



T BUILDING BLOCKS DA GE HEALTHCARE E AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Paulo de Tarso Barberio¹

Resumo

A estratégia, em sua essência, é o conjunto de atividades e ações que molda uma organização e determina seu *modus operandi* e, conseqüentemente, seu desempenho. A escolha de uma estratégia adequada por parte de uma empresa não deveria significar abandonar as diferentes escolas de administração estratégica. Cada uma destas escolas tem seu papel no entendimento de como e por que as estratégias se formam, consolidam e são implementadas. O sucesso de uma formulação estratégica está na capacidade do modelo reorientar o pensamento estratégico para ver as diferentes escolas como parte de um todo que se juntam e interagem. Neste sentido, a estratégia *Building Blocks* utilizada pela GE Healthcare é analisada neste artigo por meio da interação entre as diferentes escolas de administração estratégica. Esta abordagem integradora auxilia na identificação de contradições, conflitos e possíveis incoerências que podem surgir durante a formulação estratégica. Logo, o modelo *Building Blocks*, na medida em que

¹ Graduado em Economia pela FEA-USP, Mestrando em Administração pela PUC-SP e Gerente de Negócios da GE Healthcare. E-mail: paulobarberio@hotmail.com

integra as diferentes escolas, permite uma maior solidez no processo de formulação estratégica das organizações.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Administração. Organização.

Abstract

The strategy, in its essence, is the set of activities and actions that shape an organization and determine their *modus operandi* and hence their performance. The choice of an appropriate strategy by a company should not mean abandoning the different schools of strategic management. Each of these schools has its role in understanding how and why the strategies are formed, consolidated and are implemented. The success of a strategic formulation is the ability of the model to reorient our strategic thinking to see the different schools as part of a whole to come together and interact. In this sense, the strategy “Building Blocks” implemented by GE Healthcare is analyzed in this article through the interaction of different strategic management school. This integrated approach helps to identify contradictions, inconsistencies and potential conflicts that may arise during the strategic formulation. Therefore, the “Building Blocks” model, in so far as it integrates the different schools, allows higher solidity in the strategic formulation process of the organizations.

179

Keywords: Strategy. Planning. Management. Organization.

1 Introdução

A GE Healthcare², divisão do grupo General Electric, pertencente ao segmento conhecido no Brasil como “Cuidados com a saúde”, é uma organização cuja visão está direcionada à prevenção e detecção precoce de doenças. A missão da subsidiária contempla pesquisa e assessoria junto aos médicos e clínicos em geral, na obtenção de informações precisas de modo a intervir mais cedo e de forma mais assertiva, garantindo qualidade de vida aos pacientes.

² <http://www.gehealthcare.com>. Acesso em 03 de setembro de 2013.

Esse segmento provê um vasto portfólio de tecnologias e serviços para clínicos e administradores da área da saúde que pode melhorar a consistência, qualidade e eficiência do cuidado com os pacientes. Essas tecnologias contribuem com diagnósticos rápidos e não invasivos, incluindo diagnóstico de ossos quebrados, traumas, funções coronárias, câncer e desordem cerebral, entre outros.

Através de aparelhos de última geração, como raios x e mamógrafos digitais, tomografia computadorizada e ressonância magnética, a GE Healthcare desenvolveu uma indústria de ponta que contribui com o trabalho de clínicos na obtenção de imagens cada vez mais precisas e fidedignas do corpo humano, permitindo a detecção precoce de anomalias e possíveis problemas que os pacientes poderão ter no futuro.

Este artigo pretende apresentar uma das estratégias de negócios da GE Healthcare conhecida como *Building Blocks* ou construção passo-a-passo, em livre tradução, e sua relação com as escolas de estratégias mais conhecidas no mercado, em especial, as escolas citadas por Mintzberg (et. alii, 2000).

2. GE Healthcare

Este segmento da General Electric S.A. foi fundado por Thomaz Edison, em 1893, e hoje é líder global em equipamentos médicos de diagnóstico por imagem (raios x, ultrassom, tomografia computadorizada, ressonância magnética e nuclear), tecnologia da informação, diagnósticos médico, sistemas de monitoração de pacientes, descoberta de medicamentos, tecnologia biofármaco e soluções de performance. Apesar do extenso portfólio de aparelhos de diagnóstico, a missão da Empresa é garantir uma vida melhor e mais saudável para pessoas ao redor de todo mundo.

3. Estratégia de negócios utilizada pela GE Healthcare

A estratégia utilizada pela divisão de cuidados com saúde da General Electric é conhecida como *Building Blocks*, que pode ser traduzida livremente por *construção passo a passo*, e está dividida em cinco etapas, conforme artigo publicado pela Harvard Management Update nº U0601D (2006).

3.1 Olhar para fora e identificar ameaças e oportunidades

Em grande medida, a estratégia está preocupada com o mercado externo e como os recursos das empresas deveriam ser alocados para criar uma vantagem explorável. Sempre há ameaças: novos entrantes, mudanças demográficas, produtos substitutos etc. O negócio pode ser ameaçado por um competidor que garanta a mesma qualidade do produto com um preço inferior ou melhor qualidade com o mesmo preço.

A estratégia deve ser capaz de lidar com essas ameaças. O mercado externo também traz oportunidades, como novas tecnologias críticas para determinados mercados, clientes mal atendidos etc. Por isso, o primeiro trabalho do estrategista é “escanear” o mercado externo para identificar ameaças e oportunidades.

3.2 Olhar para dentro em recurso, práticas e capacidades técnicas

Recursos e capacidades internas podem restringir as escolhas da estratégia. A estratégia de explorar o mercado mal atendido de eletrônica pode não ser viável se a empresa não possuir o *know how* humano do negócio.

As capacidades internas, especialmente humanas, importam muito e frequentemente são negligenciadas pelos estrategistas. A estratégia somente será bem sucedida se houver o conjunto adequado de pessoas e recursos, devidamente alinhados com a mesma.

3.3 Considerar estratégias para endereçar ameaças e oportunidades

O time estratégico deve primeiro priorizar as ameaças e oportunidades encontradas (chamada de forças motrizes da competitividade), e então discutir o curso do trabalho. Além disso, é importante seguir os seguintes passos, sendo que o primeiro é criar muitas alternativas. Raramente há uma única maneira de fazer as coisas. Em alguns casos, a melhor parte de duas estratégias pode ser combinada para criar uma terceira estratégia mais forte. O segundo é checar todos os fatos e questionar todas as suposições. E finalmente, o terceiro é determinar as informações necessárias para a

implantação da estratégia que garanta o máximo possível o atingimento das metas organizacionais.

3.4 Construir uma robusta rede de atividades de suporte às estratégias

É muito importante que todas as áreas de suporte estejam preparadas para garantir a implementação da estratégia, pois sem alinhamento das necessidades específicas do plano com as capacidades internas da organização, pode haver um descompasso nas atividades, gerando atraso e até mesmo impossibilitando o correto desdobramento das metas.

3.5 Criar alinhamento interno

Uma vez que a estratégia esteja satisfatoriamente desenvolvida e implementada, metade do caminho estará completa. Ainda é preciso criar alinhamento entre as pessoas e as atividades da organização e sua estratégia.

Alinhamento é uma condição pelo qual cada colaborador, em seu nível de atuação, entende a estratégia e seu papel em fazê-la funcionar. Os gestores, em seu papel de criar alinhamento, devem atuar em duas frentes: **comunicação** (ajudar as pessoas a entender a estratégia e como seus trabalhos contribuem para o atingimento das metas) e **coordenar os processos de trabalho** (alinhar as atividades das pessoas com as intenções estratégicas dos negócios).

4 As escolas do Pensamento Estratégico

O livro *Safári de estratégia* – um roteiro pela selva do planejamento estratégico - dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), utilizado de forma extensiva neste artigo, divide o pensamento sobre a formulação de estratégias em dez escolas e para cada qual apresenta modelos básicos de planejamento estratégico, premissas, crítica, avaliação do contexto e da contribuição da escola no cenário do pensamento estratégico.

A escola que mais se aproxima da estratégia da GE Healthcare - Cuidados com a saúde é a Escola do Design, cuja origem pode ser atribuída a dois influentes livros

escritos na California University (Berkeley), o *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957, e *Strategy and structure*, de Alfred Chandler, em 1962.

A Escola do Design é a mais influente escola de formação de estratégias e que conseguiu canalizar as principais ideias na sua base literária. Conceitos como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) - análise de pontos fortes e fracos da organização e avaliação de oportunidades e ameaças do ambiente da organização - são elevadamente difundidos entre acadêmicos, consultores e administradores em geral.

Apesar da grande aderência da estratégia organizacional da GE Healthcare com a Escola de Design, a estratégia corrente da GE Healthcare – *Building Blocks* permite que a Empresa trafegue por inúmeros aspectos das escolas de estratégia vigentes e consequentemente tire proveito dos aspectos mais relevantes de cada uma delas.

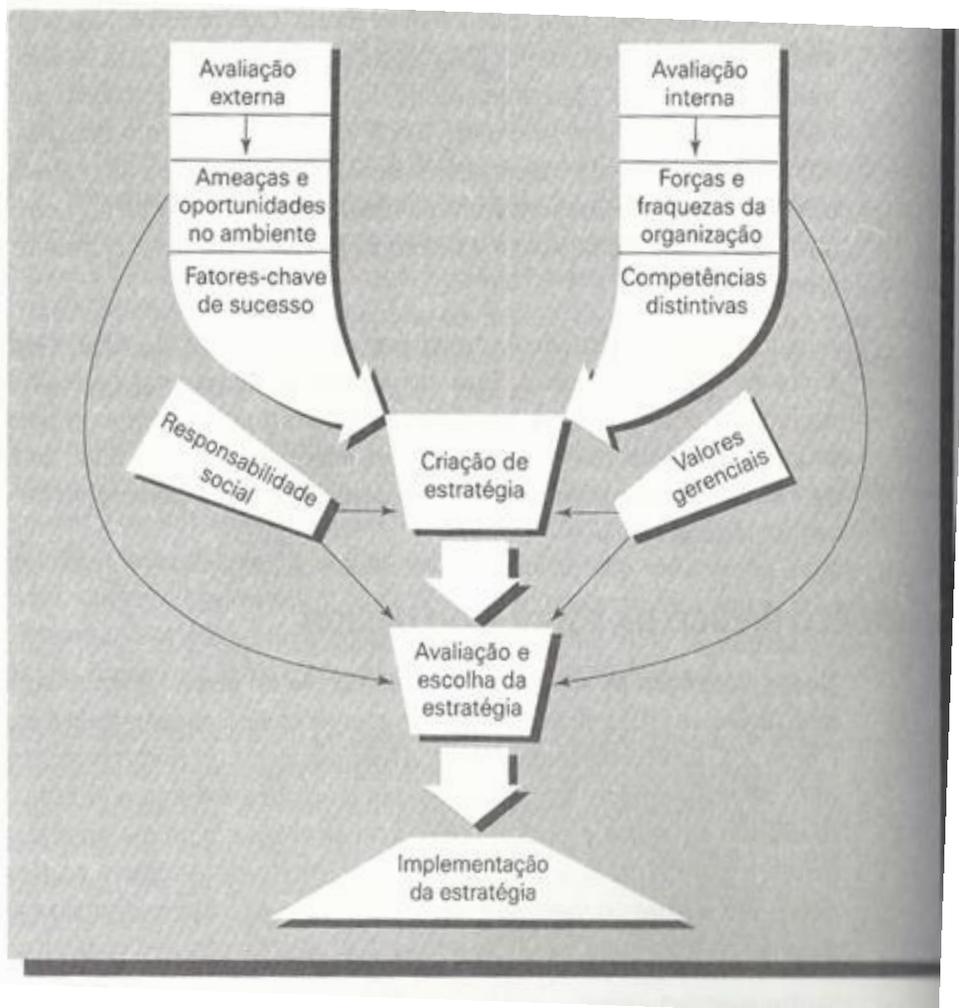


Figura 1: Modelo básico da Escola de Design.
Fonte: Mintzberg (et. alii, 2000, p.38)

A Figura 1 representa o Modelo Básico da Escola do Design, no qual os principais componentes da formulação são a intersecção entre as avaliações interna e externa, para criação de uma estratégia a fim de atender ameaças e oportunidades, utilizando as capacidades internas da organização.

Na General Electric, a ênfase principal está no valor e não nos recursos, pois devido ao tamanho do conglomerado, que hoje fatura mais de cento e sessenta bilhões de dólares, há sempre oportunidades de realocação de recursos entre as diversas unidades de negócio.

5. Considerações Finais

Além da Escola de Design, seguramente a mais influente em termos conceituais e de ferramental na estruturação da estratégia da GE Healthcare, outras escolas têm bastante influência na estruturação e desdobramento da estratégia. Dentre elas, podemos citar a Escola Empreendedora que tem sua importância porque não somente focalizou o processo de formulação da estratégia em um único líder, mas também “ênfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério” (MINTZBERG et. alii, 2000, p.58).

184

Ainda vale citar a abordagem de W. Chan Kim e Renée Mauborgne em *A Estratégia do oceano azul* (2005), que complementa a Escola de Design, pois ao nos debruçarmos sobre o ambiente externo, focando nas ameaças e oportunidades do mercado em que a empresa está inserida, deixamos de lado novos mercados, entre eles, alguns com menos competição e maior rentabilidade, que é a essência da busca da Estratégia do Oceano Azul.

Mesmo sendo a Escola de Design a principal influenciadora da estratégia da GE Healthcare, a grande fortaleza do *Building Blocks* está na capacidade do modelo reorientar o pensamento estratégico para ver as diferentes escolas como parte de um todo que se juntam e interagem na busca do atingimento das metas organizacionais.

6. Referências

- CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure*. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
- GE Healthcare. Disponível em: <<http://www.gehealthcare.com>>. Acesso em: 03 set. 2013.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration*. Cambridge: M.I.T. Press, 1957.
- THE Building Blocks of strategy. *HARVARD MANAGEMENT UPDATE*, Cambridge, n. U0601D, p. 1 - 4, Jan. 2006.
Disponível em: <https://my.ewb.ca/site_media/static/library/files/418/the-building-blocks-of-strategy.pdf>. Acesso em: 15 de agosto de 2013.