publishing and was an invited writer in the 2nd edition of the book ‘Strategy Execution Heroes’ – by Jeroen De Flander. He is a frequent speaker on strategy and execution forums. A mechanical engineer, he holds an MBA from IE Business School. [cguevara@shiftinpartners.com](mailto:cguevara@shiftinpartners.com)

BIO  
CARLOS GUEVARA

Carlos é um consultor e formador experiente especializado na área de Execução Estratégica. Nos últimos 15 anos, deu formação a mais de 500 gestores, de mais de 50 organizações, em mais de 12 países, nas áreas da Estratégia, Gestão de Desempenho e Mudança. Antes de criar a ShiftIN, trabalhou na Cemex e no The Palladium Group. Carlos é coautor do case study “Designing a Sound Governance System to Drive Strategic Transformation at ADWEA,” publicado em setembro/outubro de 2011, pela Harvard Business Publishing. Foi escritor convidado na segunda edição do livro *Strategy Execution Heroes*, de Jeroen De Flander. É orador frequente em fóruns sobre estratégia e execução. Carlos é engenheiro mecânico e tem um MBA da IE Business School. [cguevara@shiftinpartners.com](mailto:cguevara@shiftinpartners.com)

region are putting greater emphasis on short-term policies to improve citizens’ satisfaction while ensuring the financial sustainability of their governments.

History has taught us that no one escapes a crisis unscathed. But there are always winners and losers. At some point, this perfect-storm crisis will come to an end. Those organisations that are able to adapt to the uncertainties of turbulent times - those that reshuffle their priorities and realign their resources quickly - will emerge strengthened. The rest will have to sit back and learn from them - the hard way.

### **Execution is no longer leaders’ main concern; it’s now all about the storm**

Just few months ago, all that we heard was that “execution is the main concern of leaders.” No longer. The perfect storm has rapidly changed priorities.

atualmente por muitos economistas, os efeitos poderão ser consideravelmente mais drásticos do que os sentidos anteriormente. Como resultado, os países desta região estão a dar maior importância a políticas de curto prazo para melhorar a satisfação dos cidadãos, enquanto asseguram a sustentabilidade financeira dos respetivos governos.

A História ensinou-nos que ninguém escapa ileso a uma crise. Mas há sempre vencedores e perdedores. A certa altura, esta crise de tempestade perfeita acabará. As organizações capazes de se adaptar às incertezas de tempos turbulentos – aquelas que reordenam as respetivas prioridades e realinham rapidamente os seus recursos – emergirão fortalecidas. As outras terão que aguardar e aprender – da pior maneira.

### **A execução já não é a principal preocupação dos líderes; agora tudo se resume à tempestade**

Há apenas alguns meses, só se ouvia dizer que “a execução era a principal preocupação dos líderes.” Agora não. A tempestade perfeita alterou rapidamente as prioridades.

No *World Economic Report* de setembro de 2011, o Fundo Monetário Internacional (FMI) afirmou que a agitação social e as flutuações do preço do petróleo estavam a causar grande incerteza nas economias na região do MENA. Como resultado, diminuiu para 4% a previsão de crescimento para esta região. Neste relatório, refere-se ainda que os governos estavam a responder à incerteza económica alterando os seus planos: “Preservar a estabilidade macroeconómica criando em simultâneo coesão social é uma prioridade imediata; a saúde fiscal, a conceção de um modelo de crescimento que permita um crescimento integrado a médio prazo e a empregabilidade continuam também a ser cruciais.” Ao mesmo tempo, sabemos que as empresas do setor privado estão a abrandar os seus planos de expansão, procurando consolidar os seus principais negócios e mercados. A execução já não está, claramente, no topo da lista de prioridades. Os líderes de hoje estão mais preocupados com a crise – com a tempestade perfeita de crises, na verdade – do que com outra coisa qualquer.

A maioria dos líderes, no setor privado ou público, reage à incerteza escrutinando custos. É natural, especialmente no atual ambiente de profundas dificuldades no acesso ao crédito, que torna a obtenção de empréstimos difícil, se não mesmo impossível. Mas por onde começar? Se cortar no investimento em formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, em que medida é que tal opção afetará o desempenho da sua empresa, no prazo de três anos? A tentação de reduzir ao número de colaboradores em tempos difíceis é grande, mas o que acontece se ficar sem aqueles colaboradores que acrescentam valor? Em síntese, como é que se consegue assegurar que não vai hoje cortar recursos valiosos comprometendo os resultados de amanhã? No que toca a equilibrar prioridades a curto prazo com investimentos a longo prazo, os últimos tendem a perder. Mas o derradeiro impacto destas escolhas pode ser ainda mais prejudicial.

Pense nisso por uns momentos: a crise gera incerteza. Incerteza significa que não sabemos o que vai acontecer. Mas não significa necessariamente que as coisas vão piorar. Ainda assim, as organizações muitas vezes ficam paralisadas pela incerteza. Em tempos de crise, tudo é diferente: os seus clientes podem parar de lhe comprar produtos ou serviços, os seus bancos podem parar de lhe emprestar dinheiro e, subitamente, as oportunidades que tinha para fazer o seu negócio crescer começam a colapsar, uma por uma. Neste contexto, como



Tahrir Square, Egypt - February 9, 2011

In its September 2011 World Economic Report, the International Monetary Fund said that social unrest and oil price fluctuations were causing great uncertainty in the MENA economies. As a result, the IMF cut its growth forecast for the region to four per cent. The report went on to say that governments are responding to the economic uncertainty by shifting their plans: *"Preserving macroeconomic stability while building social cohesion is a key immediate priority; fiscal health and designing a growth model to achieve inclusive medium-term growth and employment also remain critical."* At the same time, we know that private sector companies are slowing down their expansion plans and looking for consolidation in their core businesses and main markets. Clearly, execution is no longer top of mind. Leaders today are more concerned about the crisis - this perfect storm of crises, in fact - than anything else.

Most leaders, whether in the private or public sector, react to uncertainty by scrutinizing costs. That's natural, especially in today's abysmal credit environment, which makes borrowing difficult, if not next to impossible. But where do you start? If you cut your employee training and development budget, how will that affect your company's performance in three years? The temptation to reduce the workforce is huge in tough times, but what happens if you let those valuable employees go? In short, how can you ensure that you don't cut valuable resources today and compromise tomorrow's results? When it comes to balancing short-term priorities with long-term investments, the latter often lose. But the ultimate impact of such choices can be even more crippling.

Think about it for a moment: crisis breeds uncertainty. Uncertainty means that we don't know what's going to happen. But it doesn't necessarily mean that things will go badly. Yet

podem as organizações tomar as decisões adequadas para assegurar que conseguirão sobreviver e emergir mais fortes?

### O Balanced Scorecard não é suficiente

Algumas organizações estão melhor preparadas para sobreviver à crise do que outras. Ter um instrumento de gestão como o Balanced Scorecard para executar a sua estratégia é sempre vantajoso: melhora o alinhamento entre as unidades organizacionais e os resultados, facilita a coordenação e colaboração entre departamentos, e promove uma cultura organizacional orientada para o desempenho em toda a organização. Durante períodos de crise ou de muita incerteza, estas qualidades organizacionais geram uma maior flexibilidade e capacidade de resposta – características fundamentais para equilibrar as necessidades a curto prazo com as prioridades a mais longo prazo.

No entanto, um instrumento de execução, por si só, não garante o sucesso. Precisa de ser implementada de forma adequada. Pode parecer óbvio, mas é muito comum a existência de problemas de implementação. Não é difícil identificar os sintomas - aumento dos gastos não essenciais; iniciativas mal executadas; um sistema de controlo que não é fiável ou que não fornece a informação certa para a tomada de decisões; entre outros.

Para além destes típicos problemas de implementação, as empresas deparam-se com outro desafio durante períodos de crise: a mudança de papéis entre o responsável pela estratégia e o CFO (chief financial officer). Nos períodos bons, o responsável pela estratégia prevalece. Mas em períodos de crise tem menos influência. O CFO, por outro lado, tem um papel de maior destaque durante os períodos de crise - é-lhe pedido o seu contributo em todas as reuniões de gestão em que seja

organisations often become paralysed by uncertainty. In times of crisis, everything is different: your customers may stop buying from you, your banks may stop lending you money, and suddenly the opportunities you had to grow your business begin to collapse, one by one. So how can organisations take the right decisions that will ensure they'll survive and emerge strengthened?

**The Balanced Scorecard isn't enough**

Some organisations are better equipped to prevail in crisis than others. Having a framework such as the Balanced Scorecard for executing your strategy is always advantageous: it improves the alignment between organisational units and outcomes, enhances coordination and collaboration among departments, and fosters a performance-driven culture across the entire organisation. During periods of crisis or heightened uncertainty, these organisational qualities yield greater flexibility and responsiveness-capabilities that are critical to balancing short-term needs with longer-term priorities.

However, an execution framework in and of itself doesn't guarantee success. It must be implemented properly. That may seem self-evident, but implementation problems are all too common. The symptoms aren't hard to spot: ballooning non-critical expenditures; initiatives that are not properly executed; a monitoring system that is either unreliable or doesn't provide the right information for decision making; among others.

necessário tomar decisões importantes. Esta mudança cria tensões de gestão e agrava a dificuldade de equilibrar as prioridades a curto e a longo prazo.

**Sair da tempestade: quatro práticas indispensáveis para integrar o planeamento e a orçamentação**

Quando a sustentabilidade a longo prazo é posta em causa por decisões táticas e de curto alcance, os líderes competentes entendem a importância de estabelecer uma ligação entre a gestão de desempenho e a elaboração do orçamento. Como é que as organizações que seguem as melhores práticas ligam estes dois processos? Considere estas quatro práticas, usadas de forma bem-sucedida em organizações públicas e privadas. Na figura 1, estão ilustradas as mudanças comportamentais exigidas por estas práticas.

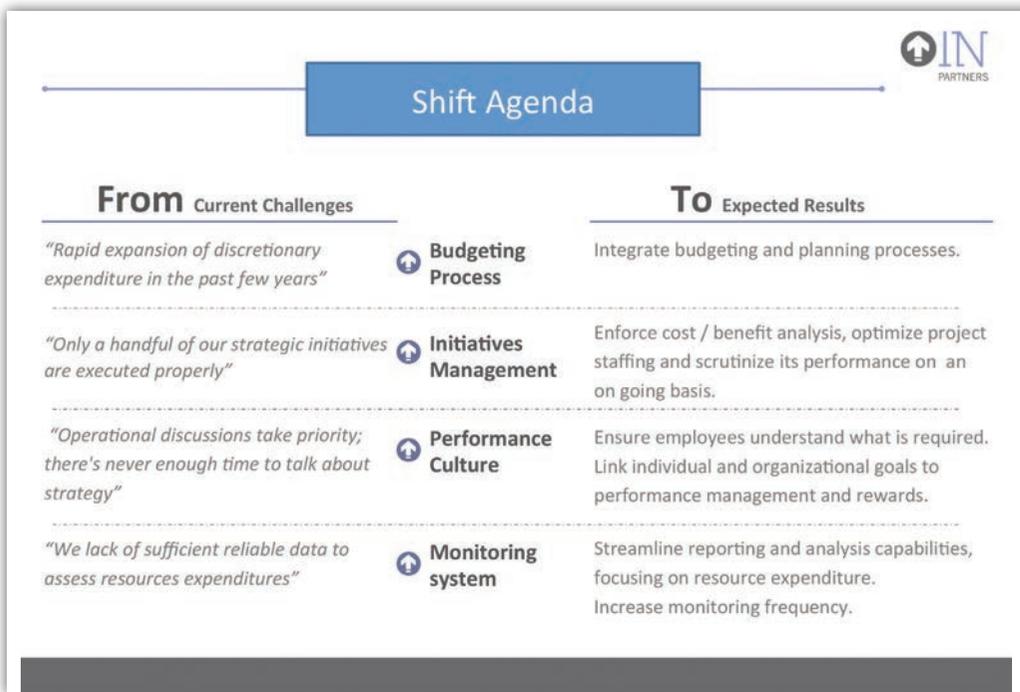
**1. Faça com que a sua estratégia fale com o seu orçamento**

No ambiente atual, os CFO são cada vez mais chamados a contribuir para a tomada de decisões estratégicas – tal como é cada vez mais comum pedir que os responsáveis pela estratégia tenham um maior contributo no processo de orçamentação. Por outras palavras, a conversa entre estratégia e orçamento é mais essencial do que nunca.

Podem parecer simples, mas ter um calendário que integresse todas as atividades de planeamento e de orçamentação num único cronograma seria já um grande passo para muitas organizações. É certo que isto nem sempre é fácil, especialmente em organizações grandes e complexas, onde a competição entre gestores para alcançarem uma melhor posição e serem capazes de exercer influência é um fator a considerar. Ainda assim, é completamente exequível.

De acordo com a teoria de gestão, o planeamento estratégico deve preceder a elaboração do orçamento. No entanto, isto nem sempre é verdade, especialmente durante uma crise, quando a mudança se torna a norma. As organizações precisam de analisar mais cuidadosamente onde planeiam utilizar os seus recursos financeiros e porquê. É neste ponto que o papel do CFO, enquanto consultor de estratégia, se torna essencial.

O que estão a fazer as melhores organizações do setor para reforçar o papel do CFO na estratégia e o papel do responsável pela estratégia na elaboração do orçamento? Estão a implementar um processo iterativo de *feedback* entre estratégia e orçamento. Os gestores estratégicos e financeiros estão a trabalhar em conjunto para desenvolverem a estratégia, tendo em conta os recursos disponíveis para a executar. Uma vez definida a estratégia e determinados os recursos, as medidas de desempenho podem ser desenvolvidas. O resultado é um processo de planeamento



**Figure 1 - The "shift agenda". Spotting the key areas of change**  
**Figura 1 - A "agenda da mudança". Identificação das principais áreas a mudar**

Beyond these typical implementation problems, companies face another challenge during crisis periods: the shifting roles of strategy officer and CFO. During good times, the strategy officer prevails. But in a crisis period, she is less influential. The CFO, on the other hand, becomes more prominent during periods of crisis; he is required to give his input at every management meeting where an important decision is at stake. This shift creates management tensions and compounds the difficulty of balancing short and long-term priorities.

### Getting out of the storm: four imperatives for integrating planning and budgeting

When long-term sustainability is jeopardized by tactical, sometimes short-sighted decisions, skilled leaders realize the importance of linking performance management to budgeting. What do best-practice organisations do to make these two processes “talk” to each other? Consider these four practices, used successfully in both private and public-sector organisations. Figure 1 illustrates the behavioural shifts these practices require.

#### 1. Make your strategy talk to your budget

In the current environment, CFO's are increasingly called on to weigh in on strategy - as strategy heads are called on to offer more than their usual input into budgeting. In other words, the strategy and budget conversation is more essential now than ever before.

It may sound simple, but merely having a calendar that integrates all planning and budgeting activities in a single time line would be a big step for many organisations. Admittedly, this isn't always easy to do, especially in large, complex organisations where managers jockey for position and politics is often a factor. But it is entirely doable.

---

“History has taught us that no one escapes a crisis unscathed. But there are always winners and losers.”

“A História ensinou-nos que ninguém escapa ileso a uma crise. Mas há sempre vencedores e perdedores.”

---

Accepted management theory says strategy planning should precede budgeting. That's not always true, especially during a crisis, when change is the norm. Organisations need to look more closely at where they plan to spend their money and why. This is where the CFO's role as a strategy adviser becomes critical.

What are best-in-class organisations doing to bolster the CFO's strategy role-and the strategy executive's budgetary role? They are implementing an iterative feedback process between strategy and budget. Strategy and finance managers are working together to develop the strategy, taking into account the available resources for executing it. Once the strategy is set and resources are determined, performance measures can be developed. The result is a planning process that should provide views of short-term as well as long-term performance.

#### 2. Improve cost/benefit analysis and project management capabilities

Don't take your current project management system for granted. In times of crisis, when cash flow is unpredictable, it's crucial that your project expenditure system balances short and long-term priorities. Conducting a rigorous cost-benefit analysis of each initiative should be on your action-item list for the next project meeting. Merely claiming that a particular initiative will have a big impact on a given strategic objective is not enough.

que deverá proporcionar orientações de *performance* tanto de curto prazo como de longo prazo.

#### 2. Melhorar a análise de custo/benefício e as capacidades de gestão de projetos

Não considere garantido o seu atual sistema de gestão de projetos. Em períodos de crise, quando o *cash-flow* é imprevisível, é muito importante que o seu sistema de investimento em projetos mantenha as prioridades a curto e a longo prazo equilibradas. Na lista de medidas para a sua próxima reunião de projeto deverá estar incluída a realização de uma rigorosa análise de custo/benefício para cada iniciativa. Não basta afirmar que uma iniciativa em específico terá um grande impacto num determinado objetivo estratégico.

De facto, o seu método atual de estabelecer a prioridade das iniciativas deveria obrigar os responsáveis pelas mesmas a defendê-las, quantificando os respetivos resultados em termos de crescimento de proveitos, de quota de mercado, de imagem pública, de satisfação de clientes ou de cidadãos, ou de redução de custos. Todas as iniciativas devem ter as pessoas certas, e a equipa de liderança deve estar segura de que o gestor de projeto tem as competências necessárias para evitar o risco que um projeto mal executado leve ao consumo de recursos valiosos. Assim que uma iniciativa seja lançada, os gastos associados devem ser escrutinados e os seus pressupostos devem ser constantemente postos em causa, em comparação com a estratégia inicial.

#### 3. Ligar os objetivos individuais dos colaboradores ao sistema de desempenho e recompensas da organização

Seja qual for o ambiente operacional, há três informações essenciais de que a sua equipa deve ter consciência: (1) o objetivo da sua organização, (2) a forma como a organização planeia atingi-lo, e (3) o papel de cada um para contribuir para o mesmo. Pegando nas palavras de Dick Clark, antigo CEO da Merck: “A cultura come a estratégia ao almoço todos os dias.” A isto, eu acrescentaria: “e a crise come-a ao pequeno-almoço.” Se a sua equipa não estiver empenhada, até mesmo a estratégia melhor formulada e os processos mais rigorosamente definidos vão falhar.

Em primeiro lugar, a sua equipa de gestão deve ser capaz de definir um conjunto claro de objetivos que possam ser passados através da hierarquia até ao nível individual. Ter os seus colaboradores alinhados com a estratégia é a melhor forma de assegurar que as questões orçamentais não comprometem os seus objetivos de recursos humanos – por outras palavras, que o seu processo de planeamento de recursos humanos está integrado no seu processo de orçamentação.

Durante uma crise, é prática comum as organizações instituírem reduções transversais do número de colaboradores. As organizações tomam esta medida porque não têm forma de diferenciar os colaboradores indispensáveis dos dispensáveis. Se, em alternativa, estas organizações tivessem um sistema implementado que permitisse a identificação dos colaboradores mais importantes para a execução estratégica, não entrariam numa prática tão arbitrária, ou mesmo imprudente.

E se a sua organização já tiver definido um conjunto sólido de objetivos, mas não tiver um sistema de gestão de desempenho e de recompensas que leve ao alinhamento entre pessoas, processos e objetivos? Por onde deveria começar? É simples: comece pelo topo. Quando exige responsabilidade nos níveis mais altos, dá um exemplo que todos os outros estarão dispostos

In fact, your existing initiative prioritization method should force initiative owners to defend their initiatives by quantifying their outcomes in terms of revenue growth, market share, public image, customers' or citizens' satisfaction, or cost savings. Every initiative must be staffed with the right people, and the leadership team must be confident that the project manager has the necessary skills to avoid the risk that a poorly executed project will consume valuable resources. Once any initiative is launched, its associated expenditures should be scrutinized and its assumptions constantly challenged against the original business case.

### 3. Link employees' individual goals to your performance and rewards system

Regardless of the operating environment, there are three critical pieces of information that your people must be aware of: (1) your organisation's purpose, (2) how it plans to achieve it, and (3) each individual's role in contributing to it. As Dick Clark, the former CEO of Merck, once said, "Culture eats strategy for lunch every day." To that I would add, "and crisis eats it for breakfast." If your people are not engaged, the most perfectly formulated strategy and the most rigorously defined processes will fail.

First, your management team must be able to define a clear set of objectives that can be cascaded all the way down to the individual level. Having your employees aligned to the strategy is the best way to ensure that budgetary realities don't undermine your HR goals - in other words, that your HR planning process is integrated with your budgeting process.

During a crisis it's common practice for organisations to institute across-the-board headcount reductions. They do so because they have no way to differentiate between employees that they can afford to let go and those they cannot. If instead these organisations had in place a system that showed which employees were most critical to strategy execution, they wouldn't engage in such an arbitrary, if not foolhardy, practice.

What if your organisation already has a solid set of objectives in place, but lacks a performance management and rewards system that produces alignment among people, processes, and objectives? Where should you start? Simple: start at the top. When you demand accountability at the highest levels, you set an example that all others are willing to follow. But if your employees don't see even a modicum of accountability at the top, your performance management system will inevitably fail.

Engaging and motivating employees to foster an execution spirit is no easy task. Approach engagement as a marathon, not as a sprint. Execution requires patience and a long-term commitment. Setting the right objectives for your leadership team is only the beginning. To succeed you must ensure that your development plans support those objectives, that your appraisal process ensures regular two-way feedback between supervisors and employees, and that your leaders consider strategy communication an integral part of their job.

### 4. Monitor what matters - and do it more often

Don't expect your old reporting system to tell you what you need to know during a crisis. Who needs those hundreds of pages of reports that provide nothing but unnecessary details during a crisis? Monitor your progress against strategic objectives and the financial plan in one unified reporting system.

During a crisis, you should focus your attention on answering four questions: (1) Which projects are performing well? (2)

a seguir. Mas se os seus colaboradores não virem nem um mínimo de responsabilidade no topo, o seu sistema de gestão de desempenho falhará inevitavelmente.

Não é fácil envolver e motivar os colaboradores para fomentar um espírito de execução. O compromisso deve ser abordado como se se tratasse de uma maratona, e não de um *sprint*. A execução exige paciência e um compromisso a longo prazo. Definir os objetivos certos para a sua equipa de liderança é apenas o início. Para ser bem-sucedido, é preciso assegurar que os seus planos de desenvolvimento apoiam esses objetivos, que o seu processo de avaliação assegura um *feedback* recíproco entre supervisores e colaboradores, bem como que os seus líderes consideram a comunicação da estratégia uma parte integrante das suas funções.

### 4. Controlar o que interessa - e fazê-lo mais regularmente

Não espere que o seu velho sistema de reporte lhe diga o que precisa de saber durante uma crise. Quem precisa daquelas centenas de páginas de relatórios que apenas referem pormenores desnecessários durante uma crise? Utilize um sistema integrado de reporte que controle o seu progresso relativamente aos objetivos estratégicos e ao plano financeiro.

---

"Flexibility in the ability to shift priorities and to report more frequently is vital."

"A flexibilidade na capacidade de mudar prioridades e de reportar mais frequentemente é vital."

---

Durante uma crise, deve concentrar-se na resposta a quatro questões: (1) Quais os projetos que apresentam bons resultados? (2) Quais as áreas da organização que não estão a acrescentar valor suficiente? (3) Que atividades está a realizar hoje que sejam dispensáveis? e, de forma inversa, (4) Há alguma atividade que não está a realizar hoje e que deveria estar a ser realizada? O seu sistema de reporte deve dar-lhe estas respostas.

A flexibilidade na capacidade de mudar prioridades e de reportar mais frequentemente é vital. Durante períodos de crise, os ciclos de controlo devem ser encurtados. Em períodos normais, os resultados podem manter-se estáveis durante três meses, mas, em períodos de crise, os resultados podem variar mensalmente, ou até mesmo semanalmente. Crie grupos de trabalho multidisciplinares para antecipar cenários alternativos e analisar possíveis resultados, e distribua esta informação pelos gestores de forma que todos possam ter conhecimento do que está a acontecer e estar em sintonia.

Estas ações aumentarão a sua capacidade de tomar decisões informadas. Lembre-se: tem também que estar pronto a mudar. Não faz sentido ter um sistema de monitorização mais eficaz e relatórios mais frequentes, se os seus procedimentos o impedirem de tomar as decisões certas - como, por exemplo, mudar de direção. Os seus processos de orçamentação, por exemplo, devem ser suficientemente flexíveis para permitir uma redistribuição de recursos bianual ou trimestral. Esperar um ano em tempo de crise é demasiado.



Tahrir Square, Egypt

Which areas of the organisation are not adding sufficient value? (3) Which activities are you performing today that you could do without? and, conversely, (4) Are there any activities that you are not carrying out today that you should be? Your reporting system should give you these answers.

Flexibility in the ability to shift priorities and to report more frequently is vital. During crisis periods, monitoring cycles should be shortened. In normal times, performance results can remain stable for three months, whereas in crisis, results can fluctuate on a monthly, even weekly, basis. Create multidisciplinary task forces to prepare what-if scenarios and analyse possible outcomes, and

---

**“When strategy and budget are managed independently from each other, the result is unnecessary tensions that drain valuable organisational energy.”**

**“A gestão independente da estratégia e do orçamento resulta em tensões desnecessárias que esgotam energia organizacional valiosa.”**

---

### **A cultura organizacional conta**

As organizações que seguem estes quatro passos gerais estão a atingir níveis mais altos de eficiência operacional, conseguindo, ao mesmo tempo, manter ou melhorar o seu desempenho. As razões são simples. Sabemos que quando gerimos atendendo apenas ao orçamento, o desempenho é prejudicado uma vez que a organização está preocupada com os resultados a curto prazo. Por outro lado, o planeamento estratégico feito isoladamente, sem ligação às questões orçamentais, poderá levar à sobre-despesa, ao não atingimento de objetivos a curto prazo, ou, pior, uma organização pode falir antes mesmo de implementar a sua estratégia. Além disso, a gestão independente da estratégia e do orçamento resulta em tensões desnecessárias que esgotam energia organizacional valiosa. Fazer com que os dois processos comuniquem entre si decorre do senso comum.

A sincronização destes processos requer, sobretudo, paciência e determinação. Tal como observa o especialista em estratégia Jeroen De Flander na sua obra *Strategy Execution Heroes*, a cultura organizacional e as estruturas de poder invisíveis podem ser grandes obstáculos para a execução<sup>1</sup>.

Imagine que redesenhou os seus processos de planeamento e de orçamentação, que implementou uma estrutura de gestão de iniciativas, que conseguiu passar os objetivos estratégicos até ao nível individual e que ajustou o seu sistema de monitorização – mas ainda assim não está a ter os resultados que quer. Está na altura de olhar para elementos *soft* da execução. A sua organização tem as competências adequadas? Os seus gestores de projeto têm as aptidões certas? A sua organização recompensa os comportamentos

1. Jeroen De Flander, *Strategy Execution Heroes: Business Strategy Implementation and Strategic Management Demystified—a Practical Performance Management Guidebook for the Successful Leader (The Performance Factory, 2010)*.

distribute this information to managers so that everybody can see what is happening - and will be on the same page.

Such actions will boost your ability to take informed decisions. Remember, you must also be prepared to change. There is no point in having a stronger monitoring system and more frequent reporting if your procedures prevent you from taking the right decisions - such as shifting course. Your budgeting processes, for example, must be flexible enough to allow you to reallocate resources semi-annually or quarterly. Waiting a year in a time of crisis is just too long.

### Organisational culture counts

Organisations that follow these four overall steps are achieving greater levels of operational efficiency while maintaining or improving their performance. The reasons are simple. We know that when managing by budget alone, performance suffers, because the organisation is preoccupied with short-term results. On the other hand, strategic planning performed in isolation, without budgetary inputs, can lead to overspending, missed short-term targets, or worse: an organisation can go broke before it ever realizes its strategy. Furthermore, when strategy and budget are managed independently from each other, the result is unnecessary tensions that drain valuable organisational energy. Making the two processes talk to each other is just plain common sense.

Synchronising these processes requires more patience and determination than anything else. As strategy expert Jeroen De Flander observes in *Strategy Execution Heroes*, organisational culture and invisible power structures can be major obstacles to execution<sup>1</sup>.

Suppose you have reengineered your budget and planning processes, implemented an initiative management framework, cascaded goals down to the individual level, and adjusted your monitoring system - and you are still not getting the results you want. It's time to tend to the "soft" elements of execution. Does your organisation have the right competencies? Do your project managers have the right skills? Does your organisation reward the right behaviours? Do you have a clear governance process in place that sets clear roles and responsibilities for executing the strategy across the organisation? Without these elements in place, no matter how well-defined the "hard" elements are, strategy will always be poorly executed. Awareness is the first step toward change.

Organisations large and small, public and private, face major challenges in the current crisis. Those that link their strategy system to their budgeting and planning system are better able to weather the uncertainty, volatility, and operational constraints of today's perfect storm. Integrating strategy and budgeting strengthens initiative planning, fortifies control capabilities, and boosts reporting and analysis capabilities - all of which add agility that facilitates resource allocation and optimizes performance. Integrating these two processes provides another benefit: it allows organisations to more readily spot - and repair - gaps in alignment, so they can reinforce employees' commitment to the strategy.

Not every organisation will survive the crisis. But those that take the necessary steps to support sound, proactive decision making - decision making that doesn't compromise long-term strategy - will not only survive the crisis, but will also emerge stronger as the economy stabilizes. As Sun Tzu wrote, "In peace prepare for war; in war prepare for peace." ■

"Awareness is the first step toward change."

"A conscientização é o primeiro passo na direção da mudança."

corretos? Tem um processo de gestão ou governação claro que define claramente os papéis e responsabilidades de cada um para executar a estratégia? Sem estes elementos, não importa o quão bem-definidos os restantes elementos estão: a estratégia será sempre mal executada. A conscientização é o primeiro passo na direção da mudança.

Na crise atual, organizações grandes e pequenas, públicas e privadas, enfrentam grandes desafios. As organizações que estabelecem a ligação entre o sistema de

estratégia e o sistema de planeamento e orçamentação são capazes de melhor reagir à incerteza, volatilidade e restrições operacionais da tempestade perfeita dos dias de hoje. A integração da estratégia com a orçamentação fortalece o planeamento de iniciativas e as capacidades de controlo, e promove a capacidade de análise e de reporte. Aumenta a agilidade, o que facilita a alocação de recursos e otimiza o desempenho. A integração destes dois processos traz ainda outro benefício: permite que as organizações identifiquem - e reparem - mais rapidamente falhas no alinhamento, para que possam reforçar o compromisso dos colaboradores para com a estratégia.

Nem todas as organizações sobreviverão à crise. Mas aquelas que tomarem as medidas necessárias para suportar decisões pró-ativas e adequadas - decisões que não comprometam a estratégia a longo prazo - não só sobreviverão à crise, como também emergirão mais fortes, quando a economia estabilizar. Como Sun Tzu escreveu: "Em paz, prepara a guerra; em guerra, prepara a paz." ■

## About ShiftIN Partners

The shift key in your keyboard enables regular characters to be capitalized or transformed into something completely new. Similarly, ShiftIN Partners is a management consulting firm focused on helping clients develop and execute strategy programs that enable them to achieve the necessary Shift, working from withIN. ShiftIN has the flexibility to collaborate with clients in ways that best suit their needs while eliminating the burden of unnecessary fixed costs. ShiftIN's professionals are bound by a shared set of values and a culture of fellowship, entrepreneurship, trust, and respect - and an unwavering willingness to go above and beyond to ensure our clients' success. For more information visit: [www.shiftinpartners.com](http://www.shiftinpartners.com)

A tecla "shift" do seu teclado permite que as letras minúsculas passem a maiúsculas ou que sejam transformadas em algo completamente novo. Do mesmo modo, a ShiftIN Partners é uma empresa de consultoria de gestão cuja atividade principal consiste em ajudar os clientes a desenvolver e executar programas estratégicos que possibilitam o 'shift' (mudança) necessário, trabalhando 'from withIN' (a partir de dentro). A ShiftIN tem a flexibilidade para colaborar com clientes da forma que melhor se adequa às necessidades dos mesmos, eliminando simultaneamente o peso de custos fixos desnecessários. Os profissionais da ShiftIN partilham um conjunto de valores e estão unidos por uma cultura de proximidade, empreendedorismo, confiança e respeito - bem como por uma vontade inabalável de ir além dos limites para assegurar o sucesso dos nossos clientes. Para mais informações, visite: [www.shiftinpartners.com](http://www.shiftinpartners.com)