

Planejamento Estratégico na Área de Recursos Humanos: um Estudo de Caso em uma Indústria Farmacêutica Veterinária

Aviner Augusto Silva Manoel , UNESP

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, UNESP

Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia, UNESP

Prof. Me. Gustavo Barbieri Lima, FEARP - USP

Prof. Dra. Alessandra Henriques Ferreira, Grupo de Pesquisa Programa de Apoio à Produção e Operações – FEARP, USP

Profa. Me. Fernanda Menezes Ferrari Esteves, UNIFAE

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever o processo de alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de recursos humanos de uma indústria farmacêutica veterinária brasileira. Para tanto foi realizado um estudo de caráter exploratório-descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Com base nos resultados obtidos, observa-se que o processo de alinhamento entre as estratégias de negócio e funcionais é incipiente e que a área de recursos humanos ainda não apresenta a estrutura necessária para desenvolver as competências e capacidades da organização analisada.

Palavras-Chave: gestão estratégica; alinhamento estratégico; planejamento de recursos humanos.

Strategic planning in the area of Human Resources: A Case Study in a Veterinary Pharmaceutical Industry

ABSTRACT

This study aimed to describe the process of alignment between business strategy and human resource strategies in a Brazilian veterinary pharmaceutical industry. For such a study of exploratory and descriptive and qualitative approach, using as a research method case study was conducted. Based on these results, it is observed that the process of alignment between business and functional strategies are weak and that the human resources department does not yet have the flexibility to develop the skills and capabilities of the organization structure analyzed.

Keywords: strategic management; strategic alignment; human resource planning.

INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva pode ser definida como a busca por uma posição favorável, lucrativa e sustentável em um mercado contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 2004). Principalmente após a década de 90, observa-se um aceleração das mudanças no ambiente político, social, econômico e cultural devido ao processo de globalização mundial (SILVA; BARBOSA, 2003). Desde então, as organizações passaram a competir articulando competências mais complexas, como a flexibilidade e a inovação, a fim de atenderem mais rapidamente as novas demandas do mercado, bem como, serem capazes de se adaptarem às mudanças impostas pelo ambiente (HENNIG; DANILEVICZ; DUTRA, 2012).

No entanto, na prática não é fácil estabelecer uma estratégia competitiva bem sucedida, não só pela dificuldade das empresas em interpretar corretamente as influências do ambiente empresarial, mas principalmente pela incapacidade dessas organizações desenvolverem estratégias coerentes com suas competências essenciais e alinhadas com suas capacidades operacionais (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

É bastante comum que o processo de gestão estratégica não se complete: a empresa faz o diagnóstico estratégico, elabora um plano estratégico para aproveitar as oportunidades e conter as ameaças ao negócio, mas não consegue fazer com que esse plano seja desdobrado para o nível funcional e operacional, causando um desalinhamento estratégico (ATTADIA, 2004).

Dentro do contexto apresentado este trabalho tem como objetivo descrever o processo de alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de recursos humanos de uma indústria farmacêutica veterinária brasileira.

A escolha do setor explica-se pelas pressões econômicas que o mesmo tem sofrido e pelo crescente número de fusões ocorridas, o que dificulta a sobrevivência das organizações de pequeno e médio porte que operam neste setor (SILVA, 2009). Nesse sentido, o planejamento estratégico apresenta-se como um instrumento gerencial imprescindível para auxiliá-las na elaboração de estratégias que lhes permitam um posicionamento no mercado capaz de gerar vantagens competitivas em relação à concorrência (BACHEGA; ANTONIALLI, 2004).

Além disso, a indústria farmacêutica veterinária apresenta crescente relevância econômica no país e em nível mundial, de acordo com o SINDAN (2010) - Sindicato Nacional da Indústria de Produtos Para Saúde Animal - o faturamento do setor veterinário girou na casa de 20 bilhões de dólares, representando um aumento de 20% nos últimos dez anos.

A escolha da empresa estudada, que é denominada no estudo de Empresa X, justifica-se pelo crescimento de sua participação e importância em um mercado dominado por grandes corporações internacionais.

2. REVISÃO TEÓRICA

O processo de gestão estratégica pode ser segmentado em quatro etapas: diagnóstico estratégico, planejamento estratégico, planejamento tático ou funcional e controle (ANDRADE, 2012). Esta seção aborda as três primeiras etapas, sendo que a etapa do planejamento tático foca o planejamento de recursos humanos e que o processo não faz parte do escopo deste estudo.

2.1. Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico tem como finalidade analisar qual a situação real da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, identificando o que está adequado ao padrão competitivo almejado e o que deve ser melhorado (OLIVEIRA, 2011). Na literatura sobre estratégia existem diversas ferramentas voltadas ao diagnóstico estratégico (WRIGHT; KROL; PARNELL, 2007), destacando-se entre elas a Análise de SWOT que é aplicada neste estudo.

Segundo MINTZBERG, et al. (2002) o modelo de análise de SWOT é um instrumento simples e flexível que possibilita a qualquer tipo de organização identificar as *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) de uma organização, tendo sua origem na visão militar de estratégia.

Pontos fortes são as variáveis internas que geram para a organização uma vantagem operacional ou estratégica, já os pontos fracos são as variáveis internas que provocam uma condição desvantajosa para a empresa. As oportunidades são as variáveis externas e não controláveis que geram condições favoráveis para as empresas e as ameaças são variáveis externas e não controláveis que podem criar situações desfavoráveis para a empresa (OLIVEIRA, 2011). Quando aproveitadas, as oportunidades podem se transformar em pontos fortes de uma empresa, já as ameaças devem ser eliminadas, assim como os pontos fracos (COSTA, 2009).

As informações produzidas no diagnóstico estratégico são utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico (KLUYVER; PEARCE II, 2010).

2.2. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico permite que as organizações delineiem estratégias a serem perseguidas, buscando a obtenção de vantagens que lhes proporcionem sucesso nas relações competitivas com o mercado (OLIVEIRA, 2011). O respectivo processo pode ser definido como

“O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (MINTZBERG; QUINN, 2002, p. 20).

Cabe então, aos administradores comandarem o processo de planejamento estratégico conscientemente e considerando a realidade empresarial e o contexto econômico dos mercados, avaliando-os periodicamente e preocupando-se com a efetiva implementação de um planejamento estratégico (BACHEGA; ANTONIALLI, 2004)

Um planejamento estratégico bem realizado pode não garantir a sobrevivência de uma empresa no atual cenário econômico, social e tecnológico, no entanto, dá maiores condições para poder competir e obter um melhor rendimento organizacional (ARAÚJO; LINHARES; BORGES, 2010).

O Quadro 1 sintetiza os aspectos principais que devem ser desenvolvidos no planejamento estratégico.

Quadro 1: Aspectos do Planejamento Estratégico

Aspecto	Descrição
Definição da Missão	A Missão é a razão de ser da empresa. Determina o negócio da empresa, o tipo de atividade que ela desempenha, as competências essenciais e/ou fatores de diferenciação competitiva.

Definição da Visão	Articulação das aspirações da organização acerca de seu futuro; Representa a forma como a organização deseja ser vista e reconhecida.
Valores	Princípios básicos que orientam a estratégia de uma organização. Devem ser verdadeiros, compartilhados e praticados pelos membros da organização.
Definição dos Objetivos	Objetivo é o alvo que se pretende alcançar através de esforço extra, com meta, prazo de realização e responsável estabelecidos.
Definição das Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias competitivas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque • Estratégias de negócio: Refere-se a como cada negócio da organização irá competir de forma bem sucedida em um mercado específico

Fonte: Adaptado de JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON (2011)

A conexão entre os aspectos do planejamento estratégico ocorre, normalmente, por meio de uma relação *top-down*, isto é, a partir da definição da missão, são estabelecidas a visão e os valores, em seguida os objetivos são formulados e finalmente, para que os mesmos sejam alcançados, as estratégias competitivas e de negócio são identificadas (BETHLEM, 2009).

2.3. Planejamento Tático ou Funcional

Johnson, Scholes e Whittington (2011) destacam que as estratégias competitivas e de negócio são desdobradas em estratégias táticas, abrangendo todas as áreas funcionais da organização (produção, marketing, finanças, recursos humanos, entre outras). No entanto é fundamental destacar que na realidade, as relações entre os níveis hierárquicos de decisão estratégica são mais complexas do que o exposto; o que ocorre, na verdade, é que os três níveis sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente (KAPLAN; NORTON, 2001).

Muitas empresas, no entanto, falham em não reconhecer essa sobreposição, desenvolvendo estratégias independentes umas das outras, não levando em conta a conexão entre seus conteúdos (ATTADIA, 2004).

Assim surge um aspecto fundamental para o sucesso do processo de gestão estratégica: o alinhamento entre vertical e horizontal entre os níveis/conteúdos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2001). Na verdade, a origem do alinhamento estratégico está relacionada com a difusão da Administração por Objetivos (APO), que consiste em uma forma de gestão baseada no alcance dos resultados pela determinação de um conjunto de objetivos tangíveis, verificáveis e mensuráveis, englobando as seguintes etapas (ATTADIA, 2004):

- a) **preparação da organização para a APO:** formulação dos objetivos estratégicos pela alta administração, a partir da definição de missão, e criação de um clima organizacional receptivo para a implementação da APO nos níveis hierárquicos inferiores, por meio da formação de grupos de treinamento capazes de orientar as equipes operacionais na elaboração de seus objetivos;
- b) **estabelecimento e revisão constante de objetivos gerais:** os objetivos estratégicos são formalizados por escrito, servindo como base para a formulação dos objetivos divisionais e departamentais, os quais devem ser desenvolvidos pela gerência intermediária;
- c) **integração inicial do sistema:** ocorre o balizamento dos objetivos, ou seja, são realizadas modificações e ajustes até que os objetivos estratégicos, divisionais e departamentais estejam harmonizados entre si; e
- d) **estabelecimento de objetivos em todos os níveis da organização:** por meio de um “efeito cascata”, gerentes e subordinados definem em conjunto as metas e responsabilidades deles em relação aos resultados esperados. Para isso, são utilizadas medidas de desempenho para monitoramento do andamento das atividades e verificação da contribuição de cada membro da equipe.

2.5. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

A gestão de pessoas, elevada ao nível estratégico, tem como objetivo primordial abastecer as competências essenciais da organização, contribuindo diretamente para a manutenção de sua vantagem competitiva no mercado (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI; 2007). Assim, área de Recursos Humanos deve identificar as capacidades organizacionais e desenvolver as competências dos colaboradores (conhecimentos, habilidades e atitudes) a fim de que os mesmos sejam capazes de agir em prol do alcance dos objetivos estratégicos da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Sob este ponto de vista, as pessoas tornam-se depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente, bem como da capacidade de identificação e exploração de oportunidades (FLEURY; FLEURY, 2004).

Pode-se dizer, então, que o grande desafio da gestão estratégica de pessoas, atualmente, é desenvolver um modelo no qual os processos de recursos humanos sejam capazes de criar e manter o comprometimento de seus colaboradores em relação aos objetivos e metas da organização; o que só é possível se esse modelo for configurado de tal forma que as pessoas percebam nitidamente que sua relação com a empresa lhes agrega valor (DUTRA, 2004).

Nesse sentido a área de Recursos Humanos deve executar de forma efetiva os seguintes processos estratégicos (DECENZO, ROBBINS, 2001):

- a) **Processos de agregar pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. São as funções de recrutamento e seleção de pessoas;
- b) **Processos de aplicar pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa. São as funções de descrição e análise de cargos;
- c) **Processos de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. São as funções responsáveis pelas recompensas e remuneração de funcionários;
- d) **Processos de desenvolver pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. São as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- e) **Processo de manter pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (higiene e segurança no trabalho, clima e cultura organizacionais); e
- f) **Processos de monitorar pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. São os processos de avaliação de desenvolvimento e de comunicação entre a empresa e funcionário.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza descritiva (VERGARA, 2004) e abordagem qualitativa (SALOMON, 1991), utilizando como método de pesquisa o estudo de caso (YIN, 2001).

Para a realização do caso, utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada com roteiro de perguntas abertas (MALHOTRA, 2006), o qual foi aplicado ao gestor da área de recursos humanos da empresa analisada. O método utilizado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo (MORAES, 1999).

4. ESTUDO DE CASO

Esta seção está estruturada em quatro itens. O primeiro caracteriza a empresa, o segundo apresenta dados do diagnóstico estratégico, o terceiro descreve o planejamento estratégico e o último aborda o planejamento estratégico de recursos humanos.

4.1. Caracterização da Empresa Analisada

A Empresa X é uma sociedade anônima de capital fechado, tendo iniciado suas atividades no ano de 1917, em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Hoje a organização, ocupa a 19º posição em faturamento dentro do setor de produtos farmacêuticos veterinários (SINDAN, 2012).

A Empresa X fabrica produtos veterinários que são destinados a animais de produção como, por exemplo, bovinos, bubalinos, suínos, ovinos, caprinos, equinos e aves; e animais de companhia, como, cães e gatos. A linha de produtos para comercialização da organização compreende medicamentos de ação terapêutica (hormônios, anti-inflamatórios, analgésicos, antitóxicos e reconstituintes orgânicos), antiparasitários (endectocidas, endoparasiticidas e ectoparasiticidas) e antimicrobiano. Além de desenvolver, produzir e distribuir os produtos supracitados em todo o território nacional, a respectiva empresa também exporta para países como África do Sul, Angola, Bolívia, Guatemala, Honduras, Mauritânia, Niger, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

A fábrica é constituída por laboratórios e linhas de produção equipadas com alta tecnologia para manipulação, esterilização, rotulagem, acondicionamento e embalagem de medicamentos. Possui áreas para a produção de injetáveis, apresentação oral, endectocidas, hormônios e pastas, sendo todas estas construídas seguindo as normas e regulamentações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Os produtos são produzidos e comercializados dentro das normas nacionais (BPF) e internacionais (GMP) para garantir a fabricação sem riscos de contaminação física, química e microbiológica.

4.2. Diagnóstico Estratégico

A cadeia produtiva farmacêutica veterinária apresenta grande similaridade à da indústria farmacêutica humana, pois os dois setores compartilham muitos fármacos na sua terapêutica. Dessa forma, várias são as empresas de produtos de saúde animal que também são do setor farmacêutico humano, já que a elaboração de medicamentos veterinários caracteriza a complementaridade desse setor em relação ao outro. Por pertencer a ambos, uma organização, como Pfizer e Bayer, por exemplo, obtém economias de escala e de escopo, diluição dos custos de P&D, bem como a diversificação de suas atividades, o que aumenta a competitividade destas organizações (CAPANEMA et al. 2007).

A indústria veterinária é caracterizada por dois modelos de empresas: grandes empresas internacionais químico-farmacêuticas, com atuação global, líderes no processo de inovação e empresas nacionais de pequeno porte e atuação, normalmente, local. Além do mais, as empresas multinacionais lideram o processo de desenvolvimento e de inovação, porém em função de sua atuação global, estas podem não ser especializadas. A especialização fica, então a cargo das empresas nacionais, que conseguiram se firmar no mercado muitas vezes nos atuando nos segmentos e nichos não tão bem explorados para evitar confrontos diretos com as empresas consideradas grandes e de atuação global. Adicionalmente, Capanema et al. (2007) cita que a mesma indústria é bastante concentrada em função de intensas aquisições e fusões.

Quando comparado ao mercado dedicado à saúde humana, o mercado farmacêutico veterinário mundial é considerado pequeno, cerca de 30 vezes maior. Mesmo assim, grandes empresas mantêm divisões de negócios dedicadas exclusivamente à saúde animal. Apesar de obter menos de 5% de seu faturamento global com esse mercado, empresas como Pfizer, Novartis, Bayer, Boehringer Ingelheim, Eli Lilly e Fort Dodge são líderes mundiais em ambos os mercados, seja naquele dedicado à saúde humana ou ao veterinário (CAPANEMA et al. 2007).

Inicialmente, grande parte dos fármacos veterinários foi desenvolvida para potencial uso em seres humanos, especialmente após o início da década de 90 em que o mercado de medicamentos para pets teve relativo crescimento. As organizações, por exemplo, que já possuíam em seu portfólio medicamentos para uso humano observou aí uma oportunidade de introduzir o mesmo fármaco utilizado nestes medicamentos para pets (SILVA, 2009).

A indústria de saúde animal, de forma geral, é pequena para financiar suas próprias pesquisas primárias. Dessa forma, essa indústria busca aproveitar as pesquisas de candidatos a fármacos destinados aos humanos para verificar sua potencial utilização em animais. Assim a indústria veterinária segue os avanços tecnológicos da saúde humana (SILVA, 2009).

Mesmo com problemas como este, o setor de medicamentos veterinários vem ganhando grande importância nos últimos anos tanto na economia brasileira quanto no âmbito internacional. De acordo com dados da Animal Pharm (2005) as vendas globais de produtos farmacêuticos e biológicos para o segmento pet (cães e gatos) responderam por US\$ 6 bilhões do mercado total de produtos farmacêuticos em 2005. Essas vendas em relação ao ano anterior totalizaram um crescimento de 7%. Em função disso, o mercado veterinário passou a representar 27% do mercado global no ramo de saúde.

Previsões da Animal Pharm Reports (2005) para o ano 2010 sugeriam que o Brasil ocuparia a terceira posição atrás apenas dos EUA (em primeiro) e da China (em segundo lugar). No entanto, em 2013 observou-se no próprio site da empresa a notícia que o mercado brasileiro de saúde animal é considerado hoje o segundo maior mercado do mundo, atrás apenas dos EUA (ANIMAL PHARM REPORTS, 2013).

Segundo Capanema et al. (2007) a expansão do mercado de saúde animal no Brasil e no mundo é crescente e essa expansão pode ser atribuída a três fatores:

- a) a continuidade da ameaça de doenças animais;
- b) O aumento do interesse público sobre a segurança alimentar e consequente aumento do rigor do arcabouço regulatório; e
- c) O crescimento da população de animais de companhia.

Os principais concorrentes da empresa são: Ouro Fino e Noxon que estão localizadas na cidade de Cravinhos - SP, Pfizer no estado de São Paulo; Bayer no Rio de Janeiro e a Eurofarma em Itapevi - SP.

Em geral a empresa apresenta uma boa reputação no segmento de saúde animal, fabricando produtos de alta qualidade a preços menores do que as grandes companhias. Assim, a UCB mantém uma posição de paridade competitiva ao apresentar produtos e preços na média do mercado.

Tomando como base a análise de SWOT, o diagnóstico estratégico em relação à empresa é:

- a) **Forças:** Pode-se destacar o departamento de novos negócios, medicamentos produzidos em laboratórios sob rígidos padrões de qualidade e eficácia. Outro ponto importante é o processo de Internacionalização que a empresa vem passando, a segmentação de mercado e novos investimentos e também o certificado de BPF (Boas Práticas de Fabricação) seguindo regras internacionais de fabricação, atestando a qualidade dos produtos;

- b) **Fraquezas:** Nos pontos fracos observou-se dificuldade de trazer profissionais, uma alta rotatividade de funcionários, podendo até ser justificada pela falta de plano de carreira. Os departamentos de Marketing e Comércio Exterior não são consolidados e o fato da empresa trabalhar com distribuidores exclusivos e não exclusivos;
- c) **Oportunidades:** nota-se que o setor de medicamentos veterinários vem ganhando grande importância nos últimos anos tanto na economia brasileira quanto no âmbito internacional. Os EUA deverão se manter como motor do crescimento da indústria de saúde animal, e o Brasil vêm logo atrás, como o segundo maior mercado do mundo; e
- d) **Ameaças:** Neste item, identifica-se a dificuldade no processo de inserção de um produto veterinário no mercado em função dos aspectos legais. Pode-se citar como exemplo barreiras como o processo de solicitação do registro do produto junto ao MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), tramite para conseguir licença para fabricação e comercialização dos produtos como realização de testes de estabilidade, eficácia, segurança e resíduo, e riscos com a concorrência Externa, ou seja, organizações que conseguem oferecer seus produtos tanto no mercado nacional com menor preço e boa qualidade.

4.3. Plano Estratégico

Com base no diagnóstico estratégico realizado a organização definiu os componentes do plano estratégico.

A missão da empresa é promover a saúde e o bem estar animal com competitividade, reconhecimento global e empreendedorismo de sua equipe, tendo como visão de futuro ampliar sua participação de mercado no âmbito nacional e internacional.

Os valores destacados pela empresa são confiança, comprometimento, qualidade, desenvolvimento contínuo, respeito, ética, tradição, resiliência e sustentabilidade.

Para alcançar a sua visão a empresa tem como principal objetivo estratégico duplicar a sua participação no setor veterinário nos próximos cinco anos.

Em termos estratégicos, a empresa apresenta dois comportamentos distintos:

- a) comportamento reativo, no tange aos aspectos gerenciais, primando pela centralização na tomada de decisões; e
- b) comportamento proativo, no que diz respeito ao investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e mercados para se expandir. Embora não tenha o capital e infraestrutura das multinacionais, pode-se dizer que a empresa é uma “imitadora criativa”, já que busca absorver e melhorar as inovações dos concorrentes.

4.4. Análise Estratégica da Área de Recursos Humanos

Para aumentar a participação de mercado a empresa necessita de uma equipe de vendas bem treinada para enfrentar os concorrentes nacionais e internacionais. Além disso, precisa de uma equipe competente no que tange o desenvolvimento de novos produtos.

Observa-se que os processos da área de Recursos Humanos são estruturados da seguinte forma:

- a) **Processos de agregar pessoas:** a empresa possui as funções de recrutamento e seleção de pessoas implantadas, mas observa-se o foco na ocupação de cargos e não na identificação de competências individuais que possam agregar valor no que tange ao desenvolvimento das capacidades organizacionais;

- b) **Processos de aplicar pessoas:** os processos e atividades de cada cargo estão estruturados, mas não há convergência da estrutura de cargos com as competências fundamentais a serem desenvolvidas pelos colaboradores, a fim de que cada um enxergue seu papel no alcance das estratégias organizacionais;
- c) **Processos de recompensar pessoas:** a empresa não possui um sistema de recompensa compatível com a estrutura de cargos. Além disso, as políticas de remuneração direta, indireta e incentivos não são claros, nem alinhados à visão da organização;
- d) **Processos de desenvolver pessoas:** nota-se que a empresa apresenta uma preocupação com a capacitação dos seus funcionários, no entanto há falhas no planejamento dessa ação. Primeiramente, verifica-se uma postura de treinamento com foco no curto prazo, a fim de sanar deficiências pontuais dos colaboradores. Não há uma política clara quanto ao desenvolvimento das pessoas à longo prazo;
- e) **Processo de manter pessoas:** observa-se que a empresa procura criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desenvolvimento do trabalho. O clima organizacional é positivo e a cultura é coesa no que diz respeito aos valores destacados pela organização;
- f) **Processos de monitorar pessoas:** os processos para acompanhar as atividades das pessoas e controlar o desempenho é informal e precário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever o processo de alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de recursos humanos de uma indústria farmacêutica veterinária brasileira.

De acordo com a revisão teórica o alinhamento entre as estratégias de negócio e funcionais é fundamental para a competitividade organizacional.

O caso analisado descreveu uma situação típica de gestão do processo estratégico relatada na literatura: a empresa é capaz de executar com competência o diagnóstico e planejamento estratégico, mas tem dificuldade em alinhá-los com o planejamento das áreas funcionais.

A falta de conhecimentos por parte da alta administração sobre alinhamento estratégico, o não envolvimento das gerências funcionais no processo de planejamento e a inexistência de uma equipe multifuncional para conduzir o processo de gestão estratégica de forma sistemática e autônoma podem explicar o insucesso no processo de alinhamento estratégico da empresa analisada.

Especificamente em relação à área de Recursos Humanos, nota-se que a diretoria não enxerga a importância estratégica da mesma para o desenvolvimento das capacidades organizacionais que vão sustentar a vantagem competitiva da empresa. Embora a área seja estruturada em vários aspectos, ela encontra-se entre a fase do “departamento de recursos humanos” e “área de gestão de pessoas”, sendo sua estrutura incipiente para gerir competências individuais e grupais capazes de alavancar estrategicamente o desempenho da organização.

Finalizando, as conclusões aqui apresentadas não podem ser generalizadas para as empresas de todo o setor. Como sugestão para trabalhos futuros, pretende-se ampliar o escopo do trabalho por meio de um estudo multicase.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, A.R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANIMAL PHARM. *Suppliers Directory 2005*. Londres: PJB Publications, 2005.
- ANIMAL PHARM 2013. Disponível em: < <https://www.agra-net.net/agra/animal-pharm/?jsessionid=2DB3B932389F71E4E1266358F7E2241F>> / - Acesso em: 20/04/2014.
- ARAÚJO, H. T.; LINHARES, B.; BORGES, T. de M. D. Planejamento estratégico: estudo de caso em escola de ensino fundamental do município do Natal. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos. Anais Enegep, 2010.
- ATTADIA, L. C. L. **Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do balancedscorecard**. 2004. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- BACHEGA, S. J.; ANTONIALLI, L. M.; Planejamento estratégico em uma empresa que atua na indústria brasileira de produtos veterinários.. In: VII SemeAD *Seminários em Administração*, 2004, São Paulo-SP. VII SEMEAD, 2004.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRODBECK, A; HOPEN, R. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. **RAC**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 9-33
- CAPANEMA, L. X. L.; VELASCO, L. O. M. de; SOUZA, J. O. B. de; NOGUTI, M. B. Panorama da indústria farmacêutica veterinária. In: *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 25, p. 157-174, mar. 2007
- COSTA, C. C. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S. P.. **Administração de Recursos Humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M., C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HENNIG, E. T.; DANILEVICZ, A. M. F.; DUTRA, C. C.; Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de *fitness*. **Revista Produção Online**, v. 12, p. 270-296, 2012.
- HANASHIRO, D; ZACARELLI, L.; TEIXEIRA, M.; GODOY, A. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, R; NORTON, D **The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School, 2001

KLUYVER, C.; PEARCE II, J. **Estratégia: uma visão executiva**. 3ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H et al. **O Processo da estratégia**. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, M, E. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991

SILVA, N. T. R. **Proposta de um modelo para geração e análise das oportunidades de mercado e tecnológica para o desenvolvimento de produtos farmacêuticos veterinários**. 2009. 230f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências. Farmacêuticas de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

SILVA, C. L. M da.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica **RAC**, São Paulo, v. 6, n.3, set./dez. 2003.

SINDAN (Sindicato Nacional da Indústria de Produtos de Saúde Animal). Disponível em: www.sindan.com.br/ - Acesso em: 26/03/2014

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, C. V. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 93p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.