

Gestão do Conhecimento em Fusões e Aquisições

José Renato S. Santiago Junior
02 de fevereiro de 2010

Atualmente...há parcerias

É de conhecimento de todos a existência de inúmeras parcerias entre empresas concorrentes e até mesmo de compartilhamento na atuação em certos segmentos...

Bem, se há estas parcerias...ainda é necessário algo mais?

Fusões e Aquisições

....porque busca-se algo mais...principalmente o crescimento e a proteção do Market Share como resultado de maior sinergia, um esperado aumento de lucratividade, devido principalmente a redução de custos, e economia de escala.

Alguns Problemas...

Alto investimento no processo de aquisição;

Erros nos processos de Due Diligence;

Falta de Estratégia adequada;

Falha em obter a Economia de Escala esperada;

Mudanças nas Condições Mercadológicas;

Erros na Integração das Equipes...

O Sucesso...

....está fortemente associada com a adoção de um gerenciamento que seja capaz de integrar os colaboradores e as culturas das organizações envolvidas bem como minimizar os interesses pessoais existentes...

...Ultrapassar Barreiras...

Existência de Duplicidades de Funções;

Redução da Moral das Equipes;

Clima Organizacional - Stress;

Incerteza entre os Colaboradores;

Falta de Informação;

Desinteresse x Competitividade...

...a Atual Necessidade...

As empresas gastam parte significativa de seu tempo no planejamento e desenvolvimento de atividades, sem se aterem ao fato de que muitas delas já foram executadas anteriormente. O uso adequado desta experiência pode trazer maior qualidade aos seus projetos e conseqüentemente aos seus produtos.

...Cenário Corporativo...

As empresas precisam ser mais rápidas no desenvolvimento de suas atividades.

A maior parte dos conhecimentos que uma empresa necessita para se manter competitiva, ela já possui...a partir da “união” entre organizações esta questão se torna ainda mais evidente...

...Cenário Corporativo...

A capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento, e o know how são as novas fontes de riqueza.

É necessário montar uma metodologia que possibilite a reutilização dos conhecimentos existentes nas organizações.

...Cenário Corporativo...

Os valores intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento...

Os processo de fusão e aquisição potencialmente crescem de forma significativa o valor intangível da organização...

Imprevistos com Tecnologia...

A qualificação e o julgamento de um trabalhador experiente não podem ser substituídos por qualquer sistema de tecnologia de informação...

É comum, em um primeiro momento, priorizar a integração de sistemas tecnológicos...ERPs, CRMs...isto, definitivamente, não é o mais prioritário...

...o Conhecimento, sim...

A gestão do conhecimento é o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos colaboradores.

A experiência e conhecimento adquiridos pelas pessoas integram a memória de uma organização e é base para sua melhoria contínua.

...para começar...

- n Há dois tipos de conhecimento, a serem considerados:
 - n Explícito: objetivo e facilmente captado, codificado e compartilhado.
 - n Tácito: subjetivo, baseado em experiências pessoais e específico a um determinado contexto.

...Conhecimento na Organização

A empresa precisa não somente manter / acumular, bem como criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização inteira e incorporá-los em seus produtos e processos.

As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem.

...Vantagem Competitiva...

As únicas vantagens competitivas que uma empresa tem são aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

...primeiros passos...

Criar ambiente propício para a criação e o acúmulo do conhecimento.

Colocar os conhecimentos, tácito e explícito, em formato utilizável para que, a partir daí, a empresa possa mensurar sua utilização.

...a importância do contato...

Pesquisas mostram que:

- n 2/3 do conhecimento adquirido pelas pessoas ocorre através de reuniões face a face ou conversas telefônicas.
- n 1/3 através de documentos e relatórios.

...a Socialização...

O aprendizado adquirido na primeira execução de uma nova atividade deve ser proliferado para toda a empresa.

É preciso combater a “Cultura Nacional do Individualismo Possessivo”, que pode estar ainda mais destacado..

...o Mapeamento dos...

É necessária a identificação dos especialistas, pessoas com conhecimento dos assuntos relevantes.

Mais importante que importar experiências bem sucedidas é localizar as ilhas de deficiência interna e promover a disseminação de boas práticas.

...Conhecimentos...

O Mapa do Conhecimento indica aonde ir quando se necessitar de conhecimento, é um retrato daquilo que existe na “nova empresa”.

O Mapeamento deve considerar que conhecimento e talento não são sinônimos de formação acadêmica.

...a “luta” pela disseminação...

Assegurar que compartilhar o conhecimento é mais lucrativo do que enclausurá-lo.

Sistema de estímulo e reconhecimento pelo conhecimento disseminado.

Estruturar um eficiente processo de transferência do conhecimento.

...outras Resistências...

As pessoas resistem em transmitir o que sabem;

Falta de confiança entre os colaboradores e a organização;

Diferenças entre Culturas;

Pouca capacidade de absorção de conhecimentos;

Uso de tecnologias inadequadas.

...Questões Tecnológicas...

A Tecnologia possui um papel de facilitar a criação, registro e disseminação do conhecimento.

Nenhuma ferramenta de T.I. atenderá todas as necessidades relativas ao compartilhamento de conhecimentos.

...avaliar as tecnologias...

A utilização das ferramentas de tecnologia de informação de forma adequada e alinhada a estratégia de negócios tem como objetivo aumentar a competitividade da empresa.

O compartilhamento de conhecimentos não deve ser uma demanda da área de Tecnologia de Informação.

...Eficiência nos Conhecimentos

Cultura orientada para o conhecimento.

Infra-estrutura técnica e organizacional (*middle-up-down*).

Apoio da alta administração.

Elementos motivadores.

Familiaridade com os conceitos de conhecimento em toda a organização.

...Objetivos da Metodologia...

Propiciar a otimização dos recursos disponíveis nas organizações, que passaram a atuar de forma única;

Avaliar as competências disponíveis nas diversas áreas internas existentes, fruto da “unificação” ocorridas.

...demais Objetivos...

Diminuir o tempo no desenvolvimento de projetos similares aos já realizados pelas organizações.

Estruturar o conhecimento de forma a torná-lo de fácil acesso, para ser utilizado nas atividades operacionais ou como instrumento de capacitação.

...Passo 1: Levantamento

1. Levantamento dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos projetos da “nova empresa”:

- n Identificação das atividades mais relevantes e associação com as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento de projetos e produtos.

... das Competências...(1)

- n Associação dos conhecimentos com as atividades desenvolvidas.
- n O desenvolvimento destes levantamentos e associações foi feito a partir do uso de ferramentas e matrizes baseadas no QFD (Quality Function Deployment).

...Quality Function Deployment

Conhecimentos	Peso (1...5)	Responsabilidades										Nº Absoluto de Pontos	Nº Relativo de Pontos
		Conhecer as tecnologias mais modernas a serem aplicadas na empresa.	Implantar controle tecnológico na obras.	Modernizar processos construtivos com a implementação de novas tecnologias.	Normalizar os procedimentos técnicos e construtivos a serem seguidos durante o desenvolvimento dos projetos.	Implantar softwares técnicos de engenharia.	Assessorar na identificação e resolução de pontos críticos dos projetos.	Disseminar conhecimentos e padrões técnicos de engenharia.	Acompanhar o planejamento durante o desenvolvimento das obras.	Conhecer as fontes de recursos externos de engenharia para apoiar e solucionar problemas específicos dos projetos.	Capacitar equipes para o planejamento de obras.		
Técnicas para implantação e gestão do controle de qualidade	3	4	5	2	3	4	3	3	2	3	1	90	5
Metodologias técnicas e de engenharia nas áreas de atuação da empresa	5	4	4	3	5	2	4	3	3	3	3	170	2
Implantação e operacionalização de equipamentos e novas tecnologias	4	5	4	5	3	3	3	4	2	3	1	132	3
Conceitos de gestão de projetos	4	3	1	1	1	3	4	3	5	3	5	116	4
Técnicas e normas para manutenção de equipamentos e tecnologias	2	3	1	2	2	2	2	2	2	4	1	42	7
Procedimentos sobre técnicas e metodologias construtivas	5	5	4	5	5	1	4	5	2	3	2	180	1
Sistemas de Planejamento	3	3	1	3	2	5	2	1	5	2	5	87	6

Nº Absoluto de Pontos	104	80	83	85	70	87	84	78	77	69
Nº Relativo de Pontos	1	6	5	3	9	2	4	7	8	10

Passo 2...Capacitação...

2. Definição de um plano de capacitação e encarreiramento técnico:

- n Definição dos programas de capacitação de acordo com as competências identificadas.
- n Integração com área de Recursos Humanos.

...Passo 3...Disseminação...

3. Disseminação de competências técnicas nas áreas de projeto:

- n Estabelecimento de diretrizes para a disseminação de competências junto as áreas da empresa.
- n Preparação de procedimentos prescritivos.
- n Desenvolvimento de multiplicadores.

...dos Conhecimentos...

- n Acompanhamento da implantação e disseminação dos conhecimentos.
- n Avaliação do processo...

...Passo 4...Resgate...

4. Resgate do conhecimento explícito das empresas:

- n Identificação do local de armazenamento do conhecimento explícito.
- n Identificação do grau de envolvimento deste sistema com as atividades operacionais e estratégicas das empresas.

...Passo 5...Estruturação...

5. Desenvolvimento de Estrutura Analítica de Conhecimento:

n Estrutura baseada no sistema de custo e tipos de projetos da empresa, o que facilita a busca e classificação:

- Lista de Atividades.
- Estrutura de Áreas de Atuação.

...Exemplo (1): Estrutura...

n Lista de Serviços

1. Terraplenagem

1.1.Desmatamento

1.2.Escavações / Recargas ...

2. Aterros

2.1. Aterro

2.2.Enrocamento...

...Exemplo (2): Estrutura...

n Estrutura de Áreas de Atuação

n Energia

- Geração
 - Hidrelétrica
 - Termelétrica ...
- Transmissão ...

n Transporte

- Rodoviário
 - Estrada Convencional...

Etapa 6: ...a Tecnologia...

6. Análise / Estruturação para adoção sistema de tecnologia eficiente para guarda, recuperação, atualização e difusão do conhecimento:

- n Integração...CRMs...ERPs...
- n Aplicativo baseado em publicações com o conceito de consultor interno.

...Passo 7...Chegar "as bases"

7. Definição de uma estrutura de levantamento e registro do conhecimento prático:

- n Mapeamento das Pessoas.
- n Registro do conhecimento prático:
 - FAQ.
 - *Check List*.
 - Pontos Críticos.
 - Depoimentos.

...Passo 8...Integração...

9. Política de incentivo ao registro e disseminação do conhecimento existente na empresa:

n Eventos presenciais:

- Notoriedade e Envolvimento com Alta Gerência.
- Contato Face a Face.

n Premiação.

Algumas Sugestões...

...1...

Profissionais Seniores contribuem, através de suas experiências e conhecimentos adquiridos anteriormente, analisando o andamento atual dos projetos e das atividades desenvolvidas pelas empresas.

...2...

Registro das metodologias e procedimentos utilizadas no desenvolvimento das atividades das empresas.

Estes registros consistem em análises técnicas, de custos, sobre o planejamento de tempo, sobre qualidade alcançada e lições aprendidas.

...3...

Os trabalhos e relatórios desenvolvidos pelas empresas de consultoria devem ser registrados e disseminados para todas as áreas da empresa.

...4...

A adoção dos profissionais como referência e fonte de consulta de assuntos sobre os quais são conhecedores, desta forma, são potenciais multiplicadores para o compartilhamento também da cultura de cada empresa.

...5...

Atividades estratégicas da empresa devem ser tratadas com cuidado redobrado.

Os registros delas são muito importantes para a empresa e sua disseminação deve ocorrer de forma rápida e sigilosa de acordo com o grau de envolvimento dos profissionais.

...6...

As experiências adquiridas, nos projetos e nas atividades desenvolvidas anteriormente devem ser registradas e estarem disponíveis para a consulta. Isto poderá trazer reduções no tempo de execução, nos custos de desenvolvimento e nos riscos envolvidos.

...7...

Registros de todos os eventos e seminários sobre atividades relacionadas com a empresa.

Os profissionais que participam destes eventos, pela empresa, devem registrar tudo aquilo que foi visto. Posteriormente devem ser realizadas apresentações sobre eles.

...8...

As informações sobre fornecedores devem ser registradas e podem ser consultadas por todas as áreas da empresa. Dentre elas, informações sobre serviços e produtos, sobre os contratos vigentes e histórico das performances técnicas de cada um deles.

...9...

Os colaboradores podem realizar seus registros de varias formas, independentemente da boa qualidade, ou não, destes. Eles podem ser feitos através de relatórios explicativos, informações históricas, vídeos explicativos e acervos fotográficos.

...10...

As propostas técnico comerciais desenvolvidas pela empresa devem ser registradas, tão logo sejam entregues para os processos de concorrência. Isto facilita o trabalho e reduz substancialmente o tempo gasto no desenvolvimento de novas propostas comerciais.

...11...

As novas tecnologias e processos inovadores estudados e/ou implementados na empresa devem ser registradas e ficar disponíveis para consulta, no intuito de facilitar a implantação delas e reduzir custos devido a utilização de novas práticas mundiais, muitas vezes, ainda inéditas.

...12...

Os profissionais “mais operacionais” devem ter acesso a formatos e modelos de registros que permitam que seus conhecimentos sejam explicitados de forma fácil. Estes modelos servem para evitar o constrangimento deles e incentivar o registro e a disseminação.

...13...

O uso de ferramenta que viabilizam a integração entre os sistema de tecnologia já existentes nas organizações.

Eficiência na Gestão em Fusões e Aquisições

...Questões relativas a Cultura

Extensão do processo de Due Diligence para incorporar questões relativas a Cultura das empresas;

A condução de análises relacionadas a cultura de cada organização, antes da introdução de iniciativas de mudanças organizacionais;

...Envolvimento...Integração...

...Maior comunicação e envolvimento dos colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, durante processo de integração;

Maior envolvimento dos profissionais de Recursos Humanos;

...e os Colaboradores...

...Introdução de mecanismo de monitoramento do nível de stress dos colaboradores;

Prover gerenciamento para prover cuidados quanto a insegurança e redundância das funções...aspectos considerados em processos de fusão e aquisição...

Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento junto aos Resultados da Empresa

Objetivos do Modelo de Mensuração

- n Mensurar a contribuição das atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento junto aos resultados da organização;
- n Analisar a Gestão do Conhecimento sob diferentes perspectivas:
 - n Estratégica;
 - n Eficiência Operacional;
 - n Econômico-Financeira;
 - n Recursos Humanos.
- n Avaliar os meios utilizados para garantir a Gestão do Conhecimento na organização.

Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento

n Indicadores do Meio:

- n Avaliar as ações e atividades que contribuem para o sucesso da Gestão do Conhecimento;
- n Darão suporte as contribuições da Gestão do Conhecimento junto aos resultados da organização;

n Indicadores Utilizados:

- Indicador de Tecnologia de Informação.
- Indicador de Pessoas.

Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento

n Indicadores do Fim:

n Avaliar as contribuições das iniciativas e atividades da Gestão do Conhecimento junto aos Resultados Organizacionais;

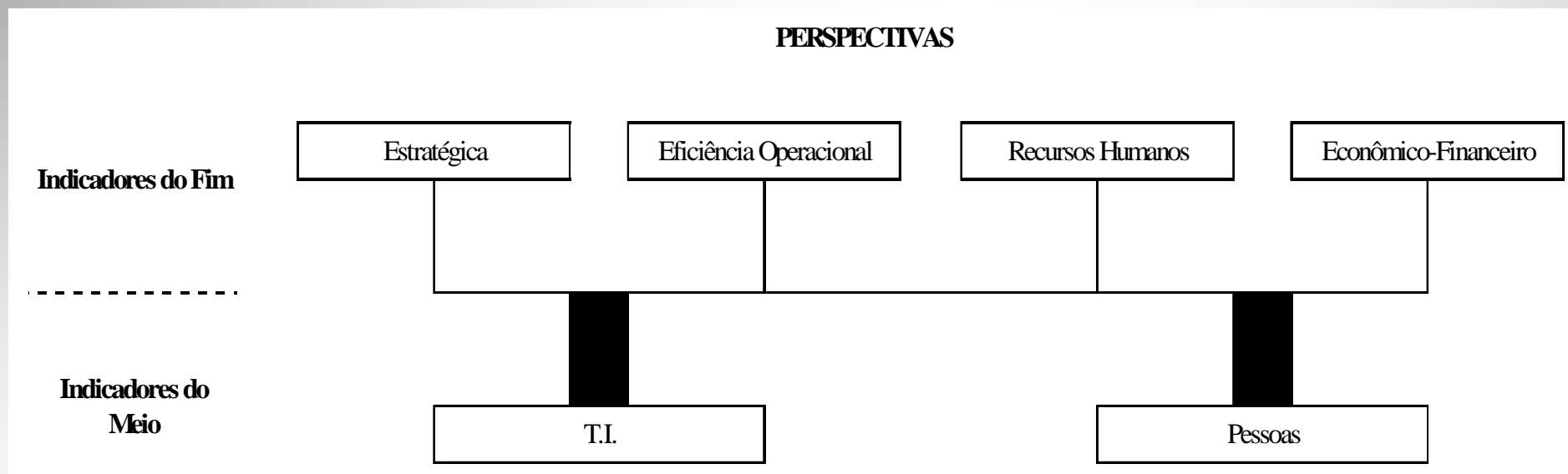
n Perspectivas Consideradas:

- Estratégica;
- Eficiência Operacional;
- Recursos Humanos;
- Econômico-Financeira.

Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento

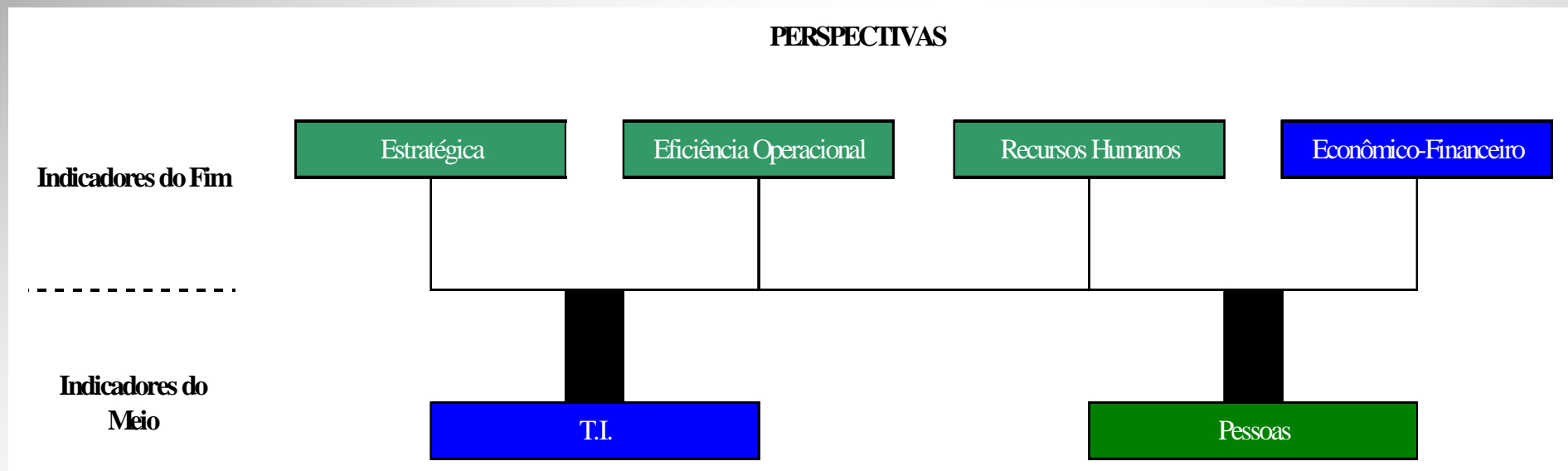
- n Uso de Indicadores já conhecidos;
- n Indicadores Dinâmicos;
- n Mudança de Metas ao longo do tempo;
- n Definição da Periodicidade da Medição;
- n Transparência na Medição dos Indicadores;
- n Clareza na Apresentação dos Resultados;
- n Estratégia para Divulgação do Modelo de Mensuração;
- n Disseminação dos Conceitos de Gestão do Conhecimento para todos os Colaboradores.

Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento



Padrão de Cores	
	Atendimento Total das Metas
	Atendimento Adequado das Metas
	Atendimento Parcial das Metas
	Atendimento Inadequado das Metas

Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento



Objetivo da Pesquisa-Survey

- n Alinhamento dos benefícios obtidos a partir da Gestão do Conhecimento, de acordo com pesquisa realizada com empresas atuantes na Europa e Estados Unidos, e as Perspectivas do Modelo de Mensuração;
- n Observar o quanto as Perspectivas utilizadas no Modelo de Mensuração são valorizadas e reconhecidas como passíveis de obtenção e mensuração, por um determinado grupo de entrevistados.

Análise da Pesquisa-Survey

n Análise dos Resultados de acordo com:

n Colaborador Entrevistado:

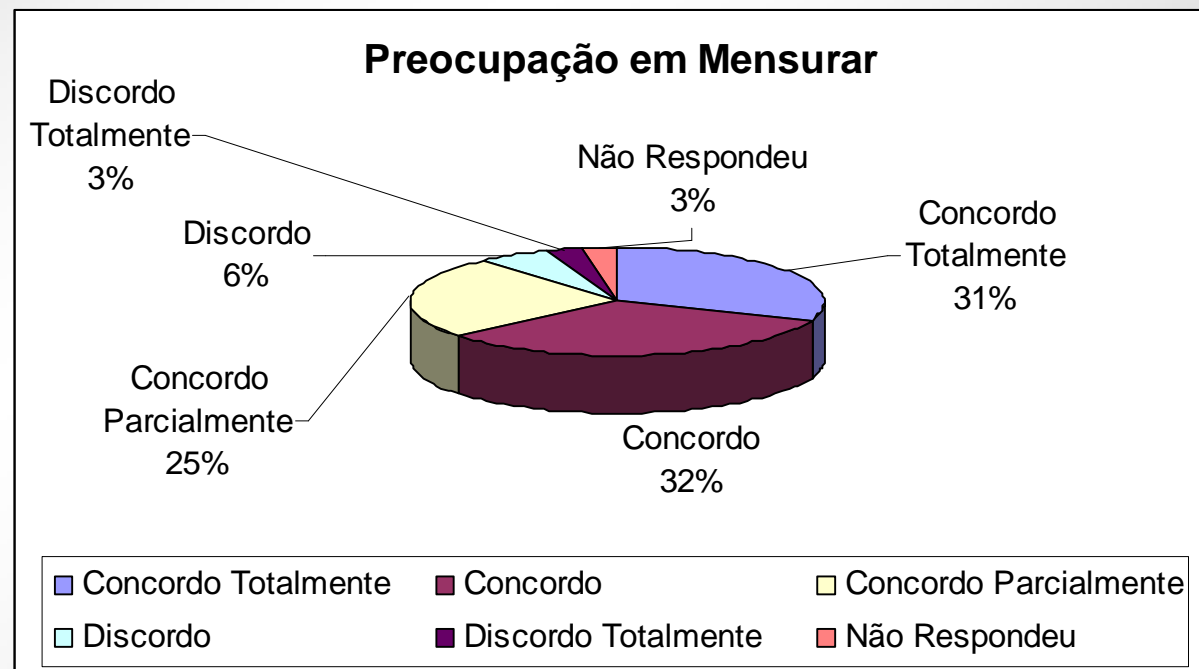
- Área de Trabalho;
- Cargo do Profissional;
- Experiência do Profissional.

n Empresa Entrevistada:

- Faturamento;
- Quantidade de Funcionários;
- Experiência da Empresa.

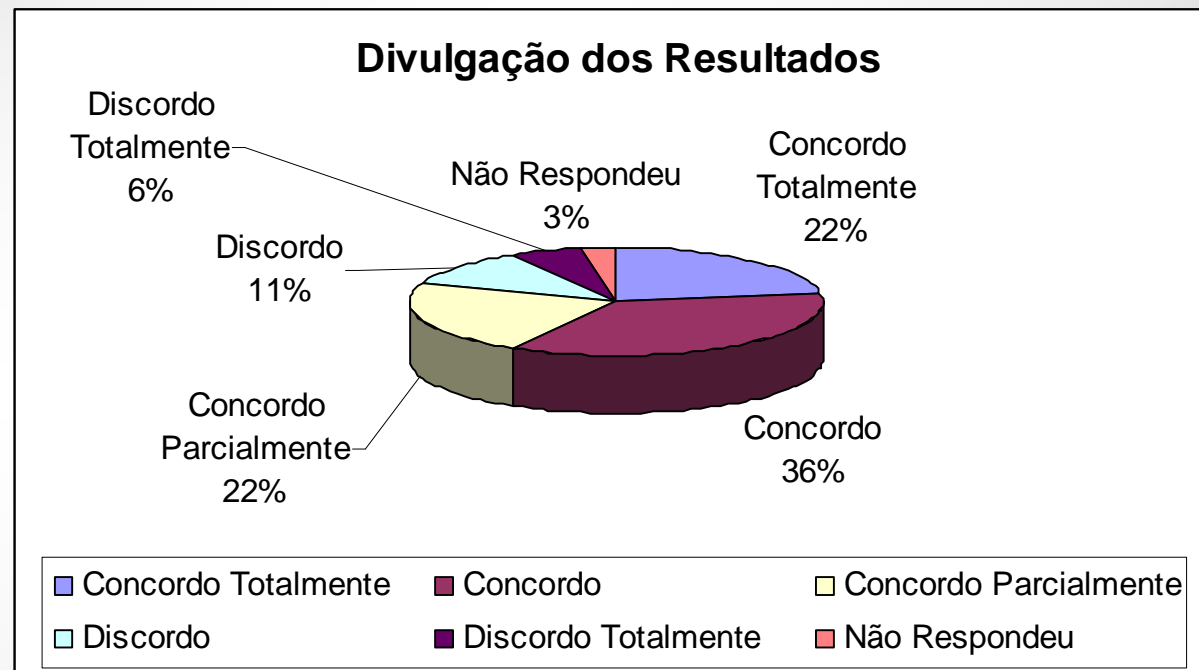
Resultados - Pesquisa-Survey

- n Existe uma grande preocupação em medir os resultados proporcionados pela Inovação e pela Gestão do Conhecimento.



Resultados - Pesquisa-Survey

- Os Resultados são amplamente divulgados internamente (aos funcionários)



Resultados - Pesquisa-Survey

- n Os benefícios mais bem avaliados como passíveis de obtenção (1 a 5):

<i>Benefício</i>	<i>Valor</i>
<i>Melhor Capacitação dos Colaboradores</i>	4,50
<i>Aumento do Capital Intelectual</i>	4,47
<i>Aumento de Produtividade</i>	4,35
<i>Aumento de Lucratividade</i>	4,26
<i>Aumento da Qualidade do Produto / Serviço</i>	4,26

Resultados - Pesquisa-Survey

- n Os benefícios menos bem avaliados como passíveis de obtenção (1 a 5):

<i>Benefício</i>	<i>Valor</i>
<i>Aumento da Cotação das Ações da Organização</i>	3,59
<i>Entrada em Novos Mercados</i>	3,65
<i>Aumento do Mercado</i>	3,68
<i>Aumento de Participação no Mercado</i>	3,88
<i>Respostas Mais Rápidas ao Mercado</i>	3,97

Resultados - Pesquisa-Survey

- n Os benefícios com maior concordância de mensuração:

Benefício	% SIM
<i>Aumento da Qualidade do Produto / Serviço</i>	97,06 %
<i>Aumento de Produtividade</i>	97,06 %
<i>Aumento de Lucratividade</i>	94,12 %
<i>Redução de Custos</i>	94,12 %
<i>Melhor Capacitação dos Colaboradores</i>	94,12 %

Resultados - Pesquisa-Survey

- n Os benefícios com menor concordância de mensuração:

<i>Benefício</i>	<i>% SIM</i>
<i>Melhor Comunicação</i>	55,88 %
<i>Aumento da Cotação da Ação da Organização</i>	61,76 %
<i>Aumento do Capital Intelectual</i>	61,76 %
<i>Criação de Maior Valor ao Cliente</i>	64,71 %
<i>Retorno nos Investimentos para GC</i>	67,65 %

Resultados - Pesquisa-Survey

- n Análise das Perspectivas dos Modelo de Mensuração – Quanto a Obtenção dos Benefícios:

<i>Perspectiva</i>	<i>Valor</i>
<i>Recursos Humanos</i>	4,22
<i>Eficiência Operacional</i>	4,21
<i>Estratégica</i>	4,05
<i>Econômico-Financeira</i>	3,96

Resultados - Pesquisa-Survey

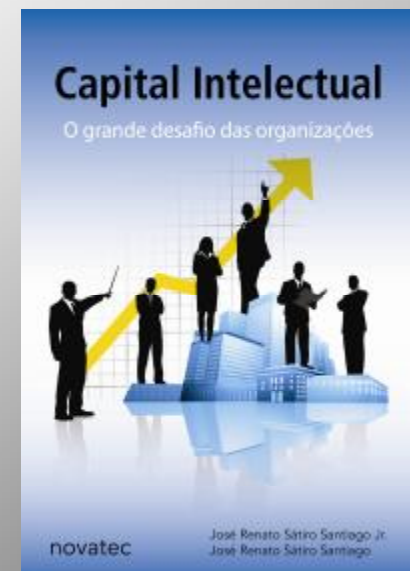
- n Análise das Perspectivas dos Modelo de Mensuração – Quanto a Concordância de Mensuração:

<i>Perspectiva</i>	<i>% SIM</i>
<i>Estratégica</i>	81,65 %
<i>Econômico- Financeira</i>	80,51 %
<i>Eficiência Operacional</i>	78,57 %
<i>Recursos Humanos</i>	75,88 %

Contatos

jrsantiago@jrsantiago.com.br

www.jrsantiago.com.br



Gestão do Conhecimento em Fusões e Aquisições

José Renato S. Santiago Junior
02 de fevereiro de 2010