



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Redefinição estratégica da JKM Transporte

João Pedro Rangel Moscoso de Souza

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2017.



João Pedro Rangel Moscoso de Souza

Redefinição estratégica da JKM Transporte

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Edmundo Eutrópio Coelho de Souza

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer imensamente a minha família, principalmente minha mãe, Katia, e meu pai, Marcelo, que sempre fizeram tudo por mim e é por causa deles que estou concluindo esse passo importante na minha vida. Sou eternamente grato por tudo.

Além deles, agradeço a minha namorada, Júlia Antunes, e meus amigos, Renan D'Abreu e Giuseppe Indelicato, também administradores formados pela PUC-Rio, por toda parceria, além dos meus professores pela dedicação e paciência. Sem eles, a qualidade do curso de administração da PUC-Rio não seria a mesma.

Resumo

Rangel, João Pedro. Redefinição estratégica da JKM Transporte. Rio de Janeiro, 2017. 29 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Souza, Edmundo Eutrópio C. (Orientador).

Este presente artigo propõe uma redefinição estratégica a uma empresa familiar de transporte escolar que presta serviços para alunos de dois colégios na zona sul da cidade do Rio de Janeiro. Foram analisados o contexto e a realidade investigada e, com base em dados coletados através de entrevistas e observação direta, pode-se elaborar uma Matriz SWOT, a qual aponta as estratégias de alavanca, vulnerabilidade, restrições e problemas. Além disso, a Matriz de Ansoff foi aplicada para que o estudo possa de fato definir novas estratégias de atuação para a empresa.

Palavras-chave

Redefinição estratégica, Matriz SWOT, Matriz de Ansoff, planejamento estratégico.

Abstract

Rangel, João Pedro. Redefinição estratégica da JKM Transporte. Rio de Janeiro, 2017. 29 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Souza, Edmundo Eutrópio C. (Orientador).

This currently article proposes a strategic redefinition to a familiar school transport company that renders services for students of two schools at Rio de Janeiro's south zone. The context and investigated reality have been analyzed and, basing on the collected data through interviews and direct observation, could be made a SWOT matrix, which point out leverage, vulnerability, restrictions and problems of this company. Additionally, an Ansoff matrix has been applied so that this study could define new strategies.

Key words

Strategic redefinition, SWOT matrix, Ansoff matrix, strategic plan.

Sumário

1 Introdução	1
2 Contexto e realidade investigada	2
2.1. O Surgimento do Transporte Escolar	2
2.2. Fundação e História da JKM Transporte	3
2.3. Clientes	4
2.4. O Mercado de transporte escolar na zona sul do Rio de Janeiro	6
2.5. Concorrentes diretos da JKM	8
2.5.1. Principal Concorrente no Colégio Santo Inácio	8
2.5.2. Principal Concorrente na British School	10
2.6. Entrada de um novo player	12
3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade	14
3.1. Planejamento Estratégico	14
3.2. Matriz SWOT	15
3.3. Aplicação da Matriz SWOT na Empresa JKM	17
3.3.1. Consolidação da Análise do Ambiente Interno	17
3.3.2. Consolidação da Análise do Ambiente Externo	18
3.3.3. Análise da Matriz SWOT	18
3.3.3.1. Alavancas	19
3.3.3.2. Vulnerabilidades	20
3.3.3.3. Restrições	21
3.3.3.4. Problemas	21
4 Análise da situação e proposta de solução	23
5 Conclusões e contribuições do estudo	27
6 Referências	29

Lista de figuras

Figura 1: Distribuição de Alunos JKM por colégios.....	6
Figura 2: Distribuição de alunos Colégio Santo Inácio.....	10
Figura 3: Distribuição de alunos British School.....	11
Figura 4: Matriz SWOT.....	16
Figura 5: Análise da Matriz SWOT	19
Figura 6: Matriz de Ansoff	23

Lista de Tabelas

Tabela 1: Frota JKM Transporte.....	4
Tabela 2: Distribuição de Alunos JKM por bairros	6
Tabela 3: Valores JKM x RiverPark - Laranjeiras	9
Tabela 4: Valores JKM x RiverPark - Ipanema	9
Tabela 5: Valores JKM x Transleman.....	11
Tabela 6: Cruzamento da Matriz SWOT	16
Tabela 7: Forças e Fraquezas JKM.....	17
Tabela 8: Oportunidades e Ameaças JKM	18

1 Introdução

Baseado na aplicação de duas ferramentas extremamente utilizadas na área do planejamento estratégico – a Matriz SWOT e Matriz de Ansoff – este estudo tem como objetivo redefinir as estratégias da JKM Transporte – uma empresa familiar, atuante no mercado de transporte escolar na zona sul da cidade do Rio de Janeiro há mais de vinte anos. Transportando atualmente um número considerável de alunos de duas conhecidas instituições de ensino – o Colégio Santo Inácio e a British School – a empresa vem apresentando um crescimento orgânico e gradativo.

O serviço de transporte escolar consiste em oferecer praticidade e segurança às famílias que não possuem disponibilidade durante a semana para levarem e buscarem seus filhos no colégio, visto a pesada rotina de trabalho e compromissos vivida pela maioria dos pais desses alunos e o tempo cada vez mais escasso. Atrelado a esse fato, a precariedade e péssimo nível de serviço oferecido pelo governo carioca no setor de transportes públicos, além da falta de segurança, tornam o serviço essencial no dia-a-dia da família carioca.

O estudo busca analisar a estrutura interna da JKM, entender o público-alvo da empresa, seus concorrentes e considerar a entrada de um novo player no mercado que afeta o mercado de transporte escolar. Além disso, aponta as forças e fraquezas dessa empresa e correlaciona com as oportunidades e ameaças apresentadas no mercado, propondo estratégias focadas no ganho de vantagem competitiva, alocando-a nos devidos quadrantes que são apresentados na Matriz de Ansoff e redirecionando-a ao crescimento pleno.

Este artigo tecnológico está exposto em cinco seções, sendo essa introdução, a primeira, o contexto e a realidade investigada, a segunda, o diagnóstico da situação-problema, a terceira, a proposta das novas estratégias, a quarta, e, por último, a conclusão.

2 Contexto e realidade investigada

2.1.O Surgimento do Transporte Escolar

A rotina da família brasileira vem mudando muito nas últimas décadas. Homens e mulheres, cada vez mais, precisam ser os mais versáteis possíveis para cumprirem com todas as suas obrigações. Além do alto rendimento exigido no trabalho, precisam cuidar da casa, filhos e quitarem todas as suas despesas.

As mulheres, em especial, que, até o início dos anos 60, em sua maioria, eram encarregadas de exercer as tarefas de casa e cuidar dos filhos, conquistaram um novo lugar na sociedade e, hoje, lutam pelos mesmos cargos e salários dos homens.

Conhecidas pela expressão “sexo frágil”, elas vem mostrando que de frágil não tem nada. Para conseguirem chegar ao topo, passam a maior parte do dia fora de casa e tentam se desdobrar em executivas, mães e donas de casa. Apesar de todo o esforço e dedicação, as contratações de serviços auxiliares, como empregadas domésticas, babás e atividades extracurriculares, tornaram-se indispensáveis para que esses dois últimos importantes papéis possam ser devidamente cumpridos, já que foram involuntariamente deixados para segundo plano no dia-a-dia de uma família moderna.

Seguindo essa linha de raciocínio, a tarefa de levar e buscar os filhos na escola de segunda à sexta-feira, em pleno horário comercial, tornou-se inviável. A falta de tempo, segurança e transporte público eficiente resultaram na necessidade dos pais em contratar um serviço que cumpra com mais essa responsabilidade por eles. Assim, por volta de 1960, o serviço de transporte escolar nasceu.

Em meados de 1980, o serviço, de fato, emergiu, fazendo com que o número de famílias que utilizavam o transporte escolar crescesse. Junto a esse crescimento veio a normatização legal do serviço que, até então, era prestado sem uma legislação específica.

Hoje, empresas especializadas nesse serviço oferecem comodidade, praticidade e segurança a essas famílias. Com roteiros bem definidos, equipes treinadas e atenciosas, além dos requisitos de legalidade e segurança em dia,

as transportadoras escolares conseguem atender prontamente a demanda do mercado.

2.2. Fundação e História da JKM Transporte

Em 1996, Katia Rangel, advogada, e Marcelo Moscoso, professor de educação física, casados há sete anos, fundaram a JKM. O serviço de transporte escolar era desconhecido pelos dois até então, já que seu único filho, João Pedro, acabava de entrar para a creche e eles nunca haviam utilizado esse tipo de serviço.

Os dois não tinham noção de como o negócio funcionava e muito menos tinham traçado uma estratégia para que o novo negócio desse certo. Com um investimento de R\$ 15.000,00 na compra de uma minivan e muito trabalho, foram conquistando clientes na creche Acalanto, localizada no bairro de Botafogo, zona sul da cidade.

De aluno em aluno, a JKM, que leva o nome da família – João Pedro, Katia e Marcelo – foi ganhando credibilidade e diversos pais e amigos passaram a indicar a empresa para conhecidos que estavam atrás do serviço, justamente por não terem disponibilidade de levar e buscar seus filhos na creche.

Em 1997, a empresa iniciou sua prestação de serviço na British School e, um ano depois, em 1998, no colégio Santo Inácio. Com um crescimento significativo, a JKM começou a aumentar seu quadro de funcionários e fazer investimentos na compra de micro-ônibus e vans.

Hoje, a empresa é a principal transportadora escolar da escola bilíngue com cento e oitenta alunos matriculados, além de transportar sessenta inicianos – alunos do Colégio Santo Inácio – totalizando duzentos e quarenta crianças indo e vindo diariamente.

A JKM é composta por vinte e quatro funcionários (doze motoristas, onze monitoras e uma coordenadora) experientes e atenciosos. Em sua maioria, possuem um baixo nível de escolaridade e, segundo o IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) pertencem à classe E, com renda de até dois salários mínimos por mês. As idades das monitoras e coordenadora variam entre vinte e cinco e cinquenta anos. Já os motoristas são um pouco mais velhos, com a idade mínima de quarenta e dois anos e máxima de setenta e seis. Quarenta e dois por cento dos funcionários trabalham na empresa há mais de dez anos, o que gera uma confiança ainda maior dos sócios e dos pais dos alunos em relação ao trabalho prestado por eles.

Uma garagem na comunidade do Dona Marta, no bairro de Botafogo, é alugada para que os quatorze veículos – seis micro-ônibus e oito vans – que compõem a frota da empresa sejam devidamente estacionados. A fim de minimizar os riscos da operação diária da empresa e aumentar a qualidade do serviço, dois desses quatorze veículos são utilizados apenas como reservas e estão sempre à disposição para qualquer eventual problema. A tabela abaixo mostra a relação da frota da JKM:

Tabela 1: Frota JKM Transporte

JKM Transporte Ltda.			
QTDE	FABRICANTE	MODELO	ANO/MOD
1	VOLARE	VOLARE	2001/2001
2	VOLARE	VOLARE	2010/2010
3	VOLARE	VOLARE	2009/2009
4	VOLARE	VOLARE	2009/2009
5	VW	NEOBUS TUNDER	2003/2003
6	VOLARE	VOLARE FRATELLO	2003/2003
7	FIAT	DUCATO MINIBUS	2013/2014
8	MBB	SPRINTER 313 CDI	2006/2007
9	MBB	SPRINTER 415 CDI	2015/2016
10	FIAT	DUCATO MINIBUS	2011/2012
11	MBB	SPRINTER 415 CDI	2014/2015
12	MBB	SPRINTER 313 CDI	2005/2006
13	FIAT	DUCATO MINIBUS	2013/2013
14	MBB	SPRINTER 415 CDI	2017/2017

Fonte: O autor

2.3. Clientes

O Colégio Santo Inácio e a British School – colégios atendidos pela JKM – oferecem grades de ensino para alunos que vão desde o primeiro ano do Ensino Fundamental e Maternal, respectivamente, até o Ensino Médio.

A JKM transporta alunos de dois a dezessete anos de idade, assim sendo comum observar nos micro-ônibus e vans da empresa inúmeras cadeirinhas de segurança e “boosters” – suporte de assento que regula a altura da criança, garantindo que o cinto de segurança esteja colocado da maneira correta. De acordo com a resolução do CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito – número 277/2008, crianças de zero a quatro anos devem ser transportadas em

cadeirinhas de segurança e de quatro a sete em, pelo menos, assentos de elevação. A fim de cumprir com essa lei e transportar as crianças em segurança, para esses alunos, a JKM requer aos pais no ato da matrícula que forneçam um desses dois acessórios, dependendo da idade deles.

Muitos executivos de diferentes partes do mundo que trabalham em grandes empresas ou multinacionais precisam vir morar no Brasil a trabalho por um tempo determinado. Pelo fato da British School lecionar tanto a língua portuguesa, quanto a inglesa, a escola recebe um grande número de alunos estrangeiros, assim, consequentemente, a JKM, hoje, transporta em torno de trinta alunos de diferentes nacionalidades, vindos de países europeus, asiáticos e norte-americanos. Para melhor atendê-los, um dos funcionários da empresa com domínio na língua inglesa mantém contato direto com essas famílias, dando suporte aos alunos e pais que não conseguem se comunicar em português.

Ao longo dos anos, a JKM buscou servir seus clientes de maneira excelente, mostrando-se solícita e tentando atender as mais diversas necessidades e pedidos dos seus clientes. O resultado disso foi o imenso ganho de credibilidade da marca, sendo depositado em seus serviços a inteira confiança dos pais que a escolhem para transportar diariamente o “bem mais precioso” da família.

Em sua maioria, as famílias dos alunos atendidos pela JKM pertencem às classes sociais A e B, nas quais, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), possuem renda de dez a vinte salários mínimos e acima de vinte, respectivamente.

Conforme mostra a tabela 2 abaixo, os duzentos e quarenta clientes da transportadora estão difundidos por onze bairros da zona sul da cidade do Rio de Janeiro. Ipanema, Leblon, Lagoa e Copacabana representam mais de 70% dessa distribuição.

O gráfico da figura 1 a seguir mostra o percentual dos alunos atendidos de cada um dos dois colégios, em relação ao total transportado. Percebe-se que a British School representa três quartos da demanda da empresa, enquanto o Colégio Santo Inácio apenas um quarto.

Tabela 2: Distribuição de Alunos JKM por bairros

Percentual de Alunos JKM por Bairros Atendidos		
Bairros	Número de Alunos	%
Gávea	14	5,8%
Jardim Botânico	18	7,5%
Humaitá	1	0,4%
Lagoa	40	16,7%
Ipanema	46	19,2%
Leblon	48	20,0%
Copacabana	37	15,4%
Leme	1	0,4%
Flamengo	15	6,3%
Laranjeiras	18	7,5%
Catete	2	0,8%
Total	240	100%

Fonte: O autor

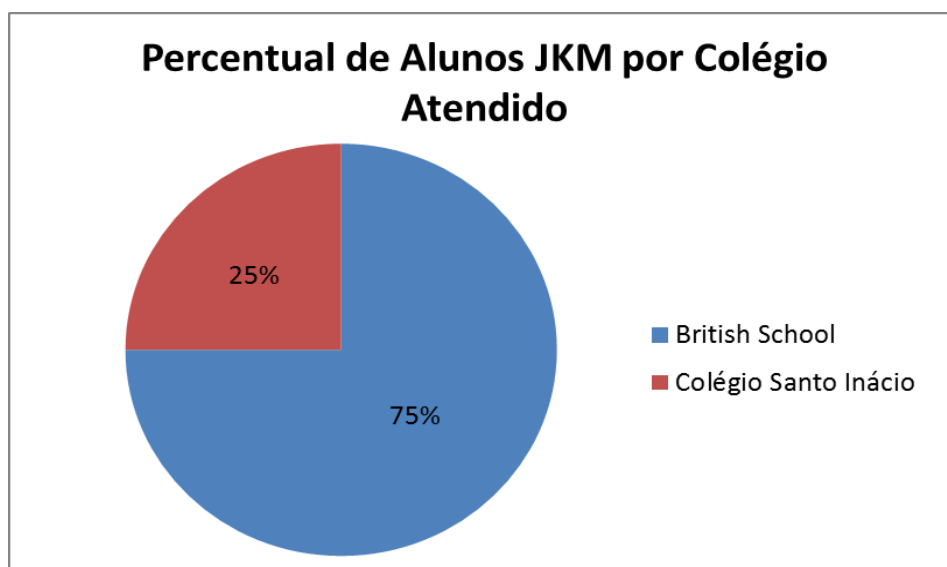


Figura 1: Distribuição de Alunos JKM por colégios Fonte: O autor

2.4. O Mercado de transporte escolar na zona sul do Rio de Janeiro

O mercado de transporte escolar legalizado na zona da cidade carioca é composto por empresas e autônomos. Hoje, basicamente, oito empresas

possuem participações de maior relevância no segmento. São elas: RiverPark, Santa Rosa, Tias Denises, R&A, RT, Expresso do Saber, Bertos e a JKM.

A RiverPark e Santa Rosa, criadas respectivamente em 1961 e 1969, – pioneiras no ramo – assim como a Tias Denises, em 1996, são as maiores transportadoras escolares da cidade. Com frotas de, aproximadamente, sessenta micro-ônibus, mais de cem funcionários, garagens e oficinas próprias, essas três empresas prestam serviços para um número de alunos acima da média, se comparado com as outras empresas. A RiverPark atende aos colégios: Santo Inácio, Japonês, OLM, Zaccaria e Eliezer Steinbarg. A Santa Rosa, a Escola Americana, Escola Parque e CEL, além de prestar serviços de traslado de professores, documentos e alunos de uma sede à outra (Urca-Botafogo) na British School. A Tias Denise, por sua vez, atende a três colégios: São Bento, Cruzeiro e Eleva.

A R&A e a Bertos, criadas em meados da década de 90, são empresas de, aproximadamente, vinte veículos e atendem a apenas um colégio cada: a Escola Nova e o Colégio Corcovado, respectivamente.

A RT e Expresso do Saber, fundadas no início do século XXI, atendem ao Colégio Israelita Brasileiro A. Liessin. Suas frotas possuem, em média, quatorze veículos.

Percebe-se que, de acordo com as oportunidades de mercado surgidas ao longo dos anos e a capacidade de gerar vantagem competitiva perante os concorrentes, essas oito empresas se destacaram no mercado e, hoje, estão distribuídas por colégio(s), transportando apenas alunos desse(s). No caso, cada uma é a principal transportadora escolar em, pelo menos, um colégio de expressão na zona sul carioca – com exceção do caso da RT e Expresso do Saber que disputam a liderança no colégio judaico.

Esse fato não justifica que elas não sejam concorrentes entre si, porém torna a concorrência mais branda, a partir do momento em que as empresas focam seus investimentos no(s) colégio(s) em que sejam a principal transportadora e que representa(m) a maior parcela de suas receitas.

2.5. Concorrentes diretos da JKM

2.5.1.Principal Concorrente no Colégio Santo Inácio

No colégio Santo Inácio, a RiverPark é a principal concorrente direta da JKM. Com um contrato de exclusividade assinado pelo colégio há mais de quatro décadas, a RiverPark é indicada aos pais pela própria instituição de ensino. Esse fato faz com que a vantagem competitiva da transportadora seja infinitamente maior, principalmente por conta de dois motivos: o primeiro é o ganho da confiança dos pais, já que devido a tal indicação feita por parte do colégio uma imagem de seguridade e plena eficiência da transportadora é passada aos pais, antes mesmo deles utilizarem o serviço e avaliarem por suas próprias experiências. O segundo deve-se pela estrutura de operação oferecida pelo colégio, na qual apenas os veículos da RiverPark tem o privilégio de poderem estacionar dentro das instalações inacianas. Dessa forma, os alunos não precisam ir à rua para entrarem em seus respectivos ônibus escolares, o que garante uma maior segurança e tranquilidade às famílias.

A RiverPark transporta cerca de quinhentos alunos, enquanto a JKM, sessenta. Além disso, os valores das mensalidades das duas empresas divergem. A começar pelas cotas anuais, a RiverPark, as cobra de janeiro a dezembro, enquanto a JKM, como forma de tentar aumentar a competitividade frente a essa enorme desvantagem, isenta a mensalidade de janeiro, devido as inúmeras despesas de início de ano – IPVA, IPTU, matrícula dos colégios, compra de materiais escolares, entre outros.

As tabelas 3 e 4 abaixo comparam os valores das mensalidades cobradas pelas duas empresas, levando em consideração a distância de determinados endereços em relação ao colégio e o número de viagens realizadas:

Tabela 3: Valores JKM x RiverPark - Laranjeiras

R. Professor Ortiz Monteiro - Laranjeiras		
Quatro quilômetros de distância do Colégio Santo Inácio		
Empresas	Ida e Volta	Apenas Ida ou Volta
JKM Transporte	R\$ 455,00	R\$ 320,00
RiverPark Transportes	R\$ 480,00	R\$ 330,00

Fonte: O autor

Tabela 4: Valores JKM x RiverPark - Ipanema

Rua Nascimento Silva - Ipanema		
Sete quilômetros e meio de distância do Colégio Santo Inácio		
Empresas	Ida e Volta	Apenas Ida ou Volta
JKM Transporte	R\$ 483,00	R\$ 356,00
RiverPark Transportes	R\$ 580,00	R\$ 406,00

Fonte: O autor

Para auxiliar na análise estratégia da JKM, foram levantados dados de distribuição dos alunos entre as empresas através de entrevistas e observação nos horários de entrada e saída.

O gráfico da figura 2 indica o percentual de alunos transportados pelas duas empresas em relação ao total de, aproximadamente, seiscentos e sessenta que utilizam o serviço. Além delas, outras três empresas menores e sete autônomos atendem a, mais ou menos, cem inacianos – representados por “Outros”:

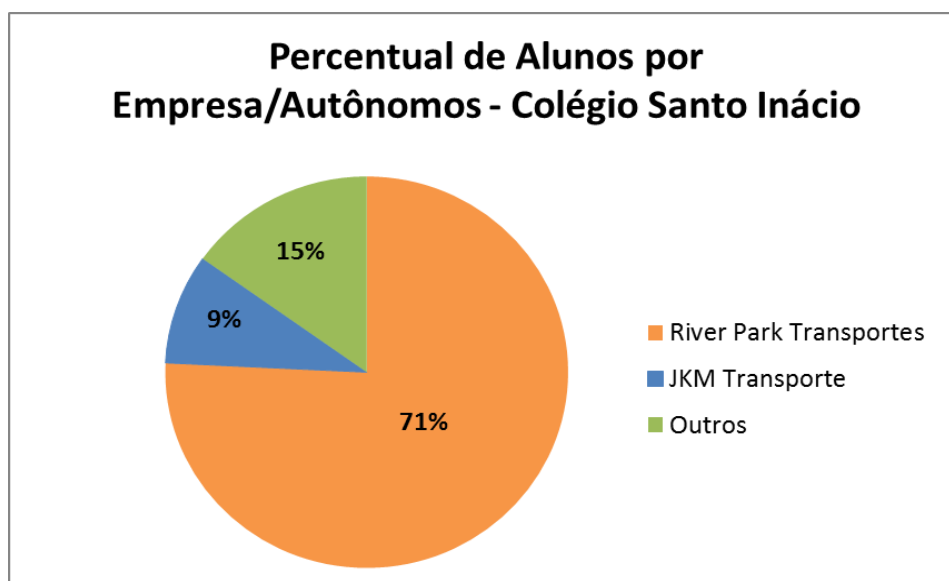


Figura 2: Distribuição de alunos Colégio Santo Inácio Fonte: O autor

2.5.2. Principal Concorrente na British School

Nas unidades de Botafogo e Urca da British School, a Transleman Turismo e Transporte Escolar concorre com a JKM. Fundada em 1998, a Transleman é uma empresa de pequeno porte com uma frota de seis vans e dez funcionários.

O cenário do mercado de transporte escolar na escola bilíngue é bem diferente se comparado com o Colégio Santo Inácio. A JKM é a principal transportadora escolar, sendo referência aos pais que buscam o serviço. A escola britânica, por sua vez, exime sua relação com as transportadoras escolares e, apesar de fornecer o contato delas aos pais que necessitam do serviço, não possuindo nenhum vínculo com nenhuma das duas.

O gráfico da figura 3 a seguir mostra o percentual de alunos transportados pelas duas empresas em relação ao total de, aproximadamente, duzentos e quarenta e cinco que utilizam o serviço – cento e oitenta pela JKM e quarenta e cinco pela Transleman. Além delas, outros dois autônomos atendem em torno de vinte alunos:

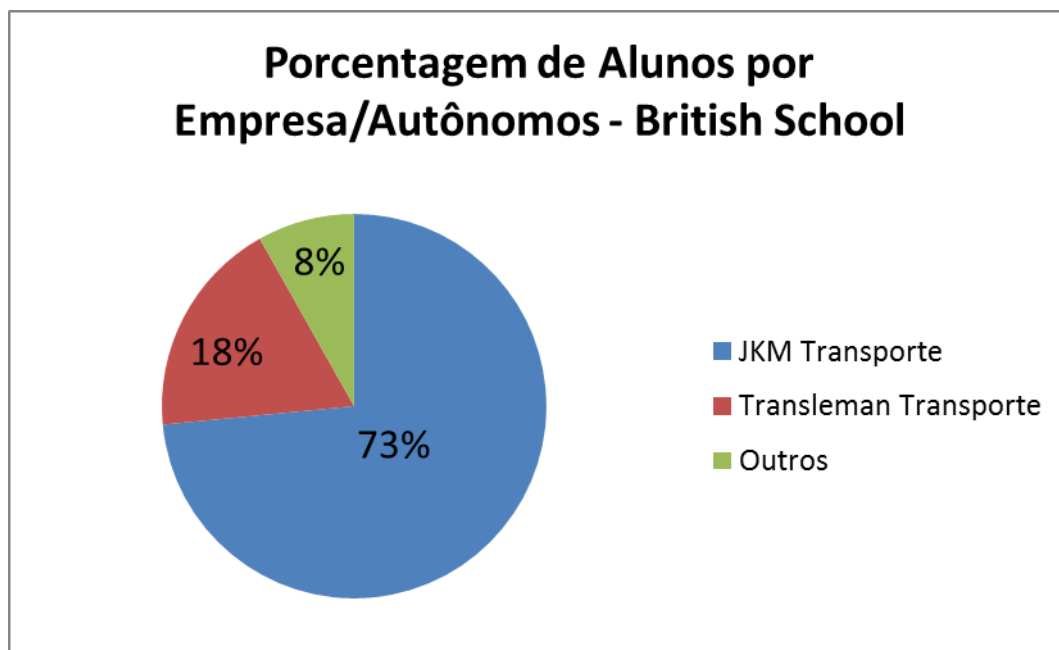


Figura 3: Distribuição de alunos British School

Fonte: O autor

Em relação aos valores, anualmente, a JKM cobra de seus clientes onze cotas e meia. No mês de janeiro, é cobrado apenas cinquenta por cento da mensalidade como forma de taxa de manutenção para os alunos já atendidos e taxa de matrícula para os que estão entrando. Já a Transleman, cobra integralmente as doze cotas anuais.

Ambas as empresas não fazem diferenciação de valores em relação à distância do endereço para a escola. Além do horário regular de entrada e saída, alguns alunos realizam atividades extracurriculares oferecidas pela escola, saindo, em torno, uma hora mais tarde. Nesses casos é cobrada uma taxa mensal incluída no valor da mensalidade. Abaixo, segue a tabela 5:

Tabela 5: Valores JKM x Transleman

Endereço Viável para Atendimento			
Empresas	Ida e Volta	Apenas Ida ou Volta	Atividade Extra
JKM Transporte	R\$ 558,00	R\$ 420,00	R\$ 30,00
Transleman Transporte	R\$ 520,00	R\$ 390,00	R\$ 70,00

Fonte: O autor

2.6. Entrada de um novo player

Em 2009, uma dupla de empreendedores americanos, *Travis Kalanick* e *Garrett Camp*, tiveram uma ideia, após terem imensa dificuldade de conseguir um taxi para levá-los ao hotel: conseguir, por meio de um aplicativo para smartphone, chamar um motorista particular que leve o indivíduo ao seu destino final sem complicações e com muita eficiência. Essa ideia tomou forma, cresceu e, hoje, é a maior empresa de transporte particular do mundo: a *Uber*. Presente em 570 cidades ao redor do mundo, com mais de um bilhão de conexões entre motoristas e clientes e valor de mercado estimado em torno de 62,5 e 64,6 bilhões de dólares, a *startup* mais valiosa do mundo vem mudando a malha logística mundial.

Em maio de 2014, a *Uber* começou suas operações no Brasil. Ofereciam apenas um serviço *Premium – Uber Black* – com carros luxuosos, padronizados na cor preta, bancos de couro e fabricados, no mínimo, até 2010. O valor chegava a ser cinco vezes maior do que o cobrado por taxistas – serviço similar ao prestado pela empresa.

Um ano depois, a empresa inseriu no mercado brasileiro o *UberX*: um serviço *Standard* com valores reduzidos. Com esse modelo, a *startup* possibilitou que qualquer indivíduo portador de CNH e proprietário de um veículo fabricado a partir de 2008, sem restrições de cor e acessórios torne-se motorista da *Uber*. Essa maior flexibilidade por parte da empresa em relação aos requisitos preliminares de aceitação dos veículos, fez com que a oferta de motoristas desse segundo modelo de serviço crescesse, assim, o *UberX* tomou proporções gigantescas no país.

O fato da *startup* disponibilizar um aplicativo que oferece ao consumidor a previsão de tempo em que o motorista chegará para buscá-lo, duração da viagem, informações sobre o motorista, rota mais rápida e pagamento via cartão de crédito ou dinheiro, conquistou a confiança e preferência de milhares de cidadãos que, até então, tinham apenas como opção de serviço similar os taxis. Esses, por sua vez, ofereciam um serviço precário e caro, sem nenhuma dessas informações relevantes, além de apenas aceitarem como forma de pagamento dinheiro em espécie. Após a chegada da *Uber*, as cooperativas de taxis passaram a disponibilizar aplicativos com funcionalidades semelhantes, porém com valores ainda mais elevados na maioria das vezes - um indivíduo que deseja percorrer uma distância de seis quilômetros pagará, em média, R\$ 12,50

na Uber, enquanto de taxi, essa mesma corrida gira em torno de R\$ 23,00. Percebe-se que a diferença financeira é que quase 100%.

Com toda inovação trazida pela marca e o alto padrão de serviço prestado, a Uber, definitivamente, esta mudando, aos poucos, a cultura do cidadão carioca que, cada vez mais, a utiliza para se deslocar às inúmeras ocasiões – até aquelas em que, antes, na maioria das vezes, não se cogitava solicitar um motorista particular. Inclusive, ir e vir da escolar para casa e vice-versa tornou-se uma delas, fazendo da empresa o novo player do mercado de transporte escolar – fato nunca ocorrido antes, já que nenhum outro serviço apresentou qualquer similaridade com o de transporte escolar a ponto de se tornar um concorrente das transportadoras.

Em especial, a zona sul carioca é uma área da cidade em os serviços da *Uber* vem sendo bastante utilizados como forma de transporte escolar. Devido a curta distância entre os pontos de partida e chegada, no caso a casa do aluno e escola, a startup ganhou força, uma vez que os valores de suas viagens saem a um valor acessível para a maioria dos consumidores e os tempos de viagens são relativamente curtos.

3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade

3.1.Planejamento Estratégico

Definir planejamento estratégico é fundamental para os pensadores de Gestão Empresarial. Esse estudo, com base nos conceitos A palavra estratégia vem de *strategós* que significa *stratos*, em latim – liderança ou comando. Segundo Ghemawat (2007) a sociedade e o mundo empresarial desenvolveram o pensamento estratégico e passaram a utilizá-lo, de acordo com a sua evolução. “A estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar.”

Mintzberg (2010) aborda o significado de estratégia por meio dos chamados 5 Ps: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Estratagema. De acordo com o primeiro P, estratégia é uma direção, um guia de ação para o futuro, a fim de levar a organização de um estado atual, a um futuro desejado. O segundo aponta que a estratégia é a forma como a organização se comportou ao longo do tempo. O terceiro é explicado pelo posicionamento ou a localização de determinados produtos ou serviços em determinados mercados. Sobre esse tema, Porter (2005) também destacou que estratégia é a imprescindível criação de uma posição, envolvendo um conjunto de diferentes atividades, escolhendo entre: liderança em custo total, diferenciação ou enfoque. O quarto P desenvolvido por Mintzberg (2010) apresenta a estratégia como uma perspectiva da visão de negócio quando se trata da interação com o cliente ou da oferta de bens ou serviços ao mercado. Por último, o P de estratagema – do inglês *ploy* – aborda uma manobra específica para uma organização se sobrepôr diante de um concorrente, conquistando maior participação de mercado.

Na concepção de Ansoff (2001), a estratégia consiste em um conjunto de decisões para orientar o futuro de uma organização. De acordo com o autor, para seguir o conceito de estratégia, é necessário conduzir os gestores a diretrizes específicas.

Diversas escolas de estratégia foram formadas até hoje e não necessariamente elas seguem os mesmos pontos de vista. Inclusive, esses três últimos autores citados possuem visões distintas e, em algumas ocasiões, até se

contrapõem. Ansoff (1965) diz que as estratégias nascem a partir de análises baseadas em estudos de mercado e concorrentes, Mintzberg (1985) defende que, a partir de uma situação tal, as organizações se adaptam assim formando suas estratégias, e Porter (1980) fala da criação de uma estratégia competitiva, a fim de criar uma posição de mercado bem definida, podendo ser pautada em ações ofensivas ou defensivas, obtendo maior retorno sobre os investimentos feitos.

Para manter uma empresa adequadamente integrada ao seu ambiente, deve-se entender que a Planejamento Estratégico é um processo contínuo e circular, além de conhecer e seguir os referenciais estratégicos definidos – sendo eles: visão, missão e valor.

Segundo Collins e Porras (1998), visão é o que a empresa almeja ser no futuro. É o que permite as grandes empresas a administrar a continuidade e mudança simultaneamente, assim como os grandes navegadores.

Já a missão, segundo Drucker (1998), é a razão de ser da empresa. Elaborar a missão da empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas só assim conseguimos: estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar.

Para Barret (2000) os valores são os princípios que guiam a vida da organização, atendendo aos objetivos organizacionais e as necessidades dos stakeholders.

O atual ambiente de negócios vive mudanças cada vez mais imprevisíveis, fazendo com que os cenários apresentem nova ordem social, política e econômica, mais complexa e competitiva. Com isso, através da utilização da Matriz SWOT, o estudo busca analisar os ambientes externos e internos da empresa JKM, levantar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e redefinir suas estratégias com o objetivo de aumentar sua vantagem competitiva e orientá-la ao crescimento pleno.

3.2. Matriz SWOT

Segundo Rodrigues (2005), a matriz SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da Harvard Business School, entre 1960 e 1970. A análise dessa matriz estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

As forças e fraquezas são variáveis internas e controladas pela própria organização. A primeira propicia uma condição favorável em relação a seu ambiente. Já a segunda provoca uma situação desfavorável.

As oportunidades e ameaças são variáveis externas e incontroláveis pela organização. A primeira pode criar condições favoráveis à empresa e a segunda, desfavoráveis.

A figura a seguir mostra como Silva (2009) contextualizou a Matriz SWOT:



Figura 4: Matriz SWOT

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas no ambiente empresarial. A tabela 6 mostra a relação entre os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças:

Tabela 6: Cruzamento da Matriz SWOT

Matriz SWOT		
	Oportunidades	Ameaças
Forças	Alavanca	Vulnerabilidade
Fraquezas	Restrição	Problema

Fonte: O autor

Cruzando esses quatro fatores, obtêm-se indicadores da situação da organização, são eles: alavanca, vulnerabilidade, restrição e problema.

O primeiro – alavanca – é a situação na qual há o cruzamento entre um ponto forte e uma oportunidade. Nesse caso, a empresa deve manter uma política de ação ofensiva. Representa uma área de domínio.

O segundo – vulnerabilidade – é o cruzamento entre um ponto forte e uma ameaça. Uma política defensiva deve ser adotada pela empresa, a fim de minimizar o risco enfrentado.

A restrição ocorre quando há o cruzamento entre a fraqueza e a oportunidade. A empresa deve adotar uma política de manutenção. Existe uma área de aproveitamento em potencial.

Por último, o indicador problema é o cruzamento da fraqueza com a ameaça. Deve-se adotar uma política de saída, já que é uma área de risco acentuada.

3.3. Aplicação da Matriz SWOT na Empresa JKM

As informações apresentadas nesse artigo tecnológico foram coletadas através de entrevistas realizadas com os dois sócios da empresa JKM Transporte.

Visitas técnicas foram realizadas, a fim de observar a realidade investigada e entender melhor o dia-a-dia da empresa, coletando dados reais.

Os gráficos e tabelas presentes nesse trabalho são baseados em informações coletadas na JKM Transporte.

3.3.1. Consolidação da Análise do Ambiente Interno

Segundo a tabela 7, a partir da análise do ambiente interno da empresa JKM, encontrou-se as seguintes forças e fraquezas:

Tabela 7: Forças e Fraquezas JKM

Forças
Sócios presentes no dia-a-dia da empresa e com grande <i>Know How</i> .
Marca consolidada.
Funcionários bem treinados e comprometidos.
Fraquezas
Falta de recursos financeiros para adquirir uma grande quantidade de novos veículos.
Margem pequena, dificultando reduzir preço para atingir mais famílias.
Pouco investimento na área de TI e propaganda.

Fonte: O autor

3.3.2. Consolidação da Análise do Ambiente Externo

Segundo a tabela 8, a partir da análise do ambiente externo da empresa JKM, encontrou-se as seguintes oportunidades e ameaças:

Tabela 8: Oportunidades e Ameaças JKM

Oportunidades
Abertura de novo colégio na zona sul do Rio de Janeiro.
Firmar contrato com os colégios atendidos.
Criação de plataforma digital.
Ameaças
A entrada da <i>Uber</i> no mercado de transporte escolar.
Melhoria do transporte público carioca.
A entrada de uma outra transportadora na British School.

Fonte: O autor

3.3.3. Análise da Matriz SWOT

Conforme a Matriz SWOT abaixo (Figura 5), foram definidos os indicadores de alavanca, vulnerabilidade, restrição e problema da JKM, viabilizando a definição de novas estratégias para a JKM Transporte, de forma que a maximização das oportunidades e a minimização das ameaças.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Alavancas <ul style="list-style-type: none"> ▪ A consolidação da marca ajuda a empresa a firmar contratos com os colégios atendidos. ▪ O Know How dos sócios e a presença deles no dia-a-dia da empresa favorece a um possível atendimento em um novo colégio. 	Vulnerabilidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ A consolidação da marca JKM no mercado minimiza as chances de perda de demanda para a Uber. ▪ Com funcionários bem treinados e comprometidos, a empresa consegue dificultar drasticamente a entrada de outras transportadoras na British School.
Fraquezas	Restrições <ul style="list-style-type: none"> ▪ A falta de investimento em TI não permite que a empresa desenvolva uma plataforma digital ▪ A falta de recursos financeiros para financiar grande quantidade de veículos impossibilita a prestação de serviços para um novo colégio. 	Problemas <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Uber</i> chega ao mercado com valores mais competitivos. ▪ A melhoria do transporte público carioca atrelada aos valores das mensalidades inacessíveis para muitas famílias diminuem a demanda da JKM.

Figura 5: Análise da Matriz SWOT

Fonte: O autor

3.3.3.1. Alavancas

Ao longo das duas décadas de existência da JKM Transporte, através da excelente prestação de serviço a empresa conseguiu conquistar a credibilidade e confiança de seus clientes, assim, consolidando a marca no mercado de transporte escolar e tornando-se referência no quesito qualidade de atendimento. Essa realidade oferece à empresa chances reais de alavancagem do seu negócio, uma vez que possíveis colégios interessados em firmar um contrato com uma transportadora escolar para atender seus alunos, darão prioridade àquela que já tiver uma boa reputação no mercado, com feedbacks positivos e históricos de um bom serviço prestado. Por ter seus alunos transportados pela JKM, a British School é o exemplo mais próximo da realidade da empresa, já que o colégio tem o conhecimento e confiança no trabalho realizado pela empresa ao longo desses vinte e um anos e recebe excelentes críticas de seus clientes que tem seus filhos matriculados na transportadora.

Em relação ao segundo tópico definido na Matriz SWOT, os sócios da empresa – Katia e Marcelo – sempre estiveram à frente das operações da empresa, monitorando o trabalho dos seus funcionários, lidando diariamente com seus clientes e cuidando de todas as outras importantes partes administrativas. Todo o *Know-How* adquirido e o domínio nos processos de operação de uma transportadora escolar podem ser fatores cruciais para levarem a JKM a atender mais um colégio, seja ele recém-inaugurado ou não, assim, expandindo suas operações e aumento seu nível de crescimento.

3.3.3.2. Vulnerabilidades

Apesar de toda a inovação trazida pela *Uber* e o alto nível de serviço prestado pela marca, a JKM possui grande vantagem em relação a esse novo *player* devido a um dos principais fatores avaliados pelos consumidores no mercado de transporte escolar na hora de optar pela contratação de uma empresa para transportar seus filhos: a confiança. Como dito nesse artigo, a JKM transporta crianças de dois a dezessete anos e, por isso, a confiança dos pais no serviço prestado precisa ser alta, uma vez que não deixarão sob responsabilidade de um desconhecido o transporte diário do “bem” mais precioso da família. Não é apenas um aplicativo com GPS, informações do veículo e de um motorista aleatório que fará a *Uber* ganhar uma grande parcela dos alunos que utilizam o serviço de transporte escolar. O contato direto dos pais com os funcionários e sócios da empresa, e o reconhecimento de um bom serviço prestado contribuíram para a consolidação da marca no mercado, fazendo com que a confiança deles cresça e optem por matricular ou deixar seus filhos na JKM.

Além desse tópico, o treinamento e boa qualidade dos funcionários da empresa resultam no reconhecimento dos pais e *feedbacks* positivos em relação ao trabalho prestado por eles na British School, consequentemente diminuindo drasticamente a vulnerabilidade da empresa em relação à entrada de uma concorrente em potencial. Para os clientes é fundamental contratar uma empresa que ofereça funcionários qualificados e bem treinados, como os da JKM. Com isso, a entrada de uma transportadora desconhecida por eles é extremamente dificultada, visto a forte desconfiança que não os levariam a trocar de empresa, visto que estão satisfeitos e bem atendidos na JKM.

3.3.3.3. Restrições

Assim como a maioria dos consumidores de diferentes tipos de serviços tem necessidade de se conectar com os prestadores dos mesmos através de uma plataforma digital, os pais dos alunos que utilizam os serviços da JKM Transporte também têm. Apesar disso, a empresa não apresenta qualquer investimento significativo na área da tecnologia da informação, a não ser pela elaboração do *Website*, o que significa uma grande restrição. Para suprir essa restrição, a JKM precisa investir na criação de um aplicativo para smartphone com diferentes funcionalidades, agregando valor ao serviço e satisfazendo ainda mais seus clientes que poderão ter maior acesso ao dia-a-dia do transporte escolar, atraindo um número maior de famílias interessadas em contratar o serviço oferecido.

A segunda restrição identificada pela análise da Matriz SWOT foi a falta de recursos financeiros para financiamento de uma grande quantidade de veículos. Tendo em vista que uma possível prestação de serviço a um novo colégio de grande porte requer de uma transportadora escolar mudanças estruturais e operacionais, e que tais mudanças incluem, principalmente, a compra de veículos, como micro-ônibus e vans que custam respectivamente, em média, R\$ 200.000,00 e R\$ 150.000,00 cada, tal falta de recursos é um ponto que restringe o crescimento da empresa.

3.3.3.4. Problemas

A inacessibilidade das mensalidades cobradas pelo serviço da JKM, segundo a análise da Matriz SWOT, é o ponto fraco da empresa que gera maior desvantagem competitiva à empresa, já que é relacionado às duas ameaças significativas do mercado de transporte escolar: a entrada da Uber e a melhoria do transporte público carioca.

Segundo a reportagem exibida em 01/02/2017 pela Gazeta do Povo, a renda total da classe A encolheu 6% de 2014 a 2016, sendo a classe que mais sofreu com a crise econômica brasileira. Esses dados reforçam o fato de que muitas famílias que antes podiam arcar com as despesas do transporte escolar, hoje, não podem mais. Dessa forma, com a expansão das linhas do metrô, que agora circulam por quase todos os bairros da zona sul e a criação das faixas exclusivas para os ônibus, muitos pais optaram por utilizar o transporte público como meio de levar e buscar seus filhos no colégio.

Para os pais que nem o transporte público, nem a contratação dos serviços da JKM Transporte são opções de locomoção dos seus filhos ao colégio, devido aos altos riscos de violência na cidade carioca ao se utilizar os ônibus públicos ou metrô e ao valor inacessível das mensalidades cobradas pela transportadora escolar, a Uber tornou-se uma delas. Com valores mensais mais baixos do que os da JKM e menos perigoso do que o transporte público, a startup consegue arrematar essa fatia do mercado que cresceu significativamente. Por exemplo, um aluno da British School que more no bairro da Lagoa gasta, em média, R\$ 12,00 na viagem até o colégio. Ou seja, por dia a família gastará R\$ 24,00 no trajeto de ida e volta, e por mês, R\$ 480,00 (considerando vinte dias de aula), enquanto a mensalidade da JKM é de R\$ 558,00, fazendo uma economia de, aproximadamente, 17% ao mês.

4 Análise da situação e proposta de solução

Pensando em outro método eficiente para definição de novas estratégias e garantir maior embasamento teórico no caso, o estudo aplica nesse capítulo, com base nos resultados obtidos nas análises externas e internas realizadas através da Matriz SWOT, a Matriz de Ansoff.

A Matriz de Ansoff, também chamada de Matriz de produto/mercado, foi criada pelo autor russo Igor Ansoff (1918 – 2002), que discordava de autores como Taylor (1856 – 1915) e Fayol (1841 – 1925), afirmando que o ambiente externo de uma organização é tão importante quanto o interno. Dessa forma, a matriz possibilita traçar estratégias que visam o crescimento de uma empresa através do cruzamento dos novos e atuais mercados com os produtos/serviços já oferecidos ou não, gerando quatro quadrantes com uma estratégia específica cada. A figura 6 representa essa matriz:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 6: Matriz de Ansoff

O quadrante do canto superior esquerdo – “Penetração de Mercado” – identifica o fortalecimento de uma determinada empresa no mercado em que ela já esteja inserida oferecendo o mesmo serviço ou produto, conquistando maior fatia de mercado e ganhando vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O quadrante “Desenvolvimento de Mercado” aponta para a entrada de uma empresa em um novo mercado oferecendo o mesmo produto/serviço. Já o quadrante “Desenvolvimento de Produtos” direciona a empresa a desenvolver um novo produto ou serviço e oferecê-lo no mercado atual.

Por último, “Diversificação” é o quadrante no qual a empresa inova em nos dois aspectos, ou seja, ela passa a atuar em um novo mercado oferecendo um novo produto/serviço.

Esse estudo propõe o foco nas duas estratégias apresentadas no quadrante de “Alavancas” na análise da Matriz SWOT pelo fato de serem formadas pelo cruzamento das forças da empresa com as oportunidades do mercado, por tanto, conclui-se que são de maior efetividade quando colocadas em prática.

Através da busca por firmação de contrato com os colégios atendidos, a JKM consegue obter maior fatia de mercado, enfraquecendo fortemente seus atuais concorrentes, além de conquistar ainda mais a confiança dos pais dos alunos, uma vez que passará a ter apoio e recomendação do próprio colégio, no caso, a British School, para o qual essa estratégia é dirigida, já que a JKM é a empresa com mais nome dentro do colégio e com maior credibilidade dos pais dos alunos. Acredita-se que o Colégio Santo Inácio não é o foco dessa estratégia, uma vez que a JKM não possui tanta expressão de mercado no colégio e esse já possui um contrato formado com a RiverPark Transporte conforme mencionado no capítulo 2. Dessa forma, essa primeira estratégia segue o conceito apresentado no quadrante de “Penetração de Mercado” na Matriz de Ansoff, fazendo com que a empresa permaneça no colégio em que já atende (mercado existente) e continue a executar suas operações de transportar os alunos diariamente (serviço existente).

A segunda estratégia tem como foco principal a busca de um terceiro colégio que a JKM possa vir a oferecer seus serviços. A abertura de um novo colégio na zona sul ou zona oeste do Rio de Janeiro é uma grande oportunidade para a empresa expandir seus negócios, assim como a falência de uma

determinada transportadora escolar que atenda a um outro colégio, abrindo portas para que a empresa o atenda. Para isso, a empresa precisará investir em novos veículos e na contratação de novos funcionários para que esteja apta a aumentar suas operações sem que comprometa as atuais, indo de encontro com um dos pontos fracos da empresa apresentado na matriz SWOT – “Falta de recursos financeiros para adquirir uma grande quantidade de novos veículos.”. Dessa forma, a essa estratégia precisa estar focada na procura de algum colégio de tamanho médio ou pequeno, possibilitando que a empresa faça investimentos mais modestos e consiga crescer de forma gradual, de acordo com a demanda. Com isso, a JKM no quadrante de “Desenvolvimento de Mercado”, uma vez que estará adentrando em um novo mercado (novo colégio), mas prestando o mesmo serviço.

Em entrevista de aproximadamente uma hora com a sócia da empresa, Katia Rangel, tais proposições estratégicas foram passadas à ela. Com relação à primeira, ela concordou e enfatizou que um contrato com a British School trará ainda mais força para a empresa e avalia ser algo totalmente viável para a empresa. Dessa forma, ela acredita que conseguirá eliminar os atuais concorrentes no colégio bilíngue. Já na segunda, visto seu perfil conservador, ela confessou que não pensa em expandir os negócios da empresa a um terceiro colégio, ressaltando a dificuldade de êxito, apesar de concordar que essa estratégia, caso realizada com sucesso, contribuiria muito para o crescimento da JKM.

Essa dificuldade relatada por Katia na segunda estratégia proposta deve-se a força dos principais players do mercado e maior facilidade que eles têm em poder atender um novo colégio em relação à JKM (por exemplo: RiverPark, Santa Rosa e Tias Denises Transporte). Esse fato é explicado por dois principais motivos: o primeiro, pela maior capacidade de acesso ao crédito para a aquisição de um grande número de novos veículos – um dos pontos fracos da JKM, que a impede de poder fazer grandes investimentos. O segundo, pelo fato dos concorrentes, assim como a JKM, possuírem veículos reservas, mas com a diferença na quantidade que, no caso, é significativamente maior. Por isso, caso surja a oportunidade de atendimento a um novo colégio – seja pela inauguração de um novo ou saída de uma transportadora que atendia os alunos de um já existente – eles conseguem realocar esses veículos com agilidade de forma que atendam à demanda pelo serviço de imediato, fazendo a aquisição de novos veículos de forma menos “urgente”, já que estarão apenas repondo a frota de veículos reservas.

Em oportunidades como essas, a JKM precisaria de mais tempo para efetuar o processo de compra de um determinado número de veículos – caso esse número fosse viável para a alavancagem da empresa – que geralmente demoram meses para chegar ao cliente final, devido a demorada logística das concessionárias de micro-ônibus e vans, além da legalização dos mesmos junto aos órgãos competentes de fiscalização (SMTr – Secretaria Municipal de Transportes – e Detran-RJ – Departamento Estadual de Trânsito do Rio de Janeiro). Com isso, as chances da JKM conseguir vencer a disputa por um novo atendimento diminuí significativamente.

Utilizando como base essas estratégias, o estudo propõe que ambas estejam distribuídas em nos dois quadrantes da matriz, “Penetração de Mercado” e “Desenvolvimento de Mercado”, sendo oitenta por cento para o primeiro e vinte por cento para o segundo. Essa distribuição deve-se ao fato de a primeira possuir maior viabilidade para a empresa, ou seja, ser uma estratégia com reais chances de êxito e que levarão a JKM a uma forte penetração de mercado e crescimento. Por isso, 80% do foco estratégico deve ser direcionado ao quadrante de “Penetração de Mercado”. Já os vinte por cento restantes, ficam no quadrante de “Desenvolvimento de Mercado” uma vez que, apesar de ser uma estratégia com poucas chances de gerar algum resultado à empresa, é importante para que a empresa mantenha-se aberta a esses tipos de oportunidades, que caso venham a ocorrer, certamente levarão a expansão do negócio.

5 Conclusões e contribuições do estudo

Esse estudo teve seu objetivo concluído, uma vez que, através de ferramentas de análises muito utilizadas na área de planejamento estratégico – Matriz SWOT e Matriz Ansoff – pode-se fazer uma reflexão e a partir disso chegar a uma redefinição do caminho a ser seguido pela empresa JKM Transporte com duas novas estratégias. São elas:

- Busca por formalização de contrato com a British School.
- Expansão da empresa através da prestação de serviço de transporte escolar a um terceiro colégio.

Identificando as ameaças e as fraquezas da JKM, o estudo pode propor essas estratégias baseadas nos seus pontos fortes e nas oportunidades do mercado, de forma que suas aplicações sejam viáveis e apresentem resultados positivos, ajudando no desenvolvimento da empresa. Além disso, pôde-se redirecionar o foco da empresa para os quadrantes de penetração e desenvolvimento de mercado, oriundos da Matriz de Ansoff, divididos em porcentagens de 80% para o primeiro quadrante e de 20% para o segundo, com base nas dificuldades de aplicação dessas estratégias no cenário atual da empresa, conforme explicado no capítulo 4, – Propostas de Novas Estratégias – sendo a primeira estratégia pertencente ao primeiro quadrante e a segunda, ao segundo.

As informações levantadas no capítulo 2 – Contexto e Realidade Investigada – também são de altíssima relevância para o estudo, uma vez que se pode entender o funcionamento do mercado de transporte escolar na zona sul carioca. Baseado na observação direta, o estudo trouxe informações sobre as principais empresas da zona sul do Rio de Janeiro e seus respectivos colégios em que estão inseridas. Em relação à JKM Transporte – foco central desse estudo – foram trazidas relevantes informações internas da empresa, apresentando dados como: número de funcionários, frota, colégios atendidos

(British School e Colégio Santo Inácio) e distribuição percentual de alunos por bairros e por colégios. Além disso, informações sobre os perfis dos clientes da empresa foram apresentados, de forma que se possa ter maior noção do público-alvo da JKM. A comparação com seus concorrentes foi realizada, trazendo as diferenças entre o número de alunos atendidos e valores cobrados nas mensalidades em ambos os colégios. Por último foi ressaltado a entrada de um novo player no mercado de transporte escolar – a Uber – explicando como se dá o funcionamento dessa startup e como ela pode ganhar uma parcela do mercado. No tópico 2.1 – O surgimento do transporte escolar – foi abordado a importância do transporte escolar nos dias atuais e como surgiu a necessidade de mães e pais em contratar um serviço que possa cumprir com esse dever de levar e buscar as crianças no colégio.

Esse artigo tecnológico é de plena relevância uma vez que explora informações importantes sobre o mercado de transporte escolar, servindo de base para empresas do setor que, de uma forma geral, não apresentam embasamentos teóricos na área da administração. Dessa forma, essas empresas, podem aplicar os conceitos apresentados às suas respectivas realidades, traçando novas estratégias e posicionando-se em relação aos seus concorrentes, tornando o mercado mais competitivo e técnico, elevando a qualidade do nível de atendimento ao consumidor.

Além disso, as famílias moradoras da zona sul da cidade do Rio de Janeiro que buscam um meio de transporte para seus filhos irem e voltarem da escola, através desse estudo, podem entender melhor como se dá o funcionamento do transporte escolar na região e optar pela melhor escolha, seja ela uma transportadora escolar ou a Uber, avaliando os pontos prós e contras da contratação dos mesmos, de acordo com a opinião dos responsáveis dos alunos.

6 Referências

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**. 6^a ed. Editora Rocco: Rio de Janeiro, 1998. 408 p

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Gazeta do Povo. **Impactos da recessão econômica brasileira**. Disponível em <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/classe-a-foi-a-que-mais-empobreceu-na-crise-00d35bf2rnr56f2ejgaf110ws>>. Acesso em: 12.05.17.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados de classes sociais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26.05.17.

Mestres do Trânsito. **Leis de trânsito**. Disponível em: <<http://www.mestresdotransito.com.br/2013/06/resolucao-contran2772008.html>>. Acesso em: 25.05.17

MINTZBERG, H, & WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, v. 6, p. 257–272, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Porter, M.E. (1980). **Competitive strategy**. New York: The Free Press