

RENATO MORI SAITO

Análise da indústria de exames toxicológicos HDT no mercado brasileiro e do
posicionamento estratégico de uma empresa do setor

São Paulo

2019

RENATO MORI SAITO

Análise da indústria de exames toxicológicos HDT no mercado brasileiro e do
posicionamento estratégico de uma empresa do setor

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo

2019

RENATO MORI SAITO

Análise da indústria de exames toxicológicos HDT no mercado brasileiro e do
posicionamento estratégico de uma empresa do setor

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Laerte Idal Sznelwar

São Paulo

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Saito, Renato Mori

Análise da indústria de exames toxicológicos HDT no mercado brasileiro e do posicionamento estratégico de uma empresa do setor / R.M. Saito – São Paulo, 2019. – 93 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Estratégia 2. Exames Toxicológicos 3. *Hair Drug Testing* I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a meus pais, que sempre se esforçaram para que eu tivesse as melhores oportunidades.

À minha avó e ao meu tio com quem cresci e me ensinaram tantos valores que espero levar ao longo da vida.

Aos meus familiares, que sempre me apoiaram de inúmeras maneiras.

Aos meus colegas de faculdade e de trabalho, por tantos ensinamentos e pelo tempo que compartilhamos. Especialmente ao Levindo e à Gabriela, por todo apoio em tempos tão desafiadores ao conciliar a conclusão do curso e o início de minha trajetória profissional.

Ao Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar, pela orientação e apoio na produção desse trabalho de formatura e por seus ensinamentos durante a graduação.

À Escola Politécnica da USP e seus funcionários, que me proporcionaram anos incríveis de muito desenvolvimento e conhecimento, que são hoje para mim insubstituíveis.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo a análise da indústria de exames toxicológicos do tipo HDT e a análise do posicionamento estratégico de uma empresa do setor. A grande relevância de seu exame consiste em sua grande janela de detecção, sendo, portanto, amplamente utilizado para processos de admissão e demissão de motoristas profissionais, além de ser necessário para a emissão e renovação de carteiras de motoristas de categoria C, D e E. Esse ambiente altamente regulado tem grandes implicações para a saúde e segurança no tráfego, ao reduzir acidentes nas estradas. Para a análise dessa indústria e da empresa alvo, foram utilizadas análises e bibliografias ensinadas ao longo da graduação, somado a insumos e percepções fornecidas pela companhia.

Palavras-chave: Estratégia; Exames Toxicológicos; *Hair Drug Testing*

ABSTRACT

The current monography aims to analyze the industry of toxicological tests of the tipe HDT and the analysis of the strategic positioning of a company of the sector. The relevance of HDT consists of its large detection window, that enables its usage for admission and dismissal processes of professional drivers, as well for issuing and renewing driver's licenses of category C, D and E. This highly regulated environment has major implications for traffic safety and health by reducing road accidents. For the analysis of this industry and the target company, analyzes and bibliographies learned during the graduation were used in addition to the inputs and perceptions provided by the company.

Keywords: Strategy; Toxicological Exams; Hair Drug Testing

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura e metodologia.....	19
Figura 2 – Estratégias genéricas.....	25
Figura 3 – Modelo das cinco forças de Porter.....	32
Figura 4 – Grid Estratégico de McFarlan.....	38
Figura 5 – Exames Toxicológicos.....	42
Figura 6 – Fluxo do Processo.....	43
Figura 7 – Companhias de transporte.....	51
Figura 8 – Aplicação das Cinco Forças de Porter.....	56
Figura 9 – Metodologia para análise de desafios.....	62
Figura 10 – Estágios de ciclo de vida.....	63
Figura 11 – Organograma da LabCo.....	66
Figura 12 – Cadeia de Valor.....	67
Figura 13 – Estratégia genérica da LabCo.....	70
Figura 14 – Fatores Críticos de Sucesso para LabCo.....	73
Figura 15 – Grid Estratégico para LabCo.....	75
Figura 16 – Estratégia Genérica Proposta.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custos de acidentes nas rodovias federais (2014).....	44
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A origem grega da palavra estratégia.....	22
Quadro 2 – Requisitos associados às estratégias genéricas.....	28
Quadro 3 – Riscos das estratégias genéricas.....	29
Quadro 4 – Matriz SWOT.....	36
Quadro 5 – Exemplo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	37
Quadro 6 – Diagnóstico SWOT.....	38
Quadro 7 – Categorias de CNH.....	46
Quadro 8 – Matriz SWOT da LabCo.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tráfego e fatalidade rodoviário por modalidade de transporte.....	45
Gráfico 2 – Tráfego pedagiado e número de fatalidades.....	47
Gráfico 3 – Mercado B2C.....	50
Gráfico 4 – Mercado de Exames HDT.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR – Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias

ANPT – Associação Nacional de Procuradores do Trabalho

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CNH – Carteira Nacional de Habilitação

CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito

DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito

HDT – *Hair Drug Testing*

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ITTS – Instituto de Tecnologias para o Trânsito Seguro

NPS – Net Promoter Score

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PRF – Polícia Rodoviária Federal

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threatness*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Apresentação do estágio.....	19
1.2	Motivação e objetivo.....	19
1.3	Descrição da organização.....	20
1.4	Estrutura do trabalho e metodologia.....	20
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1	Estratégia e competitividade	23
2.2.1	Conceito de estratégia.....	23
2.2.2	Dimensões da estratégia e grupos estratégicos.....	25
2.2.3	Estratégias competitivas	26
2.2.4	Movimentos competitivos	32
2.2.5	As cinco forças de Porter.....	33
2.2.6	Fatores críticos de sucesso.....	37
2.2.7	Matriz SWOT.....	37
2.2.8	Grid estratégico.....	40
3	ANÁLISE DA INDÚSTRIA	43
3.1	Exames toxicológicos	43
3.2	<i>Hair Drug Testing</i>	44
3.3	Contextualização	45
3.3.1	Segurança no tráfego	46
3.3.2	Ambiente regulatório.....	49
3.4	Mercado Brasileiro	51
3.4.1	Metodologia	51
3.4.2	B2C.....	52
3.4.3	B2B	52
3.5	Ambiente competitivo e estratégia.....	55
3.5.1	Aplicação das Cinco Forças de Porter	55
3.5.2	Dimensões da estratégia e grupos estratégicos.....	58
3.6	Desafios do mercado brasileiro.....	63
3.6.1	Metodologia	63
3.6.2	Entrevistas.....	64
3.6.3	Movimentos competitivos e evolução da indústria.....	65
3.6.4	Desafios	66

4	ANÁLISE ESTRATÉGICA DA LABCO	67
4.1	Panorama geral da companhia	67
4.2	Estratégia e competitividade	71
4.2.1	Estratégia Genérica	71
4.2.2	Análise e diagnóstico SWOT	73
4.2.3	Fatores Críticos de Sucesso	75
4.2.4	Grid Estratégico de McFarlan	76
5	CONCLUSÃO	79
5.1	Aprendizados	79
5.2	Considerações finais	80
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
7	ANEXO	85
7.1	ANEXO A – Prognósticos das teorias do ciclo de vida do produto sobre estratégia, concorrência, desempenho	85
7.2	ANEXO B – Custos médios por componente elementar de custo segundo a gravidade dos acidentes (em R\$)	87
8	APÊNDICE	91
8.1	APÊNDICE A – Guia de entrevista para Equipe de Projeto	91
8.2	APÊNDICE B – Guia de entrevista para LabCo	93

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem o intuito de apresentar as primeiras considerações acerca do trabalho que será desenvolvido ao longo deste documento, não apenas compreendendo tópicos sobre a estrutura e metodologia empregada, mas também sobre o panorama do autor e sua relação profissional, que orientou a produção das análises.

1.1 Apresentação do estágio

O autor estagiou em uma assessoria financeira, criada em 2007 e com presença em 3 escritórios no Brasil. Trata-se de uma assessoria independente líder no ramo de serviços financeiros, prestando serviços em quatro divisões: assessoria estratégica, gestão de patrimônio, *private equity* e *real estate*.

O estágio ocorreu na divisão de assessoria estratégica, onde são realizados projetos em fusões e aquisições, desinvestimentos e vendas de empresas, reestruturações financeiras, captações de recurso, entre outros serviços.

1.2 Motivação e objetivo

Na divisão de assessoria estratégica, independentemente do projeto, uma etapa fundamental para a execução consiste na aprendizagem e análise da indústria, seguido do entendimento da situação e posicionamento do cliente no mercado.

Diante disso, o autor optou por estruturar uma análise de indústria com posterior estudo de uma empresa, que, por questões de confidencialidade, será denominada “LabCo.”. Trata-se de uma empresa no setor de exames toxicológicos, mais especificamente, no setor de HDT, *hair drug testing*. Mais detalhes sobre a empresa serão apresentados no Capítulo 4, Análise Estratégica da LabCo.

A escolha do mercado foi orientada por uma série de fatores, mas destacam-se três: (i) a complexidade e extensão que permeiam a temática; (ii) o impacto positivo na sociedade, na

saúde e no tráfego; (iii) o interesse do autor, que já participou em outros projetos na área de saúde em suas experiências profissionais anteriores.

1.3 Descrição da organização

A LabCo. atua no mercado de exames toxicológicos, tendo se consolidado, ao longo dos anos, como uma referência nacional nos exames HDT. Sua presença é de cobertura nacional, mas seu maior destaque é a região sudeste, onde se concentram seus pontos de coleta. Maiores informações sobre a organização serão relatadas no Capítulo 4.

1.4 Estrutura do trabalho e metodologia

Para melhor atingir o objetivo desse trabalho, que consiste na avaliação da indústria de exames toxicológicos, com ênfase em HDT, o documento será dividido em 6 capítulos, sendo o primeiro a introdução ao trabalho. A metodologia e consequente estruturação do trabalho pode ser observada na Figura 1.

O Capítulo 2, Revisão bibliográfica, foca na revisão da literatura sobre estratégia e competitividade com o intuito de solidificar e respaldar as análises a serem desenvolvidas nesse documento. Como principais referências bibliográficas, serão utilizadas as obras de Michael Porter (2004) e Carvalho e Laurindo (2012).

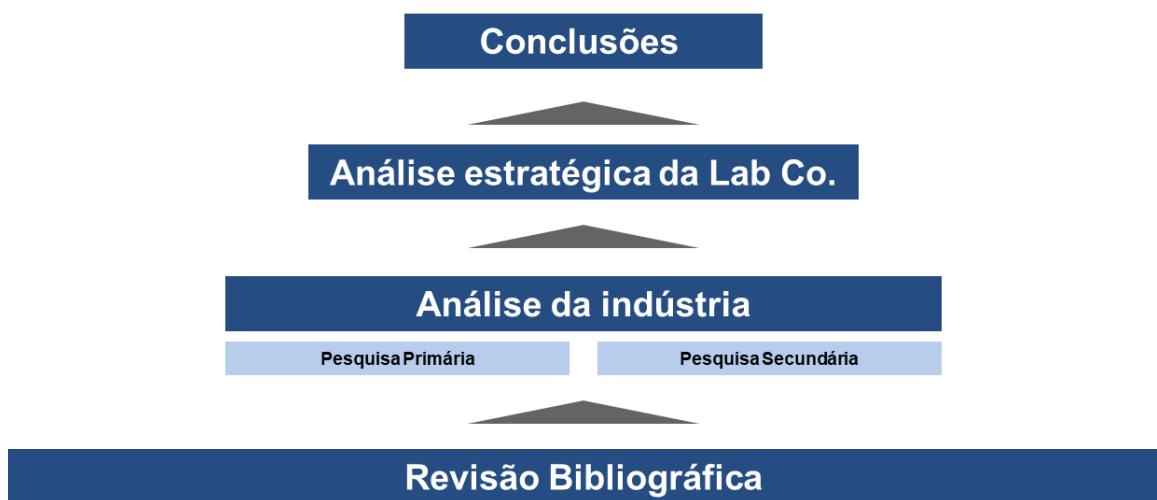
No Capítulo 3, Análise da indústria, será apresentada a análise acerca da indústria de exames toxicológicos, mais especificamente do HDT. Assim, consistirá não apenas no entendimento da cadeia a ela associada, mas principalmente no potencial do mercado e as maiores nuances dessa indústria no Brasil. Para melhor entendimento do mercado, com foco na sua evolução e movimentos competitivos, será obtida também uma coleta de dados de fonte primária, com entrevista de funcionários e da equipe de projeto.

O Capítulo 4, Análise estratégica da LabCo., consistirá na análise da empresa alvo de estudo, LabCo., tendo em vista a base teórica antes apresentada e também o entendimento desenvolvido sobre o setor na qual ela atua. Para essas análises, apesar de existir relacionamento com a Companhia, o contato ocorreu de modo mais difuso ao longo do projeto.

O Capítulo 5, Conclusão, será composto pela sumarização da aprendizagem proveniente desse estudo, bem como algumas considerações finais.

Por último, o Capítulo 6, Referências bibliográficas, consiste nas referências utilizadas para a elaboração desse estudo, com crédito não apenas às referências da literatura, mas também as bases de dados utilizadas no processo.

Figura 1- Estrutura e metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia e competitividade

Como passo inicial, pretende-se estudar os fundamentos teóricos, que posteriormente auxiliarão no embasamento setorial a ser pesquisado, mas, principalmente, servirão como pilar para as análises sobre o ambiente competitivo e a estratégia que permeiam a indústria de exames toxicológicos, mais especificamente, o exame HDT. Vale ressaltar que o conteúdo desta seção foi amplamente explorado durante o curso de graduação em diferentes disciplinas.

Com o objetivo de fazer uma análise estrutural da indústria e também entender o posicionamento da empresa estudada, foram levantados alguns pontos fundamentais para suportar tais objetivos.

Após refinar o entendimento sobre o conceito de estratégia, remetendo inclusive sobre sua origem etimológica, levantou-se fundamentos sobre as dimensões da estratégia e grupos estratégicos. Foram também estudadas estratégias competitivas genéricas e movimentos competitivos.

Feito isso, foram estudados alguns modelos que suportariam as análises aqui pretendidas. Para a análise estrutural da indústria, o trabalho foi norteado pelo modelo das Cinco Forças de Porter e, para a avaliação da empresa estudada, o conceito de Fatores Críticos de Sucesso, análise SWOT e o *Grid* Estratégico de McFarlan.

2.2.1 Conceito de estratégia

A idéia de estratégia nasceu nas campanhas militares e sua origem etimológica deriva do termo grego *stratego*, que literalmente significa general. Na clássica divisão dos aspectos da guerra entre operacional, tático e estratégico, o aspecto estratégico está ligado ao planejamento, com uma perspectiva mais holística e de longo prazo. Embora seu significado tenha mudado através dos tempos, desde as guerras napoleônicas engloba aspectos militares, políticos e econômicos (CARVALHO E LAURINDO, 2012).

No quadro 1, pode-se observar melhor a origem etimológica de estratégia, o que auxilia no entendimento de seu conceito.

Quadro 1- A origem grega da palavra estratégia

Stratós/stratia	Exército acampado
Stratéia	Expedição/campanha
Strategeo	Liderar como um general
Strategós	Comandante de exército
Strategía	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres & Torres (2004)

A estratégia militar foi transposta para o mundo dos negócios na segunda metade do século XX, não sendo incomum o uso dos mesmos conceitos e dos mesmos termos, como bem indicam Carvalho e Laurindo (2012). Para ilustrar essa afirmação, pode-se observar a frequência com que *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu no século IV a.C. é citado na literatura de negócios. Um dos principais ensinamentos que permeiam a obra consiste na importância de conhecer o adversário.

De acordo com Carvalho e Laurindo:

“Von Clausewitz foi, dos autores que interpretaram os sucessos de Napoleão em sua própria época, o que teve maior repercussão no desenvolvimento do conceito de estratégia militar. Suas principais contribuições foram seu entendimento sobre a relação entre teoria e prática e a sua visão da guerra como um processo dinâmico. Para ele, a teoria da estratégia deveria ter um caráter descritivo e não prescritivo, ou seja, não haveria uma “receita” para o sucesso estratégico, mas seria possível aprender observando as experiências alheias. O estudo da estratégia (com enfoque descritivo) auxilia na formação do julgamento e intuição dos comandantes, mas não pode ser usado como fundamentos para a ação, dado que o comando é visto como essencialmente criativo. As decisões devem ser tomadas rapidamente e de acordo com as situações, que são essencialmente únicas. Desta forma, seria difícil prescrever ações previamente. Por outro lado, o comandante que conhecer as experiências passadas poderá usá-las, de forma racional ou

mesmo intuitiva, para tomar decisões melhores e mais rápidas.” (2012, p.5-6).

2.2.2 Dimensões da estratégia e grupos estratégicos

A natureza da indústria influencia na formulação da estratégia, que depende das dimensões estratégicas e exigem *trade-offs*, como apontado em Carvalho e Laurindo (2012). Essas dimensões foram identificadas pelos autores da seguinte maneira:

- Especialização: grau com que a empresa concentra esforços da amplitude de sua linha, segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos;
- Identificação de marcas: grau com que a empresa busca a identificação da marca, via marketing;
- Política de canal: escolha dos canais de distribuição, variando de canais da empresa, especializados ou gerais;
- Qualidade do produto: nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, tolerâncias e características;
- Liderança tecnológica: grau com que a empresa procura liderança tecnológica ao invés de comportamento imitativo;
- Integração vertical: o montante do valor agregado refletido no nível de integração para a frente e para trás, envolvendo aspectos como canais de distribuição cativos, lojas de varejo exclusivas, entre outros;
- Posição de custos: grau com que a empresa busca posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição;
- Atendimento: grau em quem proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, crédito etc;
- Política de preço: posição relativa de preço no mercado, relacionada com custos e qualidade;
- Alavancagem: grau de alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com a matriz: exigências em relação à matriz. Pode ser uma unidade de um conglomerado diversificado, um elo de uma cadeia vertical, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor geral, uma subsidiária. Influência nos objetivos, recursos, divisão de operações;

- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: as empresas multinacionais têm relacionamento com governos do país de origem e do país onde estão operando, em termos de fornecimento de recursos, regulamentações e demais tipos de auxílio.

Como analisado em Carvalho e Laurindo (2012), apesar de cada empresa possuir suas peculiaridades, pode-se identificar padrões e agrupá-las em grupos estratégicos dado sua semelhança ao longo das dimensões da estratégia. Essa dinâmica está associada ao desenvolvimento histórico da indústria,

Adicionalmente, não se deve confundir grupos estratégicos com segmentação de mercado. Os grupos estratégicos afetam as barreiras de mobilidade, o poder de negociação com fornecedores e clientes, a ameaça de substitutos e a própria rivalidade dentro da indústria. Eles permitem focar diferentes linhas de produtos e clientes, além de operar em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica e apresentar diferentes posições de custos (CARVALHO E LAURINDO, 2012).

2.2.3 Estratégias competitivas

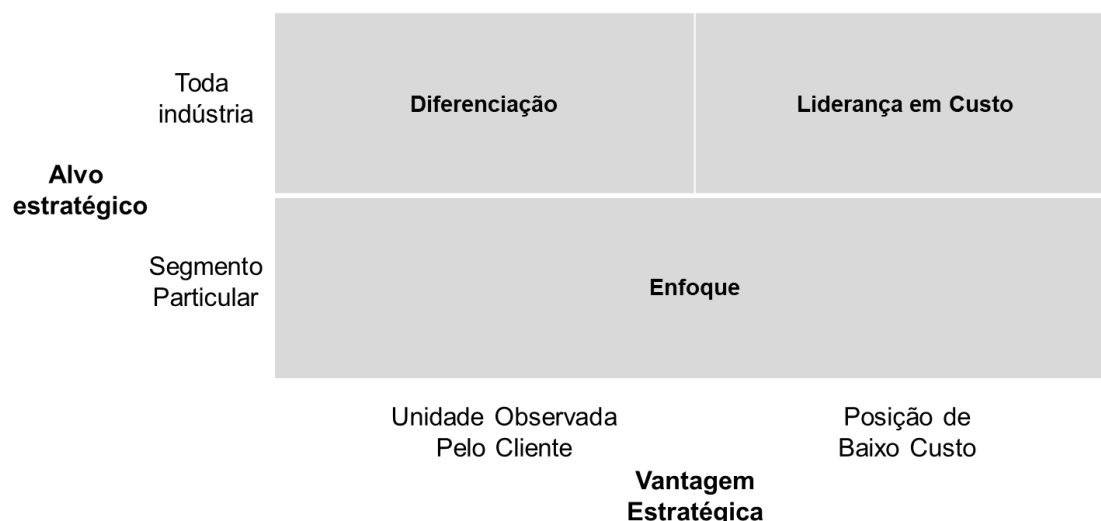
Com o intuito de obter uma vantagem competitiva sustentável e visando rendimentos acima da média do setor, as empresas se posicionam estrategicamente. Segundo Porter (1979), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação.

Paralelamente, define-se o escopo estratégico de atuação, podendo-se ter como alvo um mercado mais amplo, com vários segmentos da indústria, ou restrito, atuando em um segmento específico. Dessa maneira, estrutura-se uma matriz, como pode ser observada na Figura 2. Ao final dessa seção, também são esquematizadas peculiaridades associadas a cada uma delas, remetendo aos seus requisitos e riscos no Quadro X e Quadro Y, respectivamente.

A ausência de um posicionamento claro pode implicar em um desempenho inferior e, conseqüentemente, um grande risco para a empresa diante da competição. Por isso, entende-se que é imprescindível definir uma estratégia para estabelecer uma posição competitiva favorável em termos de lucratividade e sustentabilidade contra as forças que determinam a concorrência na indústria em que ela atua.

Assim, além de definir sua estratégia genérica, julga-se prudente verificar o posicionamento dos demais concorrentes. Pode-se fazer isso através da análise estrutural dentro da indústria, destacando os principais grupos e dimensões estratégicas.

Figura 2 – Estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

A liderança no custo demanda um conjunto de políticas funcionais orientadas para vigorosamente reduzir seus custos, obtendo uma escala eficiente através da experiência e um rígido controle de custos e despesas gerais, além da não permissão da formação de contas marginais dos clientes e minização de custos relacionados, por exemplo, à P&D, assistência, força de vendas e publicidade. Esse intenso desafio de controlar os custos é imprescindível para alcançar as metas. O baixo custo em relação aos concorrentes tem papel central, contudo a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas. (PORTER, 2004)

Ainda, segundo Porter:

“Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de seu custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os

preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral também proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo, em geral, coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas que a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. Por sua vez, colocar em prática a estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança no custo. Esse reinvestimento pode ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.” (2004, p.37-38)

Já na estratégia genérica focada na diferenciação apresenta um posicionamento bastante distinto. Segundo Porter, a diferenciação pode ser uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em uma indústria, pois criou uma posição defensável diante das cinco forças competitivas, apesar de um modo diferente. A diferenciação apresenta um isolamento contra a rivalidade competitiva, por apresentar clientes mais fiéis e eventualmente menos sensíveis ao preço também apresentam uma barreira de entrada para os incumbentes.

Essa estratégia permite o aumento de margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. Esse aumento de margem, por sua vez, permite que a empresa lide melhor com o poder de barganha dos fornecedores. Soma-se a isso, ainda, a amenização do poder dos

compradores, que tem menos alternativas comparáveis. Assim, a empresa que adotou com sucesso a estratégia de diferenciação estará melhor posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência (PORTER, 2004).

Em sua obra, contudo, Porter salienta a possível dificuldade na obtenção de uma alta parcela do mercado, pois, nessa estratégia, é necessário um sentimento de exclusividade. Somado a isso, é necessário se atentar ao *trade-off* com a posição de custos que remetem ao alcance dessa diferenciação. Caso as atividades necessárias para criá-la sejam inerentemente dispendiosas, envolvendo pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de qualidade ou apoio ao consumidor, por mais que os consumidores reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar. (PORTER, 2004)

A estratégia de enfoque, por sua vez, apresenta grandes semelhanças às anteriores, diferindo em seu escopo competitivo. Para essa estratégia, é crucial encontrar e definir um segmento-alvo lucrativo e sustentável. Dessa maneira, o enfoque pode ser utilizado estrategicamente para atuar em segmentos menos suscetíveis à força dos produtos substitutos ou então que sejam menos explorados pelos concorrentes. Essa estratégia é bem delineada por Porter:

“A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.” (2004, p.40)

Quadro 2 – Requisitos associados às estratégias genéricas

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento de capital sustentado e acesso ao capital ▪ Boa capacidade de engenharia de processo ▪ Supervisão intensa da mão de obra ▪ Produtos projetados para facilitar a fabricação ▪ Sistemas de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de custo rígido ▪ Relatórios de controle frequentes e detalhados ▪ Organização e responsabilidades estruturadas ▪ Incentivo baseado em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande habilidade de marketing ▪ Engenharia do produto ▪ Tino criativo ▪ Grande capacidade em pesquisa básica ▪ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia ▪ Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios ▪ Forte cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing ▪ Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas ▪ Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (2004), adaptado pelo autor

Quadro 3 – Riscos das estratégias genéricas

Estratégia genérica	Riscos
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores ▪ Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas ▪ Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo ▪ Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos ▪ A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados ▪ A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque ▪ As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem ▪ Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque

Fonte: Porter (2004), adaptado pelo autor

2.2.4 Movimentos competitivos

A concorrência apresenta como uma de suas características principais a dependência mútua que ocorre entre as empresas da indústria, isto é, elas sentem os efeitos decorrentes das ações dos concorrentes e tendem a reagir a elas. Assim, numa situação de oligopólio, o resultado competitivo de uma empresa está, em algum nível, em função da possível reação de seus rivais. (PORTER, 2004)

Por isso, como explica Porter, muitas empresas se defrontam com esse dilema entre buscar a rentabilidade coletiva e não incitar reação competitiva ou se comportar em prol de seu interesse restrito e, dessa maneira, intensificar a concorrência na indústria, principalmente em caso de retaliação.

Caso a empresa tenha recursos e capacidades notoriamente superiores, uma abordagem comum é se valer dessa superioridade para forçar o resultado em favor de seus interesses, superando a retaliação. Contudo, isso só é possível caso a empresa possuir tais vantagens e seus concorrentes não a interpretem mal e tentem alterar suas posições. (PORTER, 2004)

Já a execução de movimentos que visam à melhoria coletiva deve ter o cuidado de transmitir aos concorrentes que isso não representa uma ameaça. Esses movimentos podem ser uma ameaça comum necessária decorrente de alterações sistêmicas na indústria. (PORTER, 2004)

Porter, descreve em sua obra:

“Movimento Cooperativos ou Não Ameaçadores

- Movimentos que melhoram a posição da empresa e *melhoram* as posições dos concorrentes *mesmo que* estes nada façam para responder a esses movimentos
- Movimentos que melhoram a posição da empresa e *melhoram* as posições dos concorrentes *apenas se* um número significativo deles responde aos movimentos
- Movimentos que melhoram a posição da empresa porque os concorrentes *não responderão* a tais movimentos

Movimentos serão considerados não ameaçadores se:

- Os concorrentes não chegarem nem a tomar conhecimento deles, porque os ajustes são em grande parte internos às empresas que os fazem

- Os concorrentes não estiverem interessados neles em virtude de suas próprias concepções ou hipóteses sobre a indústria e sobre como competir nela
- O desempenho dos concorrentes for pouco prejudicado se avaliado pelos *seus próprios critérios*” (2004, p.95-97)

Por outro lado, usualmente, movimentos que melhoram drasticamente a posição de uma empresa tendem a fazê-lo em detrimento do sucesso dos concorrentes e, por isso, são considerados ameaçadores. Caso a retaliação seja muito acirrada, pode-se chegar a resultados inferiores ao inicial. Por isso, Porter recomenda alguns questionamentos antes de iniciar tais movimentos, envolvendo a probabilidade, rapidez, eficácia e vigor da retaliação.

Já os ditos movimentos defensivos apresentam o problema oposto. Uma boa defesa consiste em criar uma situação em que os concorrentes sintam inibidos a fazer seu movimento ameaçador. Como explica Porter, a defesa mais efetiva é impedir a batalha. Salienta-se, ainda, que, mesmo em caso de insucesso em seu impedimento, ainda é possível adotar estratégias disciplinadoras ou de negação de base.

2.2.5 As cinco forças de Porter

Relacionar a companhia com seu meio ambiente é essencial para a formulação de uma estratégia competitiva. Apesar de ele ser muito amplo, contemplando forças sociais e econômicas, o principal aspecto é sua indústria ou as indústrias em que ela compete. A competitividade assim como a estratégia são amplamente influenciadas pela estrutura da indústria. A análise dessas forças externas tem seu significado em termos relativos, uma vez que em geral elas afetam todas as empresas na indústria. O ponto chave consiste em encontrar diferentes habilidades para lidar com elas. (PORTER, 2004)

Uma indústria cuja concorrência é tão feroz, espera-se uma taxa de retorno menor. No limite, uma indústria em que as cinco forças são demasiadamente intensas, estar-se-ia em um modelo econômico de “concorrência perfeita”. (CARVALHO E LAURINDO, 2012)

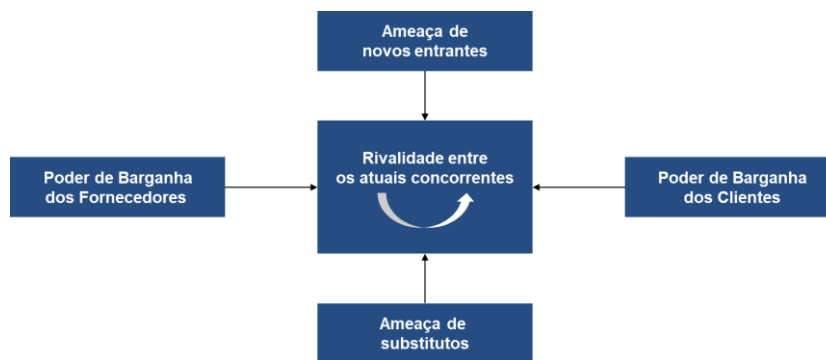
Assim, a meta da estratégia competitiva consiste em encontrar uma posição em que a companhia possa melhor performar, seja em se defender ou influenciar, tais forças competitivas, como explica Porter:

“As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como *rivalidade ampliada*.” (2004, p.5-6)

Assim, as forças competitivas determinam conjuntamente a intensidade da concorrência e sua rentabilidade. Para a formulação da estratégia, entende-se que as forças de maior intensidade terão maior destaque.

Assim, para a análise estrutural da indústria, Porter elaborou um modelo para análise do ambiente competitivo, as cinco forças competitivas, cuja pressão exercida é determinante para a competição e lucratividade da indústria. Por meio desse modelo, como ilustrado na Figura 3, mapeia-se não apenas quais são as forças, mas também auxilia na identificação da intensidade com que elas incidem na indústria.

Figura 3- Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de PORTER (2004)

Ameaça de novos entrantes

Conforme explicado por Porter:

“Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.” (2004, p.7)

Assim, caso as barreiras sejam altas, os novos incumbentes podem esperar maior retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos.

Segundo o autor, existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

- Economias de escala
- Diferenciação do produto
- Necessidades de capital
- Custos de mudança
- Acesso aos canais de distribuição
- Desvantagens de custo independentes de escala

Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores pode influenciar os participantes de uma indústria ao ameaçar a elevação de preços ou a redução de qualidade dos bens fornecidos ou serviços prestados. Assim, fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria, caso esta seja incapaz de repassar esse aumento de custos em seus próprios preços. (PORTER, 2004)

Um grupo fornecedor tem alto poder de barganha, segundo Porter, se:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente

Poder de barganha dos clientes

Os clientes barganham por preços mais baixos e por melhor qualidade, fomentando a concorrência entre as companhias da indústria, levando, muitas vezes, à redução da rentabilidade. Seu poder de barganha depende de fatores como a situação do mercado e a importância de suas compras relativa em comparação com seus negócios totais.

Assim, segundo Porter, o grupo comprador tem grande poder de barganha se:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados

- Ele enfrenta poucos custos de mudança
- Ele consegue lucros baixos
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador
- O comprador tem total informação

Ameaça de produtos substitutos

As empresas competem com produtos substitutos e, segundo Porter, quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida, maior é a pressão sobre a indústria e, conseqüentemente, por seus lucros.

Rivalidade entre concorrentes diretos

Sobre a rivalidade entre concorrentes diretos, Porter explica:

“A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são *mutuamente dependentes*. Esse padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Se os movimentos e contramovimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas da indústria podem sofrer as conseqüências e ficarem em situação pior do que a inicial.” (2004, p.18)

Segundo Porter, existe uma série de motivos que podem fomentar a rivalidade entre os concorrentes diretos, incluindo: crescimento lento da indústria, altos custos fixos, ausência de diferenciação ou custo de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevada.

Governo

Por último, existe uma discussão a respeito do tratamento sobre o governo. Tem-se discutido principalmente em termos de seu possível impacto nas barreiras de entrada e na influência em outros aspectos da estrutura da indústria, direta ou indiretamente. Por exemplo, em muitas indústrias, o governo pode ser comprador ou fornecedor, além de influenciar a concorrência na indústria com suas políticas. (PORTER, 2004)

Porter ainda enfatiza a possibilidade de o governo afetar a indústria com seus substitutos a partir de regulamentações e subsídios. Além disso, pode também afetar a rivalidade entre a rivalidade interna ao influenciar o crescimento da indústria ou sua estrutura de custos.

Assim como sugerido por Porter, para os propósitos da análise estratégica foi considerado mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência através das cinco forças competitivas, em vez de considerá-lo, por si só, como uma força.

2.2.6 Fatores críticos de sucesso

De forma geral, fatores críticos de sucesso podem ser definidos como o número limitado de áreas que devem apresentar resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional. Por isso, essas áreas devem estar sob constante atenção da gerência, garantindo o resultado final bem-sucedido (ROCKART, 1979).

Segundo Rockart (1979), os fatores críticos de sucesso são originados principalmente pela: estrutura da indústria, estratégica competitiva, posicionamento da empresa, localização geográfica, ambiente e fatores circunstanciais.

Assim, por abranger os objetivos da empresa e também de seus concorrentes, a análise deve ser repetida periodicamente, de modo que os FCS acompanhem as mudanças que a companhia pode vir a ter.

2.2.7 Matriz SWOT

No ambiente competitivo encontram-se as ameaças e as oportunidades à empresa. Internamente, a empresa tem pontos fortes e pontos fracos. A análise chamada de SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente competitivo. (CARVALHO E LAURINDO)

Dessa maneira, o entendimento tanto do ambiente interno quanto externo é de fundamental pra se compreender o presente e também se preparar para o futuro. A análise é feita matricialmente, levando em consideração o ambiente, se interno ou externo, e sua classificação, se positiva ou negativa. Essa esquematização pode ser observada no Quadro 4 e exemplificado no Quadro 5.

Quadro 4- Matriz SWOT

	Positivo	Negativo
Interno	S <i>Strenghts</i> (forças)	W Weakness (fraquezas)
Externo	O Opportunities (oportunidades)	T Threats (ameaças)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5- Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competências em áreas críticas para o negócio ▪ Disponibilidade de recursos financeiros adequados à operação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de fabricação ▪ Habilidades tecnológicas ▪ Marca bem-reconhecida e boa reputação no mercado ▪ Habilidade de inovação de produtos e processos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de competências em áreas críticas para o negócio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalações obsoletas ▪ Linha de produtos desatualizada e incompleta para atendimento ao consumidor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede de distribuição limitada ▪ Falta de acesso a recursos financeiros ▪ Altos custos unitários em comparação aos concorrentes
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças de hábitos dos clientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos mercados ▪ Queda de barreiras comerciais ▪ Mudanças na regulamentação ▪ Possibilidade de novos canais de distribuição ▪ Possibilidade de integração vertical 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças de hábitos dos clientes ▪ Entrada de novos concorrentes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos substitutos ▪ Mudanças na regulamentação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas tecnologias ▪ Mudanças nas barreiras tarifárias

Fonte: Adaptado de Thompson e Strickland III, 1940

Feita a análise SWOT, passa-se então a uma etapa de diagnóstico, em que se confrontam os diferentes quadrantes, de modo a gerar *insights* para o posicionamento da empresa, diante

das oportunidades e ameaças que o mercado lhe apresenta. Pode-se observar o recurso visual para o diagnóstico no Quadro 6.

Quadro 6- Diagnóstico SWOT

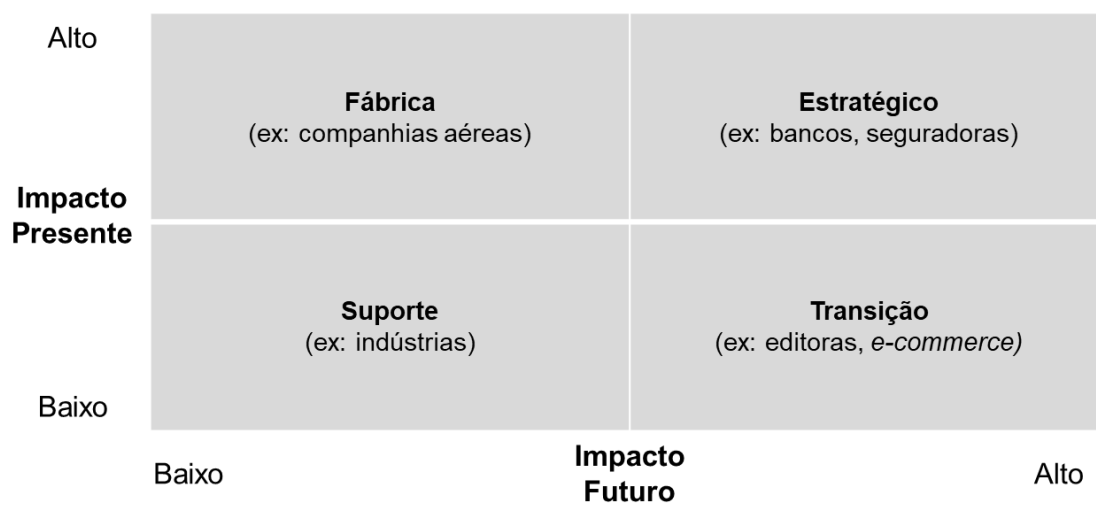
	Oportunidades	Ameaças
Forças	Capacidade Ofensiva	Capacidade Defensiva
Fraquezas	Debilidades (limitações)	Vulnerabilidades

Fonte: Lobato et al, 2014

2.2.8 Grid estratégico

Para visualizar como a TI está relacionada à estratégia e a à operação, um dos modelos amplamente utilizados consiste no *Grid* Estratégico de McFarlan (1984). Neste método, definem-se quatro quadrantes, associando o impacto presente e o futuro da TI na estratégia para a empresa. O *Grid* pode ser observado na Figura 4 abaixo.

Figura 4: Grid Estratégico de McFarlan



Fonte: adaptado de McFarlan, 1984

De acordo com Carvalho e Laurindo:

“Suporte”: a TI tem pequena influência nas estratégias atual e futura da empresa. Não há necessidade de posicionamento de destaque da área de TI na hierarquia da empresa. Usualmente é o que acontece em uma manufatura tradicional;

“Fábrica”: as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico. A área de TI deve estar posicionada em alto nível hierárquico. O exemplo clássico é o caso das companhias aéreas, que dependem de seus sistemas de reservas de passagens, mas novos desenvolvimentos apenas atualizam estas aplicações.

“Transição”: a TI passa de uma situação mais discreta (quadrante “suporte”) para uma de maior destaque na estratégia da empresa. A área de TI tende para uma posição de maior importância na hierarquia da empresa. O exemplo usualmente citado na bibliografia é a editoração eletrônica. Hoje, o *e-commerce* apresenta o mesmo perfil, pois de um papel de suporte na operação de uma empresa comercial passa a ser agente transformador do negócio.

“Estratégico”: a TI tem grande influência na estratégia geral da empresa. Tanto as aplicações atuais como as futuras são estratégicas, afetando o negócio da empresa. Neste caso, é importante que a TI esteja posicionada em alto nível de sua estrutura hierárquica. Nos bancos, por exemplo, a TI apresenta este papel estratégico. (2012, p. 169).

3 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

Como passo primordial para a avaliação de uma empresa, deve-se entender a indústria na qual ela atua. Dessa maneira, para refinar o entendimento sobre o assunto, foram feitas pesquisas e levantamento de dados em fontes específicas do setor, no caso, de exames toxicológicos, focando em exames HDT. Tratam-se, portanto de órgãos tais como IPEA, DENATRAN e PRF.

Destaca-se a relevância desse capítulo principalmente por se tratar de um mercado pouco usual, se comparado com outros ramos de atividade. Por isso, antes de aplicar diretamente os recursos aprendidos durante a graduação, pretende-se explorar a atividade e o cenário brasileiro, com grande enfoque nos *drivers* de sua demanda.

Salienta-se, contudo, a relevância do *mindset* e outras competências desenvolvidas durante o curso para a elaboração dessas análises, que não se restringem a conceitos e modelos. Tratam-se de competências tais como a capacidade de pesquisa, priorização e síntese.

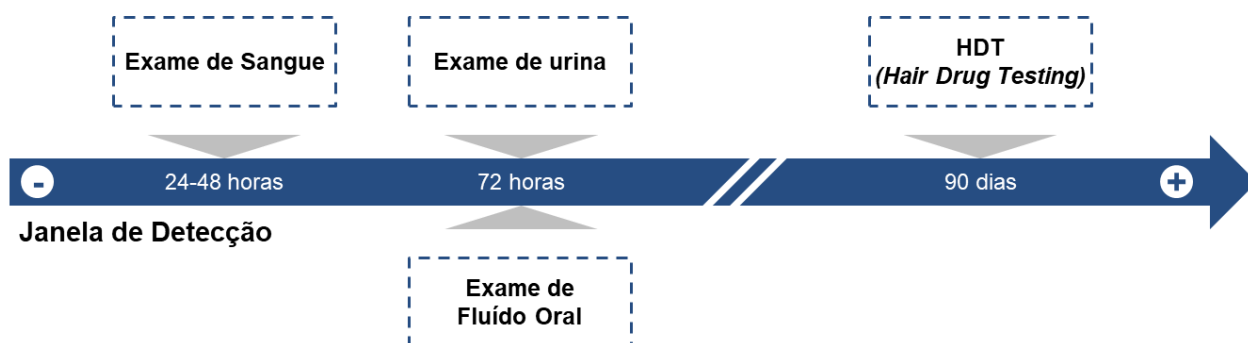
3.1 Exames toxicológicos

Como ponto de partida para a contextualização da indústria em que a Companhia atua, faz-se útil uma introdução sobre o que são os exames toxicológicos, seus métodos e utilização.

Os exames toxicológicos têm como intuito a detecção de utilização ou exposição a substâncias tóxicas, drogas e outras substâncias intoxicantes. Sua origem remete à toxicologia forense, em meados de 1990, mas duas utilizações conquistaram grande espaço no cotidiano: sua utilização no meio esportivo profissional e para processos admissionais, como é o caso de motoristas das categorias C, D e E na emissão e renovação de suas carteiras de habilitação.

Para esse exame, existem diferentes métodos: Exame de Sangue; Exame de Urina; Exame de Fluido Oral (Saliva) e o Exame de Cabelo (HDT). Além de preço, dois aspectos são de grande relevância ao compará-los e tratam-se de sua janela, isto é, o período de detecção, e também o quão invasivo o exame pode ser.

Além de ser pouco invasivo, o grande destaque do HDT, frente aos demais exames toxicológicos, reside no seu período de detecção. Enquanto os exames de sangue, urina e saliva tem uma janela de detecção de menos de uma semana, a do HDT é de aproximadamente três meses, como se pode observar na Figura 5.

Figura 5- Exames Toxicológicos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Hair Drug Testing

Uma vez ingeridos, os entorpecentes são metabolizados no corpo e suas moléculas ou resíduos são incorporados na estrutura do cabelo. Dessa maneira, a partir do HDT, é possível a detecção de entorpecentes como: anfetamina, cocaína, crack, fenciclidina, heroína, maconha, metafetamina e ópio.

Entre os exames toxicológicos aqui analisados, conforme já discutido, apresenta uma janela de detecção muito superior, além de ser pouco invasivo, ao comparar com a coleta de sangue ou urina.

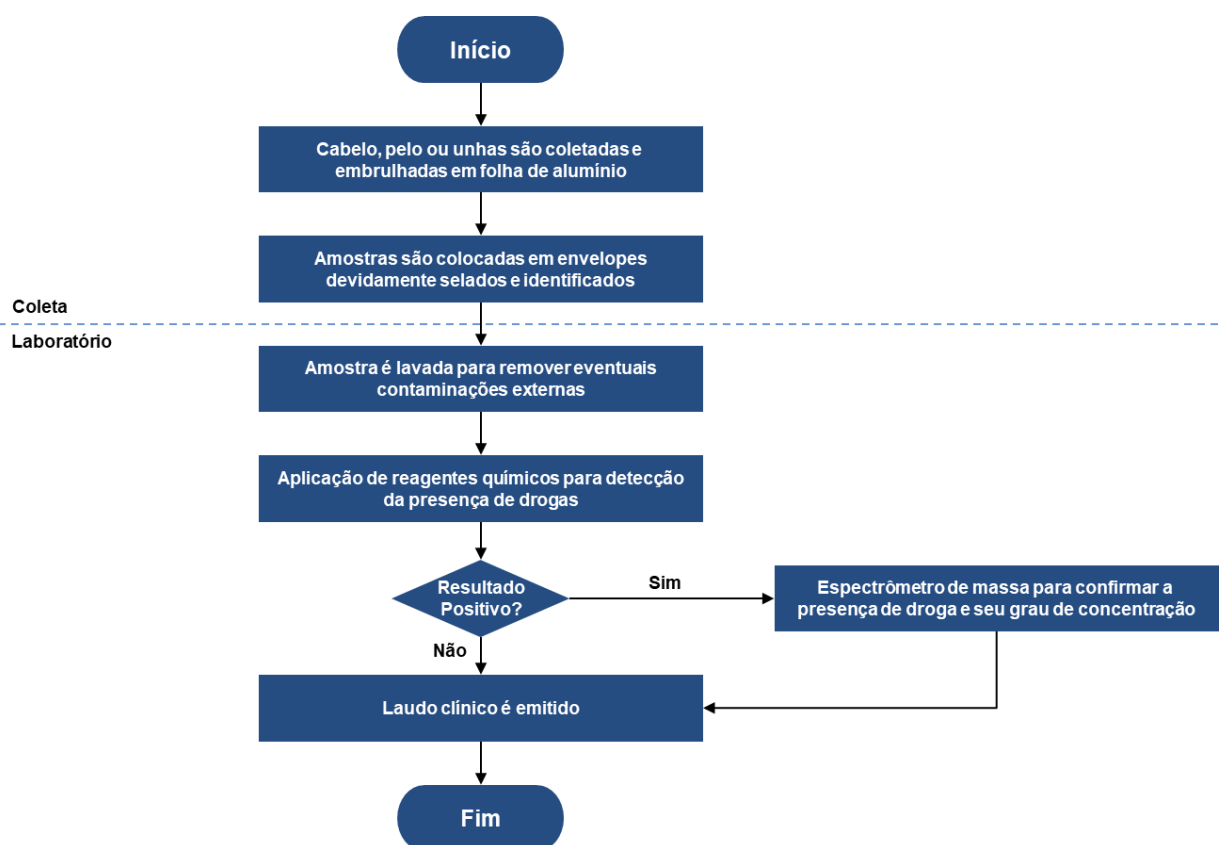
Para performar esse tipo de exame, é necessária uma série de medidas específicas. Ao estar alinhada com os altos padrões de qualidade e segurança estabelecidos por agentes como a INMETRO, DENATRAN, CONTRAN e PRF, a instituição torna-se acreditada para realizar tais exames. Maiores detalhes sobre o ambiente regulatório que permeia esse mercado serão abordados adiante neste documento.

Na Figura 6, pode-se observar o fluxo de processo para a realização do exame. Ele se inicia no ponto de coleta, onde um profissional faz a coleta em presença de uma testemunha.

Do ponto de coleta, a amostra é transportada para o laboratório, onde é lavada para remover eventuais contaminações externas. Então são feitas as análises com base na aplicação de reagentes químicos para averiguar a presença ou não de moléculas ou resíduos da utilização de entorpecentes.

No caso de resultado positivo, adiciona-se uma etapa de confirmação e avaliação do grau de concentração das substâncias encontradas. Por fim, emite-se o laudo clínico.

Figura 6 - Fluxo de Processo



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Contextualização

Com base em pesquisas e contato com a Companhia, entendeu-se que o setor de exames toxicológicos é fortemente influenciado pelo governo e pelo ambiente regulatório. Contudo, destaca-se também a conscientização na luta contra o abuso de drogas.

Desse modo, esta seção destina-se a explorar a relação que os exames toxicológicos possuem com a segurança no tráfego e consequente evolução em seu ambiente regulatório.

3.3.1 Segurança no tráfego

O número de fatalidades em rodovias é problema bastante sério e, a despeito de melhorias infraestruturais e intensificação na segurança, sua quantidade se mantém expressiva no Brasil. O país apresenta um índice de fatalidades em rodovias a cada 100 mil habitantes, 32% acima da média mundial, segundo estatísticas do Banco Mundial.

Conforme as pesquisas feito pelo IPEA em parceria com a Polícia Rodoviária Federal, foi avaliado o custo associado aos acidentes rodoviários, pensando em três dimensões: custos associados às pessoas; custos associados aos veículos; custos institucionais e danos patrimoniais.

Pode-se observar a relação de custos na Tabela 1. Os custos associados às pessoas consistem nos maiores desembolsos. Tendo em vista despesas hospitalares, atendimento, tratamento de lesões, remoção de vítimas e perda de produção (absenteísmo), são gastos quase R\$8 bilhões anualmente.

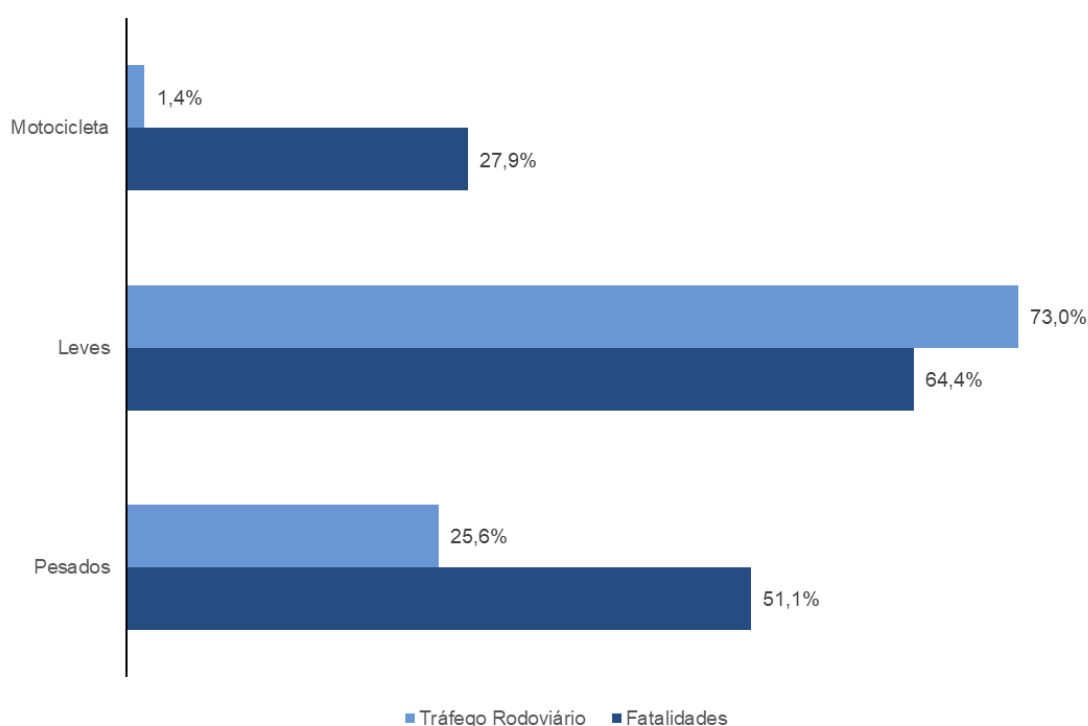
Tabela 1- Custos de acidentes nas rodovias federais (2014)

Custos	Descrição	Valor (R\$)	Valor (%)
Associado às pessoas	Despesas hospitalares; atendimento; tratamento de lesões; remoção de vítimas; e perda de produção	7.958.883.201,04	64,72
Associados aos veículos	Remoção de veículos; danos aos veículos; e perda de carga	4.268.587.301,76	34,71
Institucionais e danos a propriedades	Atendimento e processos e danos à propriedade pública e à privada	70.850.037,27	0,58
Total		12.298.320.541	100,00

Fonte: IPEA, Denatran e ANTP (2006), com atualização da base de acidentes da PRF (2014)

Segundo a Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias, veículos pesados contam com 25,6% do tráfego rodoviário em 2014. Contudo, como apontam os resultados levantados pela Polícia Rodoviária Federal, essa mesma modalidade está envolvida em 51,1% das fatalidades em rodovias. O detalhamento sobre tráfego e fatalidade em rodoviárias pode ser melhor observada no Gráfico 1.

Gráfico 1- Tráfego e fatalidade rodoviário por modalidade de transporte



Fonte: ABCR e PRF (2014), elaboração do autor

Segundo pesquisa conduzida pelo Ministério Público do Trabalho em 2015, aproximadamente 34% dos caminhoneiros estavam sob utilização de entorpecentes. Apesar de discussões, entende-se que alguns dos fatores que contribuíram para esse quadro consiste em duas frentes, condições de trabalho e políticas públicas.

Primeiramente, pode-se constatar as condições de trabalho precárias, que não apenas envolvem muita fadiga e uma carga horária extenuante, mas como também a distância gerada para com seus familiares. Somado a isso, a falta de policiamento eficaz e políticas públicas para redução ou prevenção da utilização desses entorpecentes corroboraram para tal cenário.

Após essa descoberta, tornou-se obrigatória, conforme a lei 13.103 (lei dos caminhoneiros), a realização de testes toxicológicos de larga janela para a emissão e renovação de CNH de categoria C, D e E. O detalhamento das categorias pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7- Categorias de CNH

A	Condutor de veículo motorizado de duas ou três rodas, com ou sem carro lateral (motos)
B	Condutor de veículo motorizado não abrangido pela categoria A, com peso bruto total inferior a 3.500 quilos e lotação máxima de oito lugares, além do motorista (automóveis)
C	Condutor de veículo motorizado usado para transporte de carga, com peso bruto superior a 3.500 quilos (como caminhões)
D	Condutor de veículo motorizado usado no transporte de passageiros, como lotação superior a oito lugares além do motorista (ônibus e vans, por exemplo)
E	Condutor de combinação de veículos em que a unidade conduzida se enquadra nas categorias B, C ou D e cuja unidade acoplada ou rebocada tenha peso bruto de 6 mil quilos ou mais; ou cuja lotação seja superior a oito lugares; ou, ainda, que seja enquadrado na categoria trailer

Fonte: Governo do Brasil

Esta correlação não foi constatada apenas no Brasil. Em outros países, seja de modo voluntário ou compulsório, presenciaram-se diversos casos de sucesso.

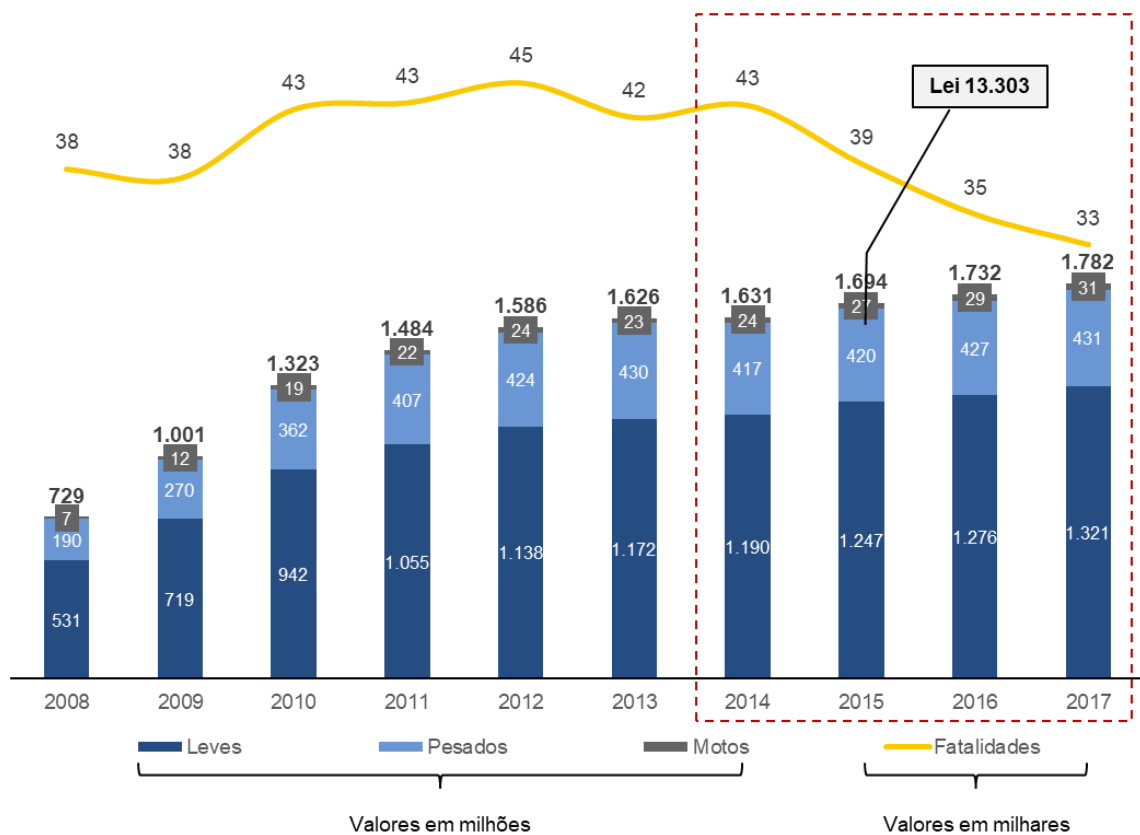
Nos Estados Unidos, a iniciativa da J.B. Hunt, uma das maiores empresas de logística do país, tornou-se referência para a adoção de exames toxicológicos de larga janela, com o intuito de reduzir o abuso das drogas e sua utilização por parte de seus motoristas.

A empresa adotou voluntariamente a utilização do HDT em 2006. Em 2 anos, extinguiram-se as ocorrências de acidentes fatais com motoristas sob utilização de

entorpecentes, por parte da empresa. Esse caso de sucesso foi o início para que outras empresas passassem a adotar, mesmo que voluntariamente, tais exames toxicológicos.

No Brasil, após a aprovação da Lei 13.303 em 2015, nota-se uma nítida evolução no número de acidentes. Entre 2014 e 2017, houve uma redução de aproximadamente 23% no número de fatalidades em rodovias, como pode-se observar no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tráfego pedagiado e número de fatalidades



Fonte: ABCR, elaboração do autor

3.3.2 Ambiente regulatório

Apesar de outras motivações, a demanda de HDT é fortemente associada ao trânsito e seu ambiente regulatório. Sendo assim, essa seção se dedica a uma breve contextualização de como ocorreu essa evolução.

O ITTS (Instituto de Tecnologias para o Trânsito Seguro) foi um dos precursores para a conscientização da necessidade de maior atenção para o trânsito. Ela se trata de uma organização não lucrativa, que almeja a conscientização e prevenção de acidentes no trânsito.

Em 2015, após constatações da gravidade do problema que o país enfrentava em suas rodovias, somado à atuação do ITTS e outros apoiadores, foi aprovada a Lei 13.303. Esses apoiadores consistem em associações como SOS Estradas e Trânsito Amigo, como também instituições federais, tais como a Polícia Rodoviária Federal.

A Lei 13.303, inserida no Artigo 148 A do Código de Trânsito Brasileiro, determina a obrigatoriedade do exame toxicológico de larga janela para a emissão e renovação de licenças de categoria C, D e E. Além disso, foi modificado o Artigo 168 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), determinando a obrigatoriedade do exame para a admissão de motoristas profissionais.

Para uma empresa performar tais exames, ela deve estar regularizada conforme os padrões estabelecidos pelo CONTRAN e INMETRO, em conjunto com o Ministério do Trabalho e o DENATRAN. Além disso, deve ser acreditado pelo DENATRAN, de modo a estar autorizado a prover o serviço.

Com a resolução 691 da CONTRAN, estabeleceram-se altos padrões para o exame HDT, garantindo a validade dos exames performados localmente. Além de estabelecer tais padrões na etapa de análise, o laboratório deve armazenar a amostra por um período mínimo de cinco anos.

Na coleta, fase anterior à análise, estabelece-se que:

- O ponto de coleta deve ter um acordo de exclusividade com um único laboratório acreditado pelo DENATRAN;
- O ponto de coleta deve estar completamente de acordo com as regulações sanitárias;
- Os laboratórios acreditados devem prover treinamento formal para todos os coletores;
- Os laboratórios acreditados devem contratar especialistas para auditar um quarto de sua rede de coleta anualmente, garantindo, de modo que todos os pontos de coleta estejam auditados em quatro anos;
- A coleta deve ser feita na presença de uma testemunha.

3.4 Mercado Brasileiro

Como explorado anteriormente, foi vista a alta dependência do ambiente regulatório na demanda de exames toxicológicos de larga janela e, conseqüentemente, também do HDT. Contudo, deve-se entender que este mercado não decorre apenas de ações compulsórias.

O exame HDT foi utilizado, de modo voluntário e consciente, por aproximadamente 15 anos antes da aprovação da Lei 13.303. Tratam-se de instituições como a polícia militar, departamentos de bombeiros, a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Força Aérea Brasileira, entre muitos outros.

Adicionalmente, também contava com diversas organizações, com grande destaque para empresas do ramo da aeronáutica (linhas aéreas) e empresas do setor de *oil and gas*, principalmente nas atividades de *downstream* (distribuição).

Contudo, o potencial de mercado a ser aqui estimado foca na demanda decorrente da aprovação da Lei 13.303, cujos detalhes foram melhor explorados em seções anteriores deste Trabalho de Formatura.

3.4.1 Metodologia

Para avaliar o potencial de mercado dos exames HDT, o primeiro passo consistiu na identificação de seus principais clientes. Ao pesquisar e conversar com a Companhia, refinou-se o entendimento de que a demanda provém principalmente de (i) motoristas que almejam uma habilitação do tipo C, D ou E e (ii) de empresas que desejam empregar motoristas profissionais.

Dessa maneira, pode-se criar uma primeira segmentação. O primeiro grupo, dos motoristas, pode ser considerado como uma demanda B2C (*Business to Consumer*), uma vez que os clientes são indivíduos, pessoas físicas.

Já o segundo grupo, das empresas, consiste em instituições de diversos tamanhos, desde pequenos empreendimentos a grandes empresas. Essa demanda será aqui considerada como B2B (*Business to Business*).

Nas próximas seções referentes ao mercado brasileiro, explorar-se-á algumas peculiaridades associadas a cada uma dessas demandas, bem como o seu tamanho potencial, para a avaliação da indústria.

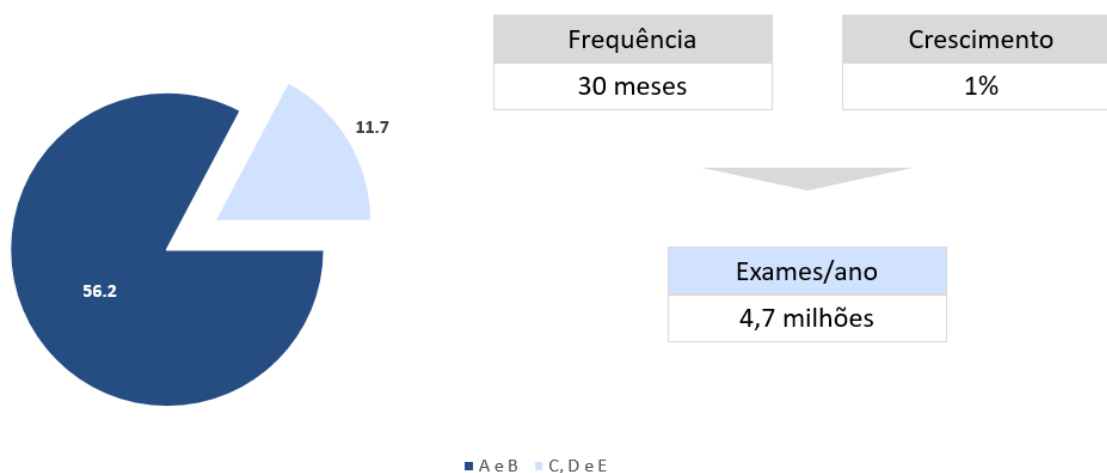
3.4.2 B2C

O mercado B2C consiste em pessoas físicas que desejam uma carteira de habilitação de categoria C, D ou E. A necessidade de realizar o exame HDT incide em dois momentos, na emissão e na renovação da carteira de habilitação.

Dessa maneira, para iniciar a análise, pesquisou-se a quantidade de carteira de motoristas, chegando a um valor de 67,9 milhões em maio de 2018 e, para o mesmo período, 11,7 milhões daqueles que pertencem à classe C, D e E.

Considerando o período de 30 meses para a renovação, tem-se aproximadamente 4,7 milhões de exames anualmente. Para a emissão de novos usuários, assumindo uma taxa de crescimento conservadora de 1%, tem-se aproximadamente 100 mil exames adicionais. Assim, totalizando aproximadamente 4,8 milhões de exames anuais de clientes provenientes do B2C, conforme sintetizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Mercado B2C



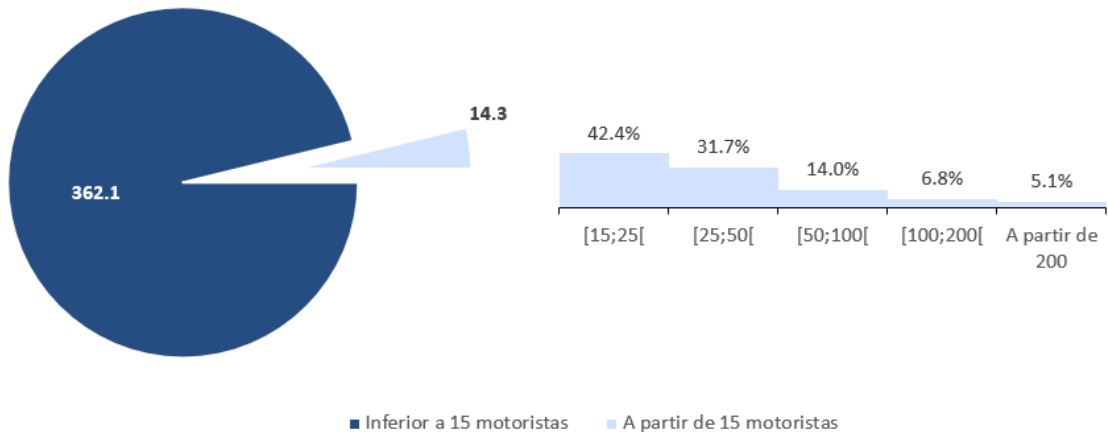
Fonte: DENATRAN, elaboração do autor

3.4.3 B2B

Para estimar o *market size* do mercado de exames toxicológicos HDT, a análise partiu do número de empresas de transporte, seguido da quantidade de funcionários por empresa de transporte, assumindo que seriam elas as que concentrariam o número de motoristas profissionais.

Com base nos dados disponibilizados por fontes públicas, concluiu-se a seguinte distribuição, conforme ilustrada no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Companhias de transporte

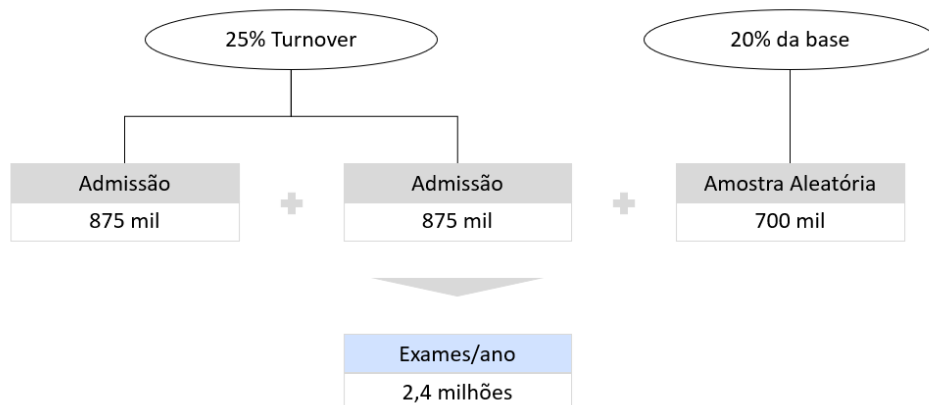


Fonte: RAIS, Ministério do Trabalho e Emprego, elaboração do autor

Dessa maneira, assumindo um *turnover* de 25% por ano, estima-se 875 mil exames por ano com novas contratações e o mesmo valor para as respectivas demissões. Nesse modelo conservador, não é assumido crescimento da base.

Somam-se a esses 1.700 mil exames mais 700 mil exames anuais referentes à amostragem aleatória de 20% da base de empregados, totalizando 2,4 milhões de exames anuais no mercado B2B, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Companhias de transporte



Fonte: Elaboração do autor

3.4.4 Potencial de mercado

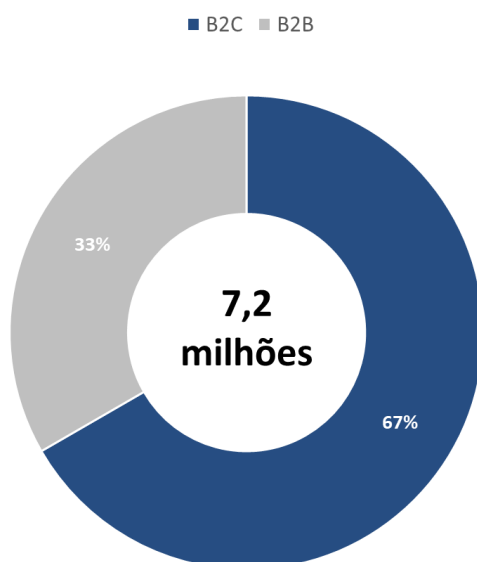
Portanto, o mercado é majoritariamente composto pelos mercados B2C e B2B, com respectivamente, 4,8 milhões e 2,4 milhões de exames de exames anuais, totalizando aproximadamente 7,2 milhões de exames anualmente, como ilustrado no Gráfico 4.

Vale ressaltar que essas estimativas foram feitas com base em premissas bastante conservadoras e contemplando a regulação atual, sem contemplar possíveis incrementos com aprovações de alguns pontos em discussão como a necessidade para a primeira licença nas categorias A e B ou a necessidade do exame para motoristas de aplicativos como Uber.

Nesse sentido, para fins de melhor entendimento da situação, foi realizado um levantamento não probabilístico, de cunho exploratório, com questões dicotômicas e de múltipla escolha para motoristas de tais aplicativos.

Dado que uma das propostas oferecidas por tais empresas é a possibilidade de dirigir como uma fonte de renda adicional, questionou-se a possível resistência em fazer o exame toxicológico. Contudo, descobriu-se que um dos *players*, o Cabify, já exige tal exame, o que contribui positivamente, para uma futura aceitação, servindo como um precedente.

Gráfico 4 – Mercado de exames HDT



Fonte: Elaboração do autor

3.5 Ambiente competitivo e estratégia

Nessa seção, pretende-se discutir sobre o ambiente competitivo no mercado de exames toxicológicos. Com o devido embasamento teórico e modelos de análise, espera-se como resultado um entendimento bastante abrangente, mas, ao mesmo tempo, objetivo ao se traçar o ambiente competitivo e a estratégia que permeiam essa indústria.

Primeiramente, será feita a análise estrutural da indústria com base nas Cinco Forças Competitivas, também conhecida como modelo das Cinco Forças de Porter, com o intuito de entender a dinâmica da competição e como isso afeta a lucratividade. Em seguida, serão discutidas as dimensões da estratégia para o mercado de exames toxicológicos, bem como também o estudo de seus grupos estratégicos.

Essa avaliação terá como base as dimensões apontadas por Porter (2004), como:

- Especialização;
- Identificação de marcas;
- Política de canal;
- Qualidade do produto;
- Liderança tecnológica;
- Integração vertical;
- Posição de custos;
- Atendimento;
- Política de preço;
- Alavancagem;
- Relacionamento com a matriz;
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

3.5.1 Aplicação das Cinco Forças de Porter

Como explorado durante o capítulo anterior, sabe-se que conhecer as forças competitivas que incidem na indústria e também sua intensidade beneficiam o estrategista para formular uma boa abordagem estratégica para concorrer no ambiente competitivo.

Assim, pretende-se fazer uma análise objetiva para melhor entender a rentabilidade da indústria e, conseqüentemente, explorar os atributos que ajudam a estabelecer vantagens entre os competidores e as estratégias que eles podem então adotar, tendo em vista seus recursos,

competências e capacidades. Além disso, a análise serve como insumo para posterior análise sobre a evolução e os movimentos competitivos.

Dessa maneira, foi aplicado esse modelo para a indústria de exames toxicológicos, mais especificamente, do mercado de HDT.

Iniciando a análise pela cadeia produtiva, analisa-se tanto os fornecedores quanto os clientes, visando a avaliação da intensidade de seu poder de barganha.

A força dos fornecedores está associada à sua capacidade de negociar e exercer seu poder sobre os compradores. Se esta força for muito intensa, é possível que os fornecedores retenham maior parte da rentabilidade de uma indústria, no caso de os compradores serem incapazes de repassar essa diferença de preços para seus compradores.

No mercado de HDT, destaca-se o fato de existirem poucos fornecedores para as empresas que performam tal exame. Esses fornecedores, no caso, fornecem a tecnologia e os reagentes, que são fundamentais para a atividade.

Entende-se que existe a integração entre fornecedores e clientes, através de parcerias, mas não se deve ignorar a influência que cada uma das partes tenha.

Contudo, o mercado de HDT representa uma parcela pouco expressiva dentro de seu portfólio de negócios, o que reduz a probabilidade de uma eventual integração vertical por parte dos fornecedores, que poderiam então se tornar competidores na mesma indústria.

Já em relação ao poder de barganha dos compradores, sua força está associada ao seu poder de compra. Caso essa força seja intensa, é provável que as margens sejam reduzidas, pressionando os *players* a reduzirem preços ou aumentarem o serviço oferecido sem custos adicionais aos compradores.

No mercado de HDT, os compradores podem ser divididos em B2C e B2B, como anteriormente abordados neste capítulo. Em ambos os casos, nota-se que a demanda é bastante fragmentada e de geografia bastante dispersa. Tendo isso em vista, não existe uma participação majoritária que represente um grande poder de barganha.

Somado a isso, salienta-se a importância do exame para os compradores, visto que a realização é compulsória para a emissão e renovação de habilitações de categoria C, D e E e, para empresas, na contratação e demissão de motoristas profissionais. No entanto, também vale destacar que os custos de mudança são irrisórios, dificultando uma fidelização nesse sentido.

Ao se avaliar a possibilidade de integração da cadeia nesse, conclui-se que os clientes institucionais não obteriam grandes benefícios e dificilmente teriam a tecnologia e recursos necessários para efetivar esse movimento.

Dessa maneira, no que diz respeito à cadeia produtiva, conclui-se que o poder de barganha dos compradores é pouco representativo. Já o poder de barganha dos fornecedores merece maior destaque devido ao seu número restrito e a grande importância de tais insumos.

Além da cadeia produtiva, analisa-se então a ameaça pela entrada de novos concorrentes e a ameaça decorrente de produtos substitutos. Em relação ao segundo, a análise chegou à sua conclusão muito rapidamente. Conforme explorado no início do capítulo, dado que não existem serviços que desempenham as mesmas funções que o HDT devido à sua larga janela de detecção, essa força competitiva não se mostra relevante para essa indústria, não limitando, portanto, o montante de valor que ela pode criar.

A análise dos concorrentes em potencial, por outro lado, merece maior discussão. Um aspecto chave para essa análise consiste nas barreiras de entrada. Apesar de existirem empresas com recursos suficientes para sustentar uma batalha de preços e eventualmente retaliar novos entrantes, percebe-se que na indústria de exames toxicológicos do tipo HDT, existem outras barreiras mais relevantes e imediatas.

Como explorado no início do capítulo, o ambiente regulatório nesta indústria apresenta um papel crucial e limitante. Para a inserção de um novo entrante, é necessário que ele esteja em sintonia com uma série de exigências e altos padrões de serviço, tais como os requisitos estabelecidos pela resolução 691 do CONTRAN.

Somado a essa barreira regulatória, destacam-se também investimentos em tecnologia e economias de escala relevantes, principalmente no que diz respeito à custos logísticos, uma vez que os clientes se encontram geograficamente dispersos em território nacional. Desse modo, conclui-se também que a ameaça de novos entrantes também não representa uma força de maior preocupação para o ambiente competitivo dessa indústria.

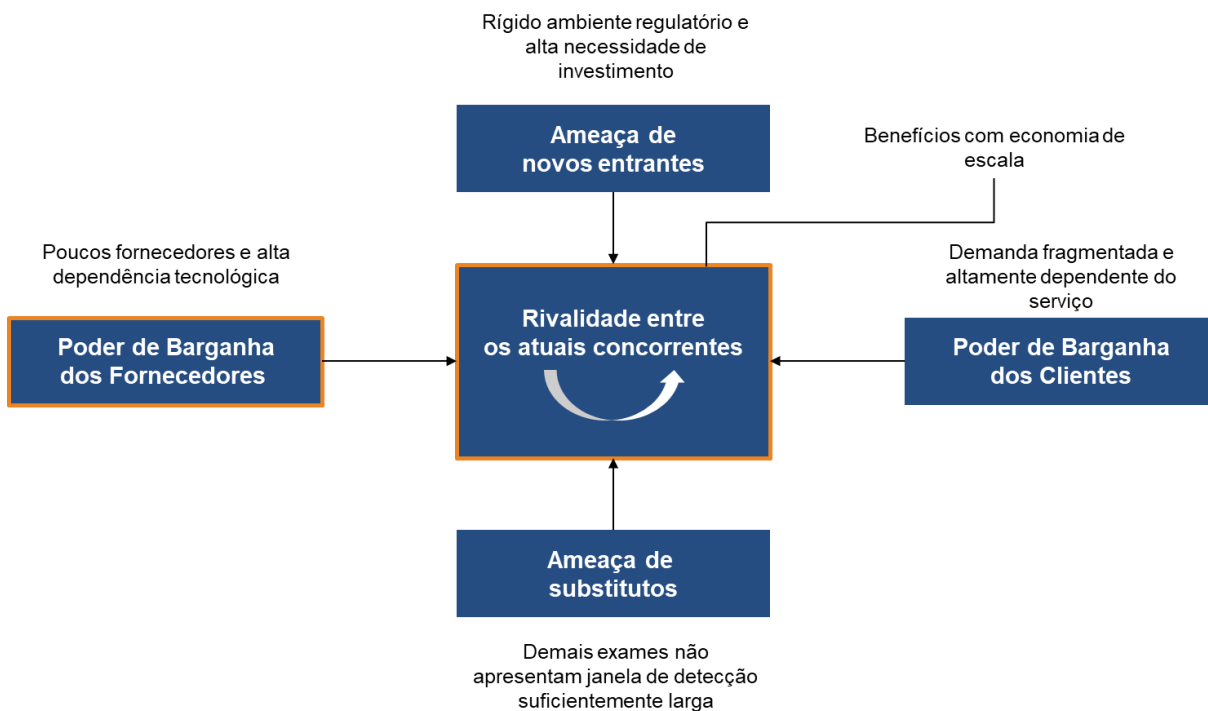
Por último, resta analisar a intensidade da rivalidade entre as empresas já estabelecidas. De modo geral, trata-se de um mercado ainda jovem e, altamente dependente do ambiente regulatório, é sujeito a repentinos aumentos de demanda. Por exemplo, está em discussão a necessidade de se estender a utilização de exames toxicológicos para todos os motoristas profissionais de categoria A e B, como motoristas de taxi, de aplicativos de celular como a Uber e também *motoboys*. Assim, apesar de ainda pouco previsível, o crescimento da indústria não é um *driver* de maior relevância para essa indústria para que as empresas comecem a travar maiores disputas por *market share*.

Salienta-se, no entanto, que, como antes já discutido em decorrência do ambiente regulatório bastante rígido, existe um pequeno número de empresas e um número ainda mais seleto com participação mais expressiva no mercado.

Os altos custos fixos para manter uma eficiência operacional, especialmente logística, requer a busca de ganhos de escala e, portanto, de maior participação de mercado para então diluir tais custos. Soma-se, ainda, os mínimos custos de mudança, o que propiciam a livre opção dos compradores em sua escolha de fornecedores.

Em suma, após a análise de Porter, sintetizada na Figura 8, conclui-se que as forças que incidem com maior intensidade na indústria de exames toxicológicos do tipo HDT consistem no poder de barganha dos fornecedores e na própria rivalidade entre os *players* já então consolidados.

Figura 8 – Aplicação das Cinco Forças de Porter



Fonte: Elaborado pelo autor

3.5.2 Dimensões da estratégia e grupos estratégicos

Como anteriormente explorado no capítulo anterior, entende-se que a natureza da indústria influencia na formulação da estratégia. Essa seção destina-se para a análise das dimensões da estratégia anteriormente citadas, para a indústria da Companhia, isto é, o mercado

de exames toxicológicos do tipo HDT. Para cada item proposto, será feita uma breve análise do panorama do mercado.

- **Especialização:**

Na indústria de exames toxicológicos, as decisões acerca dessa dimensão são bastante divergentes. Dado as diferenças entre os públicos B2B e B2C, os laboratórios tem a opção de escolher focar em algum.

Adicionalmente, o exame toxicológico HDT, assim como outros exames toxicológicos, consiste em uma análise clínica. Dessa maneira, o laboratório pode investir em uma diversidade no portfólio, expandindo-o para além dos exames toxicológicos.

- **Identificação de marcas:**

Para este tipo de serviço, cabe uma divisão entre o segmento B2B e o B2C. Enquanto no segmento B2B a marca e os esforços em marketing são menos expressivos, ressalta-se a relevância de esforços de marketing digital para a aquisição de clientes B2C.

A análise dessa dimensão, contudo, também se relaciona com a questão de especialização. Entende-se que os exames HDT são bastante específicos, tornando o estabelecimento de marca um desafio. Nesse sentido, concorrentes com portfólio mais amplo podem se beneficiar no desenvolvimento da marca.

- **Política de canal:**

Os canais de aquisição de clientes é majoritariamente digital, apesar de em muitos casos existir algum relacionamento humano nos casos B2C. Ademais, vale ressaltar a importância da rede de coleta, que teria papel análogo à distribuição. Dado à dispersão da demanda, que se estende em território nacional, a capilaridade da rede de coleta é um fator de grande relevância.

- **Qualidade do produto:**

Em linhas gerais, a qualidade do produto, no caso, serviço, tem menor peso como dimensão estratégica. Isso se dá pelo fato de o serviço por si só já ser altamente regulado, com grandes padrões de qualidade para que o laboratório possa performar tais exames.

Como explorado ainda nesse capítulo, é necessário que o laboratório seja acreditado e esteja em conformidade às normas regulatórias, tais como a resolução 691 da CONTRAN.

- **Liderança tecnológica:**

A tecnologia no que diz respeito à performance do exame não apresenta, de modo geral, maiores inovações e uma corrida tecnológica. Contudo, percebem-se duas peculiaridades no mercado de exames toxicológico, mais especificamente, do HDT.

Os laboratórios, dividem-se em dois grupos quanto à tecnologia operacional. Na indústria, percebe-se uma dependência de parceiros tecnológicos para a realização do exame, seja para aqueles que serão performados no Brasil ou no exterior. Contudo, alguns *players* são independentes nesse sentido, performando sozinho o processo do exame por completo.

Outro ponto que merece ser ressaltado é a utilização da tecnologia em outros processos não diretamente relacionados à execução do exame. Como será melhor explorado adiante, mostram-se importantes as tecnologias de *business intelligence* e no *marketing* digital. Nesse âmbito, a liderança tecnológica recebe maior destaque como um fator estratégico.

- **Integração vertical:**

A integração vertical é uma realidade nessa indústria. Como já explorado anteriormente em relação à tecnologia, existem *players* que dominam a tecnologia para a realização dos exames. Contudo, além disso, existe também uma dinâmica que ocorre à jusante.

Os pontos de coleta são fundamentais para a fase inicial do exame. Para isso, os laboratórios podem não apenas montar redes de coleta, como também pode possuir seus próprios pontos de coleta, integrando verticalmente a operação.

- **Posição de custos:**

Essa dimensão estratégica assume posição de destaque na indústria de exames HDT. Este assunto será aprofundado adiante, ainda neste capítulo, mas um dos custos mais sensíveis se trata dos logísticos. Os *players*, durante a

evolução da indústria, posicionaram-se de diferentes maneiras a respeito, mas, em ambos os casos, em busca de controlar tais custos.

- **Atendimento:**

Conforme apresentado no Capítulo 2, essa dimensão não deve ser confundida com a política de canais, pois, em realidade, trata-se do grau em que se proporcionam serviços auxiliares, tais como assistência técnica e crédito. Nesse sentido, essa dimensão ocupa espaço pouco significativo na indústria de exames HDT.

- **Política de preço:**

Na política de preço, conforme dados fornecidos pela Companhia, não tem uma dispersão extensa. Em realidade, os preços, de modo geral, são muito próximos a duzentos reais.

Dado que o público é menos sensível à marca e que a qualidade dos testes é semelhante, torna-se difícil acrescentar um grande prêmio nesse sentido, principalmente para o público B2C.

Contudo, a política de preços é uma dimensão a não ser ignorado, não só pela sua relação com a demanda, mas também à rentabilidade das companhias.

- **Alavancagem:**

Na indústria de HDT, a alavancagem de maior relevância se trata da operacional. Como explorado até esse momento, entende-se a significância dos custos operacionais. Como será melhor explorado em seguida, ao se tratar de grupos estratégicos, a expansão das vendas tem papel chave, influenciando também a posição de custos e demais dimensões estratégicas.

- **Relacionamento com a matriz:**

Na indústria de exames HDT, a exigência de destaque não é com uma eventual matriz, mas sim com os possíveis parceiros que integram a cadeia. Dado que parte dos laboratórios não são independentes, tanto do ponto de vista tecnológico quanto de distribuição, existe um relacionamento precioso com esses parceiros.

- **Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões:**

As empresas, sejam elas locais ou multinacionais, devem estar de acordo com a regulação vigente, assim como foi anteriormente discutido. Até o momento, foi possível dimensionar o quão relevante é o ambiente regulatório nessa indústria. Tanto os exames performados no Brasil ou no exterior, para ter sua validade local devem estar acreditados pelos agentes regulatórios.

Apesar de o mercado apresentar um extenso espectro e cada empresa possuir suas características, podem-se identificar padrões no que diz respeito a seu comportamento nas dimensões aqui acima exploradas.

Em função do desenvolvimento histórico da indústria, formaram-se diferentes grupos estratégicos. Aqui, toma-se o devido cuidado em não confundir os grupos estratégicos com a segmentação de mercado explorada na seção anterior.

Após levar em consideração as dimensões estratégicas aqui discutivas, foram identificados três grupos estratégicos, por ora, para fins de organização, denominados como Grupo A, Grupo B, Grupo C.

Grupo A:

- atuam sem especialização, seja ela entre B2B e B2C ou posição geográfica;
- contam com consideráveis economias de escala, seja na compra de reagentes ou em custos logísticos;

Grupo B:

- atuam com especialização geográfica, otimizando seus custos logísticos
- desenvolvem reputação regional;

Grupo C:

- atuam com especialização em B2C, oferecendo menores preços;
- possuem padrões de qualidade inferiores, sem atender completamente aos requisitos regulatórios.

3.6 Desafios do mercado brasileiro

A indústria de HDT apresenta promissoras perspectivas de crescimento, mas é inegável a existência de desafios. Esses desafios serão em parte endereçados através de uma análise dos movimentos competitivos e a evolução da indústria.

Assim, nesta seção, após a apresentação da metodologia a ser empregada, buscar-se-á enriquecer a discussão e explorar o tema a partir da coleta de dados primária.

3.6.1 Metodologia

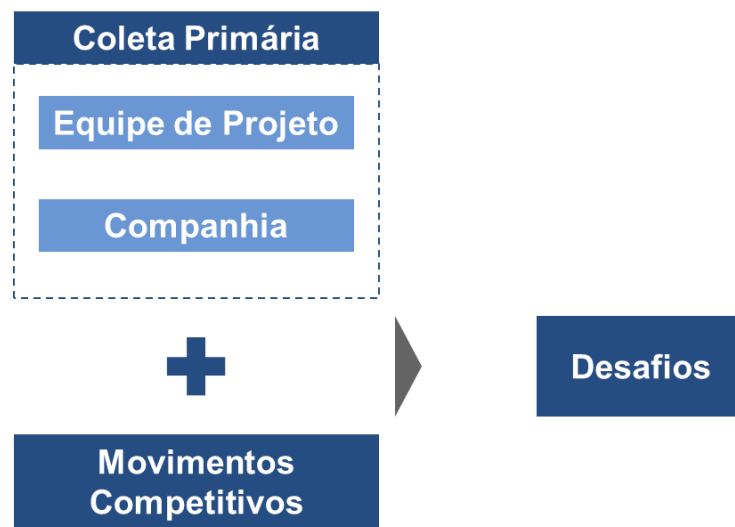
Conforme introduzido, para melhor explorar os desafios que permeiam o setor, além de recorrer a um conceito de Porter, os movimentos competitivos, foram executadas algumas entrevistas para obtenção de dados primários.

Essa coleta de dados ocorreu em duas fontes: a Companhia e a Equipe de Projeto. Essa divisão não foi arbitrária, mas sim com um claro objetivo de extrair diferentes contribuições que esses grupos têm a oferecer.

A Companhia já atua há anos no setor e o vivencia diariamente seja na sua operação ou administração. Dessa maneira, com tamanha experiência, desenvolveram-se *know-how* e sensibilidades que consultores podem não possuir.

Por outro lado, a equipe de projetos, principalmente os membros mais sêniores, já atuaram em diversos projetos. Essa experiência, por mais que não seja direta no setor de exames toxicológicos do tipo HDT, é bastante valiosa para uma análise holística da indústria, pois estabelecem-se parâmetros de comparação com outras indústrias.

Por isso, a coleta de dados, que acompanhará a análise dos movimentos competitivos e a evolução da indústria, será assim dividida. Na Figura 9, pode-se observar de modo mais esquemático a metodologia aqui empregada.

Figura 9 – Metodologia para análise de desafios

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6.2 Entrevistas

Como coleta de dados primária, foram feitas algumas entrevistas, nos moldes antes explicados. Para a Equipe de Projetos, foram entrevistados colegas de trabalho para contribuir com suas percepções e *know-how*.

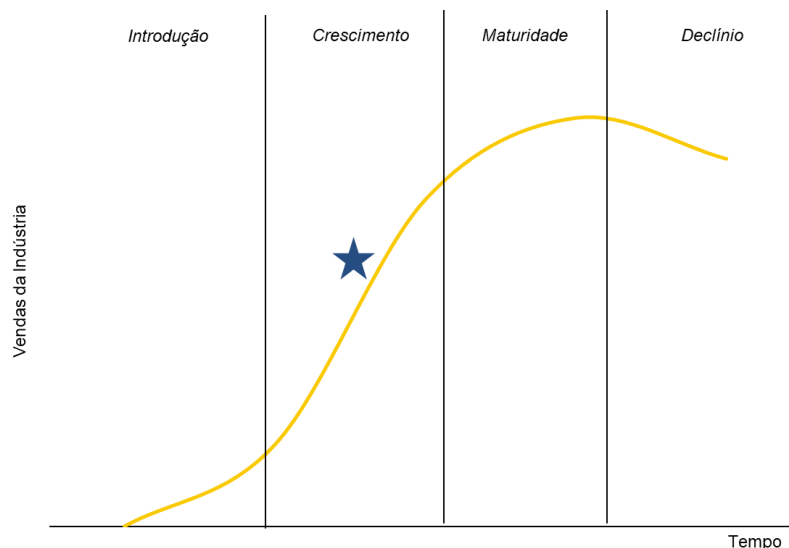
A entrevista ocorreu de modo flexível, mas pautada por um roteiro (Apêndice A), perguntando alguns dados a respeito de sua experiência acadêmica e profissional, seguido de questionamentos sobre a indústria de exames toxicológicos, mais especificamente, de HDT. Ademais, como insumo para posteriores análises, também foi discutido sobre a LabCo. e suas particularidades. Foram então discutidas as vantagens e as oportunidades de melhoria para a empresa.

Para colaboradores da LabCo., buscou-se ser mais objetivo, de modo a evitar maiores inconveniências à Companhia, que permitiu a realização desse projeto. Esse contato, que ocorreu de modo mais casual, teve o intuito de capturar as percepções desses profissionais sobre o mercado no qual atuam e também, de modo bastante objetivo, entender quais são os principais pontos positivos e oportunidades de melhoria. Apesar de esse contato ter sido mais difuso, procurou-se responder às perguntas constatadas no Apêndice B.

3.6.3 Movimentos competitivos e evolução da indústria

Como já explorado até então, a indústria ainda passa por muitas mudanças, principalmente decorrente ao ambiente regulatório e a expansão de condutores que exercem atividades remuneradas. Por isso, como discutido sobre as oportunidades de mercado, existe grande potencial para ampliar o grupo de consumidores. Assim, entende-se que a indústria de exames toxicológicos, principalmente de HDT, está em estágio de crescimento, em seu ciclo de vida, como ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Estágios de ciclo de vida



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse mercado em crescimento, a concorrência é acirrada e percebem-se mudanças em seu ambiente. O movimento de maior destaque consiste em um movimento ameaçador, que vem intensificando a competição.

Grandes laboratórios de análises clínicas e de imagem têm feito uso de sua estrutura de custos mais competitivas para diminuir preços. Com essa redução de preços, a margem para outros *players*, incluindo a LabCo., é prejudicada e pode, eventualmente, inviabilizar os negócios para alguns.

Como resposta a esse movimento e melhorar sua estrutura de custos, os demais concorrentes recorrem a alternativas como parcerias (e.g. *Joint Ventures*), com companhias que

possam prover exames mais baratos ou otimizações logísticas, uma vez que são os maiores custos para o fornecimento do serviço.

3.6.4 Desafios

A partir das entrevistas e do estudo sobre os movimentos competitivos, conclui-se que existem três grandes desafios que as empresas do setor de exames toxicológicos devem estar atentas.

A primeira consiste em se manter constantemente a par e, preferencialmente, estar antecipadamente preparado para eventuais mudanças regulatórias, que podem afetar drasticamente a demanda. Por exemplo, estar apta a melhor atender os motoristas de categorias A e B que hoje dirigem por empresas de tecnologia com a Uber.

Um segundo ponto que foi bastante ressaltado pela Companhia foi a margem. O mercado passa por uma guerra de preços, o que prejudica imensamente os *players* com estruturas de custo não otimizadas ou menos favoráveis.

Um terceiro desafio consiste em aproveitar a capacidade logística ou outros atributos que as companhias detém para trazer outras fontes de receita, de modo a tornar seu negócio mais distribuído e, assim, diminuindo riscos associados a decisões regulatórias desfavoráveis.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA LABCO.

Como explicado no Capítulo 1, Introdução, a análise estrutural de indústria teve o propósito de fornecer um maior entendimento sobre o mercado, a competição e outras peculiaridades sobre o setor de exames toxicológicos e, mais especificamente, do exame HDT.

Desse modo, estudado o setor de exames HDT no Capítulo 3, Análise da indústria, este capítulo tem o intuito de avaliar o posicionamento estratégico da LabCo. Para isso, o capítulo iniciará com um panorama geral da companhia. Em seguida, serão conduzidas análises da estratégia.

4.1 Panorama geral da companhia

A LabCo surgiu no início da década, como uma empresa de análises clínicas. Em 2015, com a aprovação da Lei 13.303, a Companhia buscou sua acreditação pelo DENATRAN e, no ano seguinte, passou a trabalhar exclusivamente com o exame do tipo HDT.

Como explorado no Capítulo 3, Análise da Indústria, vimos que os exames toxicológicos têm como intuito a detecção de utilização ou exposição a substâncias tóxicas, drogas e outras substâncias intoxicantes. Hoje, sua maior utilização esta associada à emissão e renovação de CNH de categorias C, D e E, além dos processos de admissão e demissão de motoristas profissionais.

São destaques financeiros sobre seu modelo a alta conversão de caixa, controlada exposição e baixo risco de crédito. Seu modelo de vendas direto sem intermediários como convênios, médicos e seguradoras corrobora para maiores margens.

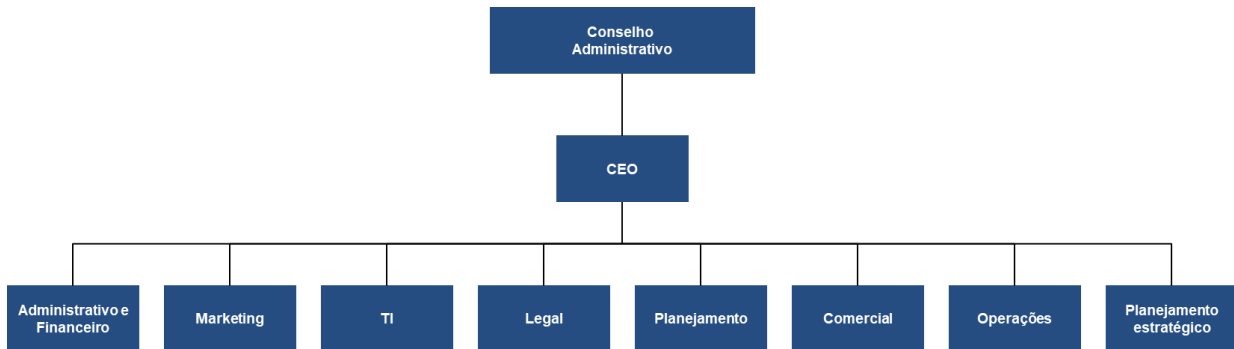
Com base em 2018, tem-se que os custos são compostos nas seguintes proporções: exame 36%; taxa de coleta 49%; 8% logísticos; 7% demais.

A Companhia é uma das líderes de mercado, tanto em número de exames, quanto em pontos de coleta. Um dos pontos-chave para tal sucesso é sua equipe. Ela é liderada por empreendedores e executivos experientes, com foco em resultado. A empresa conta com funcionários de diversos *backgrounds*, como consultoria, direito e também TI.

Sua estrutura organizacional conta, com oito departamentos, que respondem para o CEO, como ilustrado na Figura 11. A empresa é dividida em: administrativo financeiro; *marketing*; TI; legal; planejamento; comercial; operações; planejamento estratégico. Em número de funcionários, destacam-se os departamentos comercial e operação. Contudo, os departamentos

de TI e *marketing* possuem grande relevância e uma quantidade considerável de recursos humanos, uma vez que possuem papel crítico para o sucesso da organização.

Figura 11 – Organograma da LabCo.



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa estrutura organizacional corrobora para que a LabCo. se destaque como um dos maiores *players* do setor. Sua cobertura nacional é garantida através de uma ampla rede de coleta, por meio de contratos de exclusividade de longo prazo e também por parcerias.

Essa capilaridade é vital não apenas do ponto de vista comercial, mas também logístico, dado à dispersão de sua demanda. A Companhia conta com mais de 3.500 pontos em sua rede, além de contar com quase 2.000 laboratórios por meio de parcerias, com um laboratório contratado.

Como abordado no Capítulo 3, Análise da indústria, o mercado pode ser dividido em B2C e B2B. Para melhor capturar essas demandas, a empresa não só diversifica seus canais, como também utiliza inteligência por meio de canais digitais, *business intelligence*, *big data*, e *machine learning*.

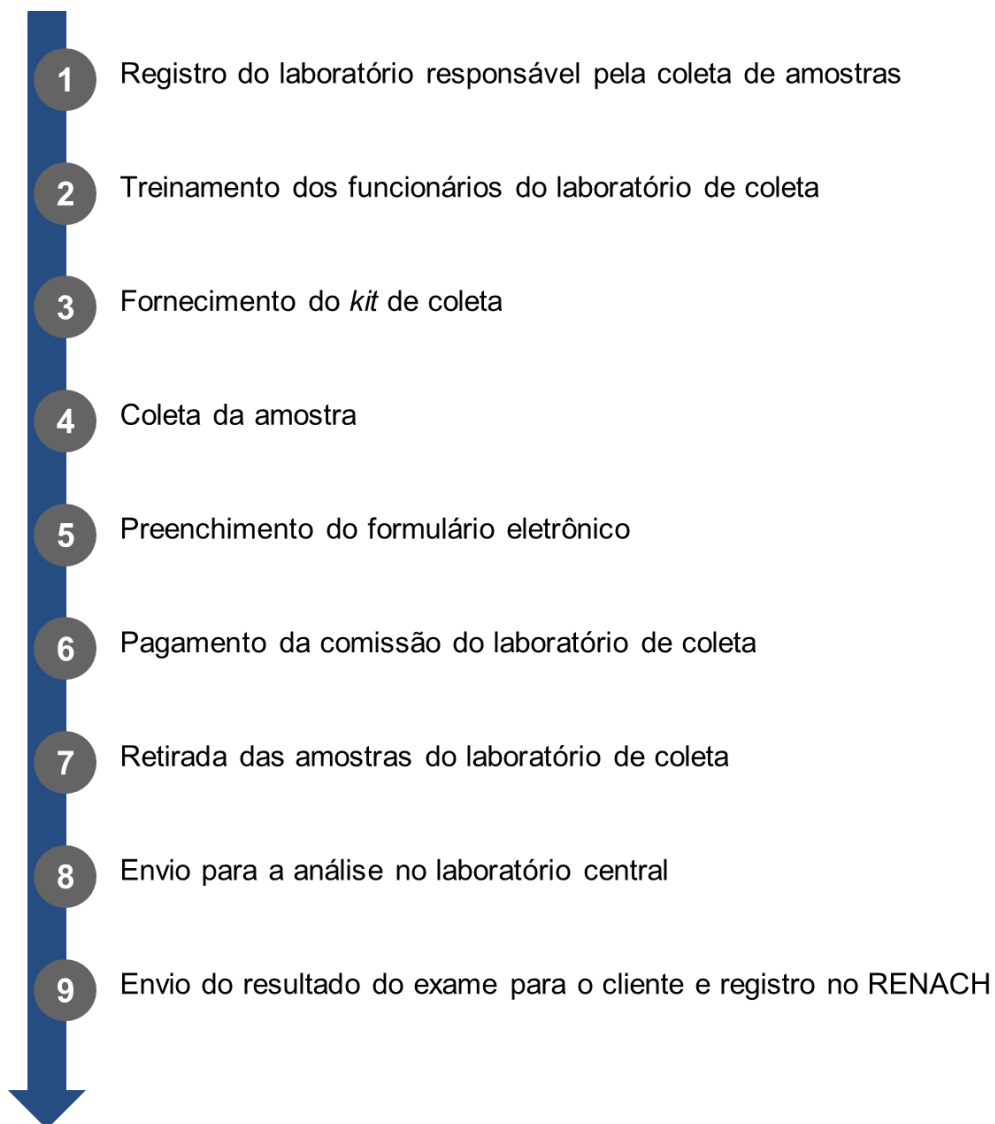
Atender essa demanda com excelência é um desafio que não depende somente da extensa rede de coleta. A LabCo. é proprietária da cadeia de custódia de seu exame HDT. Essa integração, como mostrada na Figura 12, é monitorada por recursos de TI e *Business Intelligence*, de modo a assegurar a confiabilidade da custódia do exame ao longo da cadeia. Esse rigoroso controle pode ser segmentado em três etapas: no ponto de coleta, no trânsito e no laboratório.

No ponto de coleta, de modo a manter o anonimato do cliente, o sistema utiliza códigos de barra para identificação. Ademais, salienta-se que a informação desde a venda até o processo de coleta está conectada ao sistema da Companhia em tempo real, para maior segurança.

No trânsito, cada teste é individualmente geolocalizado, permitindo que a Companhia o localize em tempo real, de modo a manter a rastreabilidade do processo até então garantida.

Em seguida, no laboratório, as amostras são cuidadosamente tratadas com equipamentos altamente sensíveis e específicos, de modo a corroborar para a segurança do processo. Ao fim, as amostras são devidamente separadas e armazenadas por um período de cinco anos.

Figura 12 – Cadeia de Valor



Fonte: Elaborado pelo autor

Além de lançar mão de tecnologia para controle do processo, a LabCo. utiliza ferramentas de *business intelligence* para acompanhamento do processo e da concorrência.

Com suporte dos *softwares* Pixon Smartlab, MXM e o Power Business Intelligence da Microsoft, a empresa monitora diferentes KPIs. Dado sua extensa área de cobertura, existe uma grande ênfase à localização geográfica, com o monitoramento de métricas como:

- Demanda B2B
 - Total de motoristas profissionais
 - Quantidade de admissões de motoristas profissionais
 - Quantidade de demissões de motoristas profissionais

Antes mesmo de analisar o processo e os resultados, também é utilizado o *business intelligence* para avaliar a demanda e escolher estrategicamente a abertura de novos pontos de coleta. Contudo, vale ressaltar que existem diversos KPIs utilizados para atualização da Companhia sobre o mercado e a concorrência. Seguem alguns destaques:

- Distribuição de coleta por ponto
- Proporção entre pontos próprios e de parceiros
- Média de dias por exame
- Distribuição de vendas por horário
- Histograma de preços
- Positividade
- NPS (*Net Promoter Score*)

Dessa maneira, para conseguir alcançar da maneira mais eficaz a demanda que a Companhia identifica, seus esforços são complementados com seu departamento de *marketing*, cujas atividades são separadas em quatro frentes:

- *Marketing* de conteúdo:
 - Campanhas de *brand awareness* em programas de televisão e de rádio
 - Utilização de SEM e SEO para construir credenciais no Google
 - Agência de marketing proprietária
- Tecnologia:
 - *Data analytics* e *machine learning* para melhorar taxas de conversão
 - *Big Data* para refinar o entendimento da demanda
 - *Geo-marketing*
- Plataformas de comunicação:
 - 3 *Websites* dedicados para atender o público B2B, B2C e os laboratórios de coleta

- Atenção à interface gráfica e *user experience*, de modo a contribuir para usabilidade
- Estratégia de comunicação:
 - Uso intensivo de redes sociais e plataformas de comunicação como Facebook, WhatsApp e SMS
 - Abordagem em momentos estratégicos para cada tipo de público, de modo a atingí-lo em momentos de decisão

4.2 Estratégia e competitividade

Com maior clareza sobre a Companhia e seu panorama geral, esta seção pretende analisar o âmbito da estratégia e da competição na indústria de exames toxicológicos, mais especificamente, exames do tipo HDT.

As análises começarão com a identificação da estratégia da companhia, para entender quais são seus requisitos e também alguns riscos associados a tal estratégia. Em seguida, será realizada a análise SWOT e seu diagnóstico, para posteriormente identificar seus fatores críticos de sucesso.

Adicionalmente, apesar de não planejado ao início das análises, utilizou-se o modelo do *Grid* Estratégico de McFarlan para avaliar a utilização da TI e quanto ela influencia a estratégia da LabCo.

4.2.1 Estratégia Genérica

Conforme explorado no Capítulo 2, Revisão Bibliográfica, as empresas descobriram diversas maneiras para alcançar a rentabilidade. Contudo, Porter (2004) estabelece três estratégias genéricas consistentes. Lembra-se que elas não são excludentes e podem ser combinadas.

Para essa análise, percebeu-se que seu enquadramento depende da abordagem utilizada. Dessa maneira, foram feitas duas abordagens: óptica 1 (O1), LabCo. na indústria de exames HDT; óptica 2 (O2), LabCo. na indústria de exames toxicológicos.

Como já explorado no Capítulo 3, Análise da Indústria, o mercado de exames toxicológicos HDT é altamente impactado pela estrutura de custos. Contudo, seria míope e precipitado categorizá-lo como Liderança em Custo.

Apesar de não existir um grande prêmio na variável preço, uma vez que eles não variam demasiadamente nesse setor, o serviço é consideravelmente diferenciado através da conveniência decorrente da capilaridade geográfica que o *player* pode ter e do tempo de entrega.

Este é o caso da LabCo., com uma rede de pontos de coleta extensa e com parcerias para ampliar não só a distribuição, como também em reconhecimento de marca, que é de certa forma relevante para a atração do público B2C.

Assim, pode-se então dizer que a estratégia genérica da LabCo. consiste na diferenciação (O1). Contudo, apesar de atender tanto o público B2C quanto B2B, caso a abordagem considere os concorrentes como empresas de exames toxicológicos e análises clínicas, pode-se considerar que a estratégia adotada pela LabCo. é com enfoque (O2), dado que hoje ela foca apenas em exames do tipo HDT. Pode-se observar suas classificações conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13: Estratégia genérica da LabCo.



Fonte: Elaborado pelo autor

Como também indicado pela literatura, alguns dos requisitos para a diferenciação consistem na habilidade de *marketing*, forte cooperação dos canais e reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia.

A Companhia coloca grandes esforços no *marketing*, tendo feito grandes investimentos em TI para desenvolver seus sistemas de *Business Intelligence*, como também suas ferramentas de *marketing* digital. Adicionalmente, mesmo tendo integrado a cadeia de valor e não dependendo de intermediários, a LabCo. mantém esforços para manter e expandir sua rede de

pontos de coleta. Em relação à sua reputação, que já é boa, está sendo trabalhada, principalmente com a parceria de uma empresa multinacional altamente tecnológica e renomada.

Por último, foram analisados também alguns riscos associados a tal estratégia genérica. Apesar da empresa se diferenciar pela conveniência associada ao seu tempo de entrega e grande capilaridade, outro ponto de destaque hoje consiste no sistema de *business intelligence*, que é capaz de identificar oportunidades e aplicar preços mais competitivos que a concorrência.

Contudo, à medida que esse diferencial diminuir, a estrutura de custos, caso maior que os concorrentes com os menores preços, tornaria-se insustentável manter essa estratégia. Uma vez que os preços do exame HDT não têm uma ampla variação, esse risco é bastante relevante, devendo-se, portanto, estar atento não só ao quanto à demanda, mas também aos custos.

4.2.2 Análise e diagnóstico SWOT

Com base na coleta de dados da Companhia e auxílio da Equipe de Projeto, foi desenvolvida a seguinte Matriz SWOT:

Quadro 8- Matriz SWOT da LabCo.

	Positivo	Negativo
Interno	<p>S (Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competência logística ▪ Inteligência de <i>marketing</i> ▪ Direção e gerência competentes 	<p>W (Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraso tecnológico ▪ Altos custos unitários ▪ Alta dependência de apenas um produto
Externo	<p>O (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão do mercado e surgimento de novos mercados ▪ Desenvolvimento tecnológico ▪ Mudanças regulatórias 	<p>T (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior participação de grandes redes de análises clínicas ▪ Surgimento de produtos substitutos ▪ Mudanças regulatórias

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos aspectos internos à LabCo., salienta-se que, como positivo, isto é, suas forças, a companhia tem grande competência logística. Essa competência se estende não apenas à grande capilaridade, mas também ao seu rígido controle e também a seus contratos, de exclusividade nos pontos de coleta. Ademais, faz uso de inteligência de *marketing*, de modo a identificar e capturar a demanda. O planejamento e a operação apresentam fortes resultados, apesar de diversidades, graças a uma equipe experiente.

Contudo, em comparação a certos *players* anteriormente mencionados ao se discutir movimentos competitivos, existe um atraso tecnológico, no que diz respeito à redução de custos de produção. Dessa maneira, essa defasagem tecnológica incorre em altos custos unitários para a LabCo., que, somada à alta dependência de apenas um produto, o exame HDT, constituem suas maiores fraquezas.

Já em relação à dimensão externa, o aumento de demanda constitui uma grande oportunidade, seja por expansão dos mercados atuais ou pelo surgimento de novos mercados, a depender também de mudanças regulatórias. Além disso, o desenvolvimento tecnológico é um ponto crucial diminuir custos unitários e aumentar a margem.

Quanto aos pontos negativos, isto é, as ameaças para a LabCo., destacam-se a intensificação de grandes redes de análises clínicas e o surgimento de produtos substitutos. Ademais, mudanças regulatórias podem também afetar negativamente a demanda. Por exemplo, caso seja alterado o prazo para renovação da carteira ou procedimentos no processo de demissão ou contratação.

Assim, feita a análise SWOT, pode-se confrontar os quadrantes para identificar as capacidades ofensivas e defensivas da companhia, e também suas debilidades e vulnerabilidades.

Para a LabCo., sua capacidade ofensiva consiste em sua competência logística associada à sua inteligência de *marketing*. Essas qualidades são fundamentais para capturar futuros aumentos de demanda. Já em relação à sua capacidade defensiva, destaca-se sua direção experiente, que, pode alterar ou complementar a atuação da Companhia, de modo a aproveitar sua capacidade logística.

Em relação às suas debilidades, ressaltam-se sua dependência de apenas um produto e seu alto custo, de modo que, a depender da evolução da indústria, pode se tornar um grande empecilho. Já sua maior vulnerabilidade consiste na dependência regulatória, uma vez que atua apenas com o exame HDT, cuja demanda teve sua origem em regulações.

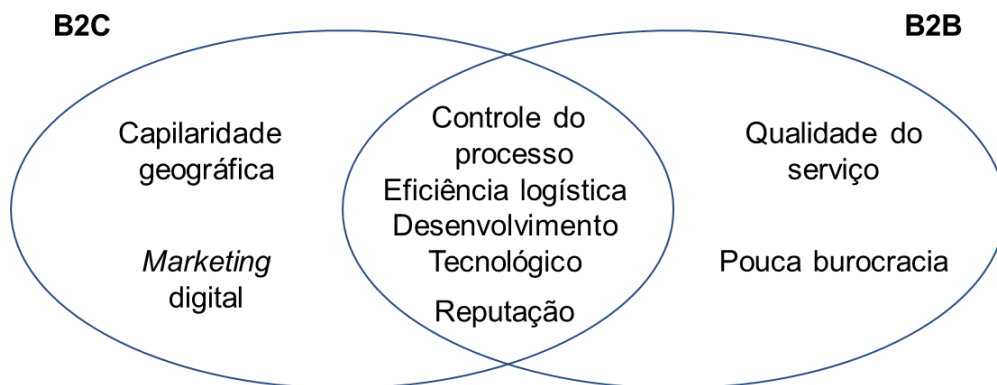
4.2.3 Fatores Críticos de Sucesso

Feita a análise SWOT, bem como seu diagnóstico, pode-se avaliar com maior clareza quais são os fatores críticos de sucesso para a LabCo. O propósito de fazer essa análise consiste em identificar quais são as atividades-chave que precisam de maior atenção e dedicação para que a Companhia alcance seus objetivos.

Nesse sentido, espera-se que, caso eles não sejam hoje uma das forças da Companhia, que a gestão trabalhe em direção a transformá-los em pontos fortes. Adicionalmente, deve-se também se preocupar na manutenção daqueles que já são. Afinal, o mercado é dinâmico e a concorrência também.

Em discussão com a Equipe de Projeto, levando em consideração todo o trabalho com a Companhia, concordou-se que existem fatores críticos de sucesso para a operação comum a ambos mercados, B2B e B2C. Contudo, para fins de análise, foram também segmentados para melhor entender os fatores de cada mercado de atuação. Os fatores críticos de sucesso para a LabCo. encontram-se ilustrados na Figura 14 abaixo.

Figura 14: Fatores Críticos de Sucesso para LabCo.



Fonte: Elaborado pelo autor

Primeiramente, em relação aos aspectos comuns, ressaltam-se, como já explorado anteriormente, a eficiência logística, a reputação e o desenvolvimento tecnológico. Este último, por sua vez, está associado à diminuição de custos. Adicionalmente, outro fator de grande relevância reside na capacidade organizacional, no que se refere à TI e os sistemas de

informação, para o controle do processo, uma vez que se trata de um exame cuja confiabilidade é um ponto-chave.

Para competir com eficiência e eficácia no mercado B2C, existem dois fatores relevantes. Tratam-se da capilaridade geográfica e o *marketing* digital. Já para o público B2B, destacam-se a qualidade do serviço e a baixa burocracia. Em realidade, a capilaridade e a pouca burocracia traduzem-se em conveniência para o público B2C e B2B, respectivamente. Contudo, considerou-se mais proveitoso fazer essa diferenciação.

4.2.4 Grid Estratégico de McFarlan

Após as análises da indústria e também sobre o posicionamento da própria Lab.Co e suas particularidades, nota-se a ênfase que existe na utilização da TI. Por isso, o modelo do *Grid* Estratégico, proposto por McFarlan, servirá para orientar a análise da TI na estratégia da empresa.

Conforme discutido no Capítulo 2, Revisão Bibliográfica, esse modelo tem o intuito de avaliar o impacto da TI na estratégia da empresa, tanto sob a óptica do presente, quanto do futuro. Esses impactos representam, respectivamente, os eixos vertical e horizontal do *Grid* Estratégico.

Na indústria de exames toxicológicos do tipo HDT, percebe-se que o impacto presente da TI é moderado. Apesar de ser necessário em algum grau para corresponder com os parâmetros regulatórios estabelecidos e de alguns *players*, de fato, conseguirem vantagens em utilizá-la, ela não constitui ainda em um fator decisivo.

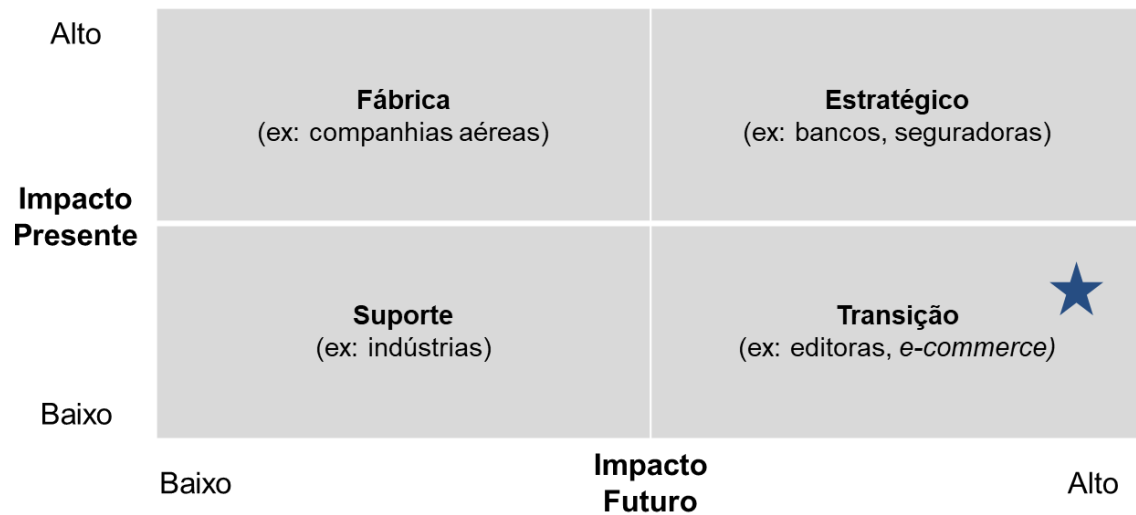
Contudo, como já explorado, a utilização da TI não remete apenas ao controle do processo. Alguns *players*, na vanguarda, lançam mão desse recurso de diferentes maneiras. Ressaltam-se ferramentas de *Business Intelligence*, plataformas digitais e ferramentas de *marketing* digital.

Tais recursos são cada vez mais relevantes para endereçar a demanda de modo eficaz e eficiente, o que, por sua vez, contribuirá de modo positivo para a alavancagem operacional das empresas que assim se adaptarem em tempo hábil.

No caso da Lab.Co, foi uma das pioneiras nesse sentido. Ao decorrer dos anos, foram feitos altos investimentos em TI para o desenvolvimento de soluções proprietárias de *Business Intelligence* e *marketing* digital, para melhor entender a demanda, a competição e os preços.

Dessa maneira, dado que o impacto da TI no presente é mais restrito, mas se demonstra como fundamental no futuro, é pertinente a classificação do uso da TI como de Transição no *Grid* Estratégico de McFarlan, como ilustrado na Figura 15.

Figura 15: Grid Estratégico para LabCo.



Fonte: adaptado de Laurindo 2001; McFarlan, 1984

5 CONCLUSÃO

5.1 Aprendizados

A presente monografia possuiu como objetivo a análise estratégica da indústria de exames toxicológicos, mais especificamente do tipo HDT, e do posicionamento estratégico de uma empresa que atua nesse setor.

Para a realização desse trabalho, portanto, foi utilizado o conhecimento e técnicas adquiridas durante a graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, somado à exposição ao mercado de trabalho e à realidade profissional permitidos pelo período de estágio em uma empresa que se destaca pela sua prestação de serviços de assessoria estratégica e financeira.

Como analisado, foi possível estimar o *addressable Market* para a LabCo. e entender como ele é segmentado, isto é, sua divisão B2B e B2C, bem como suas particularidades de demanda.

Assim, feitas tais análises, o trabalho foi capaz de sintetizar e ampliar o entendimento da indústria e como a empresa está situada diante de seus competidores, além de compreender com maior profundidade a importância do exame HDT na prevenção de acidentes rodoviários, que, por sua vez, impactam a saúde e segurança pública em grande extensão.

A partir do modelo das Cinco Forças de Porter, concluiu-se as pressões que a força do poder de barganha dos fornecedores e a própria rivalidade causam são as mais intensas. E a partir da análise de dimensões e grupos estratégicos, entende-se que a companhia se enquadra nos competidores de nicho, uma vez que ela atua somente no HDT.

Entre outras análises como a SWOT e seus fatores críticos de sucesso, o ponto de maior destaque consistiu na estratégia genérica. Segundo as informações passadas pela companhia, a LabCo. foca em se diferenciar pela confiabilidade e pelo prazo de entrega de seus produtos. Contudo, percebe-se que, na indústria, existe um movimento ameaçador, que vêm estreitando a rentabilidade.

Assim, apesar de o objetivo da monografia se limitar à análise da indústria e do posicionamento da LabCo., também se sugere que ela avalie como alternativa futura a migração para uma estratégia que foque em reduzir custos, como ilustrado na Figura 16, de modo a trabalhar suas debilidades e vulnerabilidades, conforme apontado no diagnóstico SWOT.

Outro ponto de atenção que a LabCo. deve ter em seu radar é a possível demanda associada aos motoristas de aplicativos como o Uber e o 99. Para identificar e capturar essa

demanda, a empresa precisa rever seu posicionamento e suas capacidades, de modo a conseguir também uma grande parcela do *Market share*.

Ademais, aproveitando a capacidade logística que a empresa detém, outro ponto de possível melhoria consiste em diversificar a fonte de receita, de modo a transportar outros exames ou mesmo outros produtos.

Figura 16: Estratégia Genérica Proposta



Fonte: elaborado pelo autor

5.2 Considerações finais

A presente monografia, cujo objetivo é a análise estratégica da LabCo. e da indústria em que ela atua, apresentou como resultados de suas análises a relevância de outros temas, que, a princípio, não eram imediatos.

Dessa maneira, seria proveitoso, para futuras análises, maior aprofundamento e destaque, por parte da gestão, às capacidades logísticas e de TI, dado à importância que possuem na operação da companhia, além de possivelmente ter um grande valor para eventuais oportunidades de diversificação em seu portfólio de serviços.

Outra oportunidade para a empresa consistiria em não apenas fazer um *benchmark* do que são os preços dos concorrentes. Nesse sentido, a empresa o faz com muita destreza, lançando mão de sua tecnologia e equipe capacitada. Contudo, no que diz respeito à estrutura de custos, isso é pouco explorado pela Companhia.

Entende-se que se deve à dificuldade de acesso às informações de modo granular o suficiente para balizar com seus concorrentes, seja por atuarem em diversos segmentos ou por serem pequenos e não disponibilizarem informações, mas realizar um estudo nesse sentido seria bastante benéfico, principalmente em uma migração de estratégia genérica, valorizando mais a estrutura de custos.

Ademais, dado à alta dependência regulatória que a indústria possui e a dinamicidade da indústria referente à mobilidade, recomenda-se a repetição dessas análises periodicamente, para pelo menos revisar os principais tópicos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCR. Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias. Disponível em: <<http://www.abcr.org.br/>>

ANPT. Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho. Disponível em: <<http://www.anpt.org.br/>>

DENATRAN. Departamento Nacional de Trânsito. Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/index.php/resolucoes>>

INMETRO. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<http://www4.inmetro.gov.br/>>

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>

LAURINDO, F. J.B.; CARVALHO, M.M.C. Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

LOBATO, D.M.; FILHO, J.M.; TORRES, M.C.S.; RODRIGUES, M.R.A. Gestão estratégica. São Paulo: FGV Management, 2014.

MCFARLAN, F.W. A Tecnologia da Informação Muda a Sua Maneira de Competir. Harvard Business Review, 1984.

PRF. Polícia Rodoviária Federal. Disponível em: < <https://www.prf.gov.br/portal>>

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª. Edição, São Paulo: Elsevier, 2004.

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>>

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, n. 57, 1979.

SERRA, F.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

THOMPSON, A.A.; STRICKLAND III A.J. Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução, 1940.

7 ANEXO

7.1 ANEXO A – Prognósticos das teorias do ciclo de vida do produto sobre estratégia, concorrência, desempenho

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Compradores e Comportamento do comprador	Comprador de alta renda Inércia do comprador Compradores devem ser convencidos a testar o produto	Ampliação do grupo de compradores Consumidor aceitará qualidade irregular	Mercado de massa Saturação Repetição de compra A regra é escolher entre as marcas	Cientes são compradores sofisticados do produto
Produtos e Mudança no Produto	Qualidade inferior Projeto do produto e chave para o desenvolvimento Muitas variações diferentes do produto; sem padronização Frequentes mudanças no projeto	Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho Confiabilidade é básica para produtos complexos Aperfeiçoamentos competitivos no produto Boa qualidade	Qualidade superior Menor diferenciação do produto Padronização Mudanças mais lentas nos produtos – mais mudanças anuais mínimas no modelo Trocias tornam-se significativas	Pequena diferenciação do produto Qualidade irregular do produto
Marketing	Publicidade/Vendas (p/v) muito altas Melhor estratégia de preços Altos custos de marketing	Muita publicidade, mas uma percentagem mais baixa de vendas do que na introdução Maior promoção de medicamentos Publicidade e distribuição são básicas para produtos não-técnicos	Segmentação do mercado Esforços para ampliar o ciclo de vida Linha ampla Predominam os serviços e os negócios Embalagem importante Concorrência de publicidade p/v mais baixas	P/V e outro tipo de marketing baixos
Fabricação e Distribuição	Supercapacidade Tandas de produção curtas Alto conteúdo de mão-de-obra especializada Altos custos de produção Canais especializados	Subcapacidade Mudança para produção em massa Luta pela distribuição Canais de massa	Certa supercapacidade Capacidade ótima Crescente estabilidade do processo de fabricação Mão de obra menos especializada Longas tandas de produção com técnicas estáveis Canais de distribuição reduzem suas linhas para melhorar suas margens	Supercapacidade substancial Produção em massa Canais de produtos especiais
P&D	Técnicas de produção mutáveis		Altos custos de distribuição física devido às linhas amplas Canais de massa	Nenhuma exportação Importações significativas
Comércio Exterior	Algumas exportações	Exportações significativas Poucas importações	Queda nas exportações Importações significativas	Controle de custo é básico
Estratégia Global	Melhor período para aumentar parcela de mercado P&D, engenharia são funções básicas	Época propícia para alterar a imagem de qualidade ou de preço <i>Marketing</i> a função básica	Época inauspiciosa para aumentar parcela de mercado Principalmente se for companhia com pequena parcela Torna-se básico ter custos competitivos Época inauspiciosa para alterar a imagem de preço ou a imagem de qualidade Eficácia do <i>marketing</i>	
Concorrência	Poucas companhias	Entrada Muitos concorrentes Muitas fusões e perdas	Concorrência de preços Queda Aumento nas marcas privadas	Saídas Número reduzido de concorrentes
Risco	Alto risco	Riscos podem ser assumidos aqui porque o crescimento os encobre	Ciclicidade tem início	
Margens e Lucros	Margens e preços altos Lucros baixos Elasticidade-preços para vendedor individual não é tão grande como na maturidade	Lucros altos Lucros mais altos Preços razoavelmente altos Preços mais baixos do que na fase introdutória Resistentes à recessão P/L altos Clima propício à aquisição	Queda de preços Lucros mais baixos Margens mais baixas Margens dos revendedores mais baixas Maior estabilidade das parcelas de mercado e estrutura de preços Clima inauspiciosa para aquisição – difícil vender companhias As menores margens e preços	Preços e margens baixos Queda de preços Preços podem subir no final do declínio

Fonte: PORTER 2004 p.165-167

7.2 ANEXO B – Custos médios por componente elementar de custo segundo a gravidade dos acidentes (em R\$)

Componentes de custos associados às pessoas

		Acidentes		
		Sem vítimas	Com vítimas	Com fatalidade
Ilesos	Pré-hospitalares	4,42	414,44	-
	Hospitalares	625,60	675,59	68,57
	Pós-hospitalares	40,59	-	352,78
	Perda de produção	415,53	3.020,57	1.418,60
	Remoção	-	-	-
	Total	1.086,14	4.110,60	1.839,94
Feridos Leves	Pré-hospitalares	-	759,18	3.488,81
	Hospitalares	620,62	5.661,76	1.969,46
	Pós-hospitalares	-	208,50	1.528,73
	Perda de produção	5.835,71	1.840,00	1.648,76
	Remoção	-	-	-
	Total	6.456,33	8.469,44	8.635,77
Feridos graves	Pré-hospitalares	1.707,32	1.111,73	1.032,95
	Hospitalares	18.069,70	72.855,40	56.862,42
	Pós-hospitalares	160,13	3.150,21	5.498,02
	Perda de produção	2.483,92	47.797,94	77.113,46
	Remoção	-	218,64	649,12
	Total	22.421,06	125.133,91	141.155,96
Mortos	Pré-hospitalares	-	-	86,28
	Hospitalares	-	-	143,19
	Pós-hospitalares	-	-	-
	Perda de produção	-	335.172,20	432.557,99
	Remoção	199,28	-	499,24
	Total	199,28	335.172,20	433.286,69

Fonte: Relatório Acidentes de trânsito nas rodovias federais brasileiras, IPEA

Componentes de custo associados aos veículos

		Acidentes		
		Sem vítimas	Com vítimas	Com fatalidade
Automóveis	Remoção/pátio	193,22	168,10	743,60
	Danos materiais	6.965,90	11.958,72	18.580,31
	Perda de carga	-	-	-
	Total	7.159,12	12.126,82	19.323,91
Motocicletas	Remoção/pátio	51,59	145,28	181,09
	Danos	2.421,61	2.595,74	4.088,74
	Total	2.473,21	2.741,02	4.269,83
Bicicletas	Remoção/pátio	-	-	-
	Danos materiais	-	168,74	124,10
	Total	-	168,74	124,00
Utilitários	Remoção/pátio	110,76	162,96	127,14
	Danos materiais	10.396,71	19.846,39	34.861,81
	Perda de carga	62,29	231,03	102,51
	Total	10.569,76	20.240,38	35.091,47
Caminhões	Remoção/pátio	178,33	351,53	461,89
	Danos materiais	18.805,75	57.009,43	41.718,38
	Perda de carga	3.329,84	8.295,05	5.645,19
	Total	22.313,92	65.656,00	47.825,45
Ônibus	Remoção/pátio	64,39	218,46	522,97
	Danos materiais	16.004,91	10.318,39	20.163,12
	Total	16.069,30	10.536,86	20.686,09
Outros	Remoção/pátio	88,52	177,05	1.403,74
	Danos materiais	10.218,84	79.931,58	52.522,13
	Perda de carga	-	-	27.283,43
	Total	10.307,36	80.108,63	81.209,29

Fonte: Relatório Acidentes de trânsito nas rodovias federais brasileiras, IPEA

Componentes de custos institucionais e danos patrimoniais

		Acidentes		
		Sem vítimas	Com vítimas	Com fatalidade
	Atendimento	151,94	238,22	342,96
Custos institucionais e danos patrimoniais	Danos Patrimoniais	301,41	100,11	310,1
	Total	453,35	338,33	653,06

Fonte: Relatório Acidentes de trânsito nas rodovias federais brasileiras, IPEA

8 APÊNDICE

8.1 APÊNDICE A – Guia de entrevista para Equipe de Projeto

- Qual sua área de formação?
- Conte-me sobre sua experiência profissional
 - Tempo
 - Quantidade e variedade de projetos
- Setor de exames toxicológicos do tipo HDT
 - Quais são suas percepções sobre a evolução do mercado?
 - Caso as perspectivas sejam positivas, quais são as maiores oportunidades?
 - Com a sua experiência, levando também em consideração outras indústrias em que já trabalhou, quais são os maiores desafios e ameaças para as empresas do setor?
- LabCo.
 - Na sua percepção, quais são os pontos fortes da Companhia, quando comparada a seus *peers*?
 - Pensando no setor ou mesmo traçando um paralelo com outros projetos em que já atuou, quais seriam os pontos que a empresa deveria melhorar de modo a manter sua posição de destaque no mercado?

8.2 APÊNDICE B – Guia de entrevista para LabCo.

- Conte-me sobre sua experiência profissional
 - Tempo
 - Departamento na LabCo.
- Setor de exames toxicológicos do tipo HDT
 - Nesses anos em que trabalhou na indústria de exames toxicológicos, você percebeu maiores mudanças no mercado?
 - Ao seu ver, o mercado é muito competitivo?
 - Deixando de lado o operacional, quais são os maiores riscos que permeiam a indústria?
- LabCo.
 - Na sua opinião, quais são as 3 maiores vantagens para a Companhia?
 - Na sua opinião, quais são as 3 maiores oportunidades de melhoria para a Companhia?