

GESTÃO EFICIENTE E CRESCIMENTO: O CASO DE SUPERAÇÃO DA UNIDADE KUMON EM ALTINÓPOLIS/SP

Elisa Mesquita Sanches – Sebrae Ribeirão Preto
Afrânio Maia Miglioli – Escola de Engenharia de São Carlos – EESC/USP

Resumo

Este estudo de caso aborda o processo de reestruturação e crescimento da unidade Kumon de Altinópolis, administrada por Veridiana Helena Jordão Silva. Enfrentando desafios como baixa captação de alunos e ociosidade de horários, com um faturamento inicial de R\$ 21.848,00 e produtividade por pessoa de R\$ 2.720,20 em 2023, a empresária buscou o apoio do SEBRAE e implementou uma série de estratégias inovadoras. Entre as ações destacam-se as campanhas de indicação, parcerias com grandes empregadores, a implementação de aulas remotas e o fortalecimento do marketing digital, com destaque para a divulgação estratégica nas redes sociais e o acompanhamento detalhado do funil de vendas. Essas iniciativas resultaram em um aumento significativo no número de matrículas e na produtividade, que cresceu 16,17%, atingindo R\$ 3.160,00 por pessoa em 2024, e no aumento do faturamento para R\$ 24.800,00. O caso explora a importância de uma gestão eficiente, a adaptação às novas demandas do mercado educacional e a utilização de ferramentas de planejamento para garantir um crescimento sustentável. Além disso, apresenta as lições aprendidas pela protagonista ao longo de sua trajetória e os desafios futuros que a unidade enfrentará em um mercado em constante evolução.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica. Educação personalizada. Marketing digital. Captação de clientes. Otimização de recursos. Produtividade empresarial.

EFFICIENT MANAGEMENT AND GROWTH: THE TURNAROUND CASE OF THE KUMON UNIT IN ALTINÓPOLIS/SP

Abstract

This case study examines the restructuring and growth process of the Kumon learning center in Altinópolis, São Paulo, managed by Veridiana Helena Jordão Silva. Facing challenges such as low student enrollment and idle class schedules, with an initial revenue of R\$ 21,848.00 and productivity per person of R\$ 2,720.20 in 2023, the entrepreneur sought support from SEBRAE and implemented a series of innovative strategies. The key actions included referral campaigns, partnerships with major employers, the adoption of remote classes, and the strengthening of digital marketing, especially through strategic communication on social media and detailed monitoring of the sales funnel. These initiatives led to a significant increase in student enrollment and productivity, which grew by 16.17%, reaching R\$ 3,160.00 per person in 2024, and raised total revenue to R\$ 24,800.00. The case highlights the importance of efficient management, adaptation to new demands in the educational market, and the use of planning tools to ensure sustainable growth. It also presents the lessons learned by the entrepreneur throughout her journey and the future challenges the unit will face in a constantly evolving market.

KEYWORDS: Strategic management. Personalized education. Digital marketing. Customer acquisition. Resource optimization. Business productivity.

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 03/06/2025

Revisado: 17/06/2025

Aceito: 24/06/2025

INTRODUÇÃO

Há cerca de 2500 anos, o filósofo chinês Confúcio introduziu o conceito de "ensinar conforme o talento", que propunha que a educação fosse ajustada às habilidades e interesses individuais de cada aluno. Esse pensamento influenciou a educação por séculos, mas o ensino moderno em sala de aula, com currículos padronizados e grande número de alunos, tornou difícil manter essa abordagem personalizada. O resultado é um ambiente educacional frequentemente estressante, com avaliações e exigências iguais para todos, independentemente das diferenças individuais (WANG; LUO, 2018).

Com os avanços tecnológicos, surgiram novas maneiras de aplicar a personalização no ensino, removendo barreiras e promovendo um aprendizado adaptado às necessidades de cada estudante. A personalização no ensino se tornou uma prioridade em diversos países, como apontado pelo Departamento de Educação dos EUA em 2017, que definiu a aprendizagem personalizada como uma ferramenta poderosa para melhorar o desempenho dos alunos. A coleta e análise de dados permitem criar planos de aprendizado individuais, otimizando o ensino e incentivando a motivação dos estudantes.

Nesse contexto, surge a história da empresária Veridiana Helena Jordão Silva, que começou sua jornada como professora de ensino fundamental em 2002. Em 2006, assumiu o cargo de coordenadora em uma escola de Altinópolis, mas a instabilidade dos processos seletivos anuais trouxe insegurança sobre a continuidade de seu emprego. Era 2006, e, vivendo na cidade de Altinópolis, Veridiana começava a procurar alternativas que oferecessem mais controle sobre seu futuro profissional.

Paralelamente, Veridiana lecionava no colégio Objetivo e ficou impressionada com o desempenho de um aluno que seguia o método Kumon, uma abordagem educacional que incentivava a autonomia e o progresso individual dos estudantes. Essa curiosidade inicial evoluiu para uma grande oportunidade quando, inesperadamente, ela foi convidada a assumir a franquia Kumon de Altinópolis, um convite que a colocou diante de uma escolha transformadora.

O Kumon é uma metodologia que complementou perfeitamente a visão de Veridiana sobre educação. O método foca no desenvolvimento da autonomia dos alunos, oferecendo um processo de aprendizagem individualizado e progressivo. Criado por Toru Kumon, um professor de matemática que buscava uma solução para o aprendizado do próprio filho, o método incentiva cada aluno a descobrir seu próprio ritmo de estudo (KUMON INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA, 2024).

Essa abordagem foi o que inspirou Veridiana a adotar o Kumon, pois ela percebeu que, ao promover a confiança e a independência dos alunos, o método os preparava não só academicamente, mas também emocionalmente. Ao adotar o Kumon, Veridiana poderia ser capaz de transformar a educação de seus alunos, oferecendo uma aprendizagem mais leve e eficiente, capaz de promover o desenvolvimento contínuo.

No entanto, a transição de professora para empreendedora não seria fácil. Veridiana precisaria passar por um rigoroso processo de seleção e, além disso, fazer um investimento significativo para adquirir a franquia. A decisão de aceitar esse desafio seria apenas o começo de sua jornada. No entanto, a pergunta permanecia: Veridiana seria capaz de superar os obstáculos iniciais e transformar o método Kumon em um negócio de sucesso?

Após a inauguração da unidade Kumon, Veridiana rapidamente se deparou com desafios significativos. Nos primeiros seis meses, enquanto participava de reuniões de planejamento e seguia rigorosamente os procedimentos operacionais da franquia, ela percebeu que, apesar de ter iniciado com 27 alunos, o crescimento foi lento. Embora tenha alcançado 50 alunos e, eventualmente, 70, o caminho até atingir mais de 100 alunos foi longo e repleto de dificuldades. Durante a pandemia, a situação se complicou ainda mais, forçando Veridiana a adaptar o ensino para o modelo remoto, levando o material de casa em casa para que os alunos pudessem continuar seus estudos.

Com o tempo, novos desafios surgiram, mas Veridiana sabia que havia capacidade para atender mais estudantes. O dilema principal era que, apesar de seguir as orientações da franquia quanto à precificação, ela não recebia suporte para estratégias de prospecção de novos alunos e melhorias na gestão do negócio. A falta de planejamento de ações promocionais e a ausência de um fluxo de caixa afinado dificultavam a sustentabilidade da unidade.

O impacto desses problemas era evidente: enquanto algumas turmas permaneciam com cadeiras vazias em determinados horários, os custos operacionais, como o pagamento das orientadoras, continuavam os mesmos. A baixa taxa de aproveitamento das profissionais disponíveis impactava diretamente o faturamento, resultando em um déficit financeiro para a unidade. Embora campanhas de isenção de matrícula fossem implementadas, elas não eram suficientes para preencher as vagas e otimizar a capacidade da unidade.

A resposta para solucionar o dilema de Veridiana começou a se desenhar quando ela percebeu que precisava ajustar a estratégia de seu negócio para maximizar a capacidade da unidade e melhorar o fluxo de caixa. Em vez de continuar com a abordagem tradicional de captação de alunos, Veridiana optou por uma série de ações inovadoras para atrair mais estudantes e utilizar melhor os recursos da unidade. Campanhas de indicação, parcerias estratégicas com empresas locais e a oferta de benefícios exclusivos para alunos e pais foram algumas das iniciativas testadas. Com o suporte do Sebrae, essas

mudanças começaram a fazer a diferença, permitindo à unidade melhorar sua estrutura financeira e estabilizar o crescimento. No entanto, o sucesso total dessas ações ainda dependia de ajustes e maior coordenação.

Dessa forma, este estudo de caso revela a jornada de Veridiana ao enfrentar desafios e encontrar soluções criativas para impulsionar seu negócio. Mais do que apenas ajustar estratégias de captação de alunos, é a história de uma empresária que, ao aceitar os obstáculos e buscar inovação, conseguiu reposicionar sua unidade Kumon e garantir um crescimento sustentável em um cenário competitivo. A transformação enfrentada por Veridiana reflete não só sua resiliência, mas também a capacidade de adaptação necessária para prosperar no setor educacional.

CONTEXTO E DILEMA

O mercado

O setor de franquias educacionais no Brasil tem mostrado um crescimento notável nos últimos anos. Em 2023, o segmento registrou um aumento de 17,8% no faturamento no primeiro trimestre, superando a média de crescimento do setor de franquias em geral, que foi de 17,2% no mesmo período (ABF, 2023; Mapa das Franquias, 2023). Isso reflete a demanda crescente por serviços educacionais de qualidade, especialmente em um cenário onde as tecnologias educacionais e a educação personalizada estão em alta.

Inserida nesse cenário, o Kumon se destaca por oferecer uma metodologia de ensino individualizado, focada no desenvolvimento da autonomia dos alunos. Com mais de 1.400 unidades e aproximadamente 180 mil alunos no Brasil, o Kumon representa a maior rede de ensino individualizado do país, possibilitando que cada estudante avance no seu próprio ritmo, o que é uma vantagem competitiva num mercado que valoriza cada vez mais a personalização (Franquia e Negócios, 2023; Portal do Franchising, 2023).

O uso de tecnologias e soluções híbridas implementado por algumas redes, tem sido fundamental para manter o engajamento e a continuidade do ensino, especialmente durante e após a pandemia. No entanto, as aulas presenciais continuam sendo a preferência para a maioria dos estudantes (ABF, 2023). O setor também é beneficiado pela longevidade dos franqueados, com uma média de mais de cinco anos de atuação, o que traz estabilidade para as operações (Portal do Franchising, 2023).

Com um faturamento de mais de R\$ 14,2 bilhões em 2023 e projeções de crescimento de 10% em 2024, o mercado de franquias educacionais permanece promissor, oferecendo oportunidades para empreendedores que desejam atuar no setor (Franquia e Negócios, 2023).

Num contexto de velozes avanços tecnológicos, a habilidade das empresas de se ajustarem e lidarem com desafios intrincados tornou-se crucial para sua continuidade e competitividade no mercado. As inovações digitais geraram novas oportunidades de negócios, ao mesmo tempo que introduziram desafios imprevistos, demandando respostas rápidas e eficientes (Sacomano, 2018). Esse ambiente desafiador exige inovação constante e adaptação por parte das franquias, especialmente no setor educacional, onde a evolução tecnológica impacta diretamente a experiência de aprendizado e as expectativas dos alunos.

A empresa

A unidade Kumon de Altinópolis-SP, administrada por Veridiana, foi inaugurada em meio aos desafios que muitos empreendedores enfrentam ao iniciar um novo negócio no setor educacional. Veridiana, que anteriormente trabalhava como professora e coordenadora de uma escola, encontrou no método Kumon uma oportunidade de transformar sua carreira e oferecer um serviço educacional diferenciado na cidade. A unidade foi estabelecida com o propósito de desenvolver a autonomia nos estudos e fortalecer as capacidades individuais dos alunos, um dos pilares fundamentais do método Kumon.

Desde sua criação, a unidade de Veridiana experimentou um crescimento gradual, apesar dos obstáculos iniciais, como a baixa captação de alunos nos primeiros meses. Iniciando com apenas 27 alunos, ela enfrentou dificuldades para alcançar a sustentabilidade financeira da franquia. No entanto, com muita resiliência e dedicação, Veridiana conseguiu expandir a base de alunos, atingindo o marco de 117 estudantes, o maior número registrado até o momento pela unidade.

Apesar desse crescimento, a empresa enfrenta um dilema central: a capacidade de receber mais alunos ainda não está sendo plenamente utilizada, resultando em períodos de ociosidade e impactando diretamente a eficiência do negócio. Em muitos momentos, cadeiras vazias e o baixo aproveitamento das orientadoras que acompanham os alunos causam um impacto direto no faturamento, uma vez que as despesas com a equipe continuam, mesmo sem alunos suficientes para justificar esses custos.

A dependência de campanhas promocionais, como a isenção de matrícula, sugeridas pela matriz, não tem sido suficiente para preencher as vagas disponíveis. Essa baixa demanda gera incertezas que dificultam o planejamento financeiro da

unidade, especialmente em uma cidade menor como Altinópolis, onde o alcance do público é mais limitado. Além disso, a falta de estratégias mais eficazes para atrair novos alunos compromete a estabilização do fluxo de caixa e impede o pleno uso do espaço disponível.

Ao longo de sua trajetória, a unidade de Veridiana tem se destacado não apenas pela qualidade do ensino, mas também pela sua capacidade de adaptação diante dos desafios. Explorando novas estratégias de crescimento, como parcerias com empresas locais e o apoio do Sebrae, Veridiana buscou otimizar o uso dos recursos da unidade. Essas ações têm sido fundamentais para melhorar tanto a captação de novos alunos quanto a gestão financeira, mas ainda há muito a ser feito para garantir o crescimento sustentável da empresa.

Em 2023, ao iniciar uma parceria estratégica com o SEBRAE, Veridiana e sua equipe puderam realmente compreender a necessidade de reavaliar o modelo de negócios da unidade Kumon. A consultoria trouxe uma nova perspectiva sobre a otimização dos recursos para aumentar o fluxo de receita. Com o suporte do SEBRAE, foram identificadas áreas críticas que precisavam de ajustes para melhorar a produtividade e maximizar o uso do espaço disponível.

Em uma análise inicial realizada em março de 2023, os dados financeiros revelaram a situação da unidade: o faturamento bruto foi de R\$ 21.848,00, enquanto os custos variáveis totalizaram R\$ 8.247,00. Com cinco pessoas ocupadas, a produtividade média por colaborador chegou a R\$ 2.720,20. Esses números deixaram claro que a ociosidade em determinados períodos do dia comprometia a eficiência operacional e prejudicava o planejamento financeiro de longo prazo.

Essas informações foram fundamentais para evidenciar o dilema enfrentado pela empresa: a necessidade urgente de aumentar o número de alunos e gerar um fluxo de receitas mais consistente. A partir dessa análise, ficou evidente a urgência de implementar soluções práticas que aumentassem a ocupação e utilizassem os recursos de forma mais eficiente, garantindo um crescimento sustentável para a unidade Kumon.

SOLUCIONANDO O DILEMA

Ação I – Planejamento de Campanhas de Indicação e Parcerias Estratégicas

Uma das primeiras medidas adotadas foi a criação de campanhas de indicação, incentivando pais de alunos a indicarem novos estudantes para a unidade, com a possibilidade de benefícios como descontos ou matrícula gratuita em uma segunda disciplina. Além disso, Veridiana estabeleceu parcerias com grandes empregadores locais e a ACEA, permitindo que os funcionários dessas empresas tivessem condições especiais para matricular seus filhos. A colaboração com o Uber também foi crucial, facilitando o transporte dos alunos para a unidade. Essas ações foram fundamentais para ampliar a base de alunos e preencher horários ociosos, melhorando significativamente o fluxo de receitas.

Ação II – Implementação de Video Aulas e Mapa de Horários

Para alcançar um público mais amplo, incluindo cidades vizinhas, Veridiana optou por expandir a oferta de aulas remotas, criando um protótipo de Mapa de Horários. O mapeamento dos horários ociosos permitiu à unidade oferecer aulas online em períodos anteriormente não utilizados. Com o marketing digital em alta, essa estratégia foi amplamente promovida nas redes sociais da empresa, como Instagram e Facebook e monitorada por meio de ferramentas como planilhas de acompanhamento e funis de vendas. O uso eficaz dessas plataformas não só gerou um aumento considerável no número de matrículas, mas também elevou o engajamento, refletido no crescimento das curtidas e seguidores, validando o sucesso da campanha.

Ação III – Gestão Financeira e Otimização do Fluxo de Caixa

Uma parte essencial da reestruturação foi a otimização do fluxo de caixa, com o preenchimento de uma planilha específica oferecida pelo Projeto ALI Produtividade. Essa ferramenta permitiu que Veridiana tivesse uma visão clara dos custos fixos e variáveis da unidade, auxiliando no planejamento financeiro e na redução de ociosidade das orientadoras. Com a gestão mais precisa das finanças, foi possível alocar melhor os recursos, reduzir custos e garantir que a operação funcionasse de forma mais eficiente, inclusive em momentos de baixa demanda.

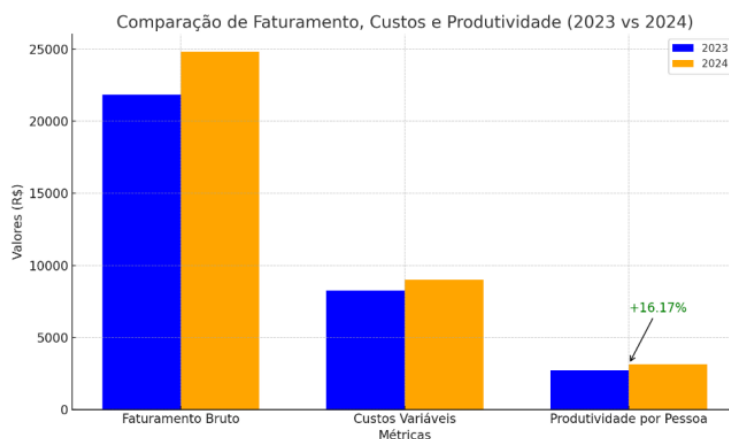
Ação IV – Monitoramento e Validação do Protótipo

O planejamento estratégico desempenhou um papel crucial no monitoramento das ações implementadas. O protótipo de mapa de horários e as campanhas de divulgação foram validados com base no número de matrículas e no engajamento nas redes sociais. Veridiana e sua equipe acompanharam o desempenho das ações utilizando ferramentas como planilhas de acompanhamento, o que permitiu ajustes pontuais durante o processo. A solução foi validada com sucesso, atingindo a meta estipulada de aumentar o número de alunos online.

Resultados e Impactos

Ao final do processo de implementação das soluções, a unidade Kumon de Altinópolis registrou um aumento na produtividade e no faturamento. O faturamento bruto, que inicialmente era de R\$ 21.848,00, aumentou para R\$ 24.800,00 em maio de 2024, enquanto a produtividade por pessoa subiu de R\$ 2.720,20 para R\$ 3.160,00, representando uma variação de 16,17% (figura 1). Com isso, a unidade atingiu o maior número de alunos já registrado, consolidando-se como uma referência local no ensino individualizado e planejando futuras ações para o próximo ano letivo.

Figura 1. Comparação de Faturamento, Custos e Produtividade da Unidade Kumon entre 2023 e 2024



Fonte: Autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações implementadas na unidade Kumon de Altinópolis, sob a liderança de Veridiana, trouxeram impactos significativos para o crescimento e sustentabilidade do negócio. Ao longo do estudo de caso, foi possível observar o contexto desafiador em que a unidade operava, com dificuldades na captação de alunos e ociosidade em determinados períodos do dia.

Através da consultoria do SEBRAE e de uma série de estratégias, Veridiana conseguiu reestruturar o modelo de negócios, otimizar o uso dos recursos disponíveis e aumentar o número de alunos matriculados, o que resultou em uma melhora expressiva na produtividade e no faturamento. A colaboração com parceiros locais e a adoção de práticas mais eficientes de marketing foram essenciais para alcançar esses resultados.

As principais lições aprendidas ao longo desse processo envolvem a importância da adaptabilidade e da gestão eficiente dos recursos. Uma das lições mais valiosas foi perceber que é fundamental estar aberta a mudanças e ajustes no modelo de negócios, sempre monitorando de perto as demandas do mercado e a satisfação dos alunos. Ela reconhece que teria feito algumas ações de forma diferente, como a implementação mais precoce das campanhas de indicação, que se provaram altamente eficazes.

Entre os principais acertos, Veridiana destaca a criação de campanhas de indicação, que ajudaram a ampliar a base de alunos; a parceria com grandes empregadores e o Uber, o que facilitou o acesso dos alunos à unidade; e o planejamento financeiro estruturado com o uso das ferramentas do SEBRAE, que proporcionaram mais controle sobre as operações.

Por outro lado, Veridiana também reconhece alguns erros que poderia ter evitado, como não ter iniciado a oferta de aulas remotas logo no início da pandemia; ter demorado para mapear os horários ociosos da unidade, o que resultou em perda de receita; e a dependência inicial de campanhas tradicionais de isenção de matrícula, que não trouxeram os resultados esperados.

Ao refletir sobre o que diria a alguém que esteja começando um novo projeto, Veridiana aconselha que é essencial investir tempo no planejamento e na análise contínua dos resultados. Ter parceiros confiáveis e uma equipe comprometida também foi um fator decisivo para o sucesso da unidade.

Os desafios futuros para a unidade Kumon de Altinópolis envolvem manter o crescimento sustentável em um mercado que continua a evoluir rapidamente. Um dos principais desafios é a necessidade constante de inovação, principalmente em relação à integração de novas tecnologias no ensino, algo que Veridiana já começou a explorar com as vídeo aulas. Ela prevê

que o mercado de educação individualizada terá uma concorrência cada vez mais acirrada, com novos players e plataformas digitais surgindo, o que exigirá dela e de sua equipe uma constante adaptação.

Entre as possíveis ameaças ao sucesso do negócio, Veridiana aponta a instabilidade econômica e mudanças na legislação educacional, que podem impactar diretamente o poder aquisitivo das famílias e a forma como os serviços educacionais são oferecidos. Para enfrentar esses desafios, a unidade já tem ações programadas para o próximo ano, como a ampliação da oferta de cursos e a intensificação das parcerias.

Além disso, Veridiana está atenta às tendências do mercado consumidor, especialmente às preferências dos pais em relação ao ensino online e híbrido, e está disposta a continuar inovando para atender a essas novas demandas.

A trajetória de Veridiana no comando da unidade Kumon de Altinópolis demonstra como a capacidade de adaptação, aliada a ferramentas de gestão eficazes, pode transformar um negócio em dificuldades em uma operação próspera. Com o apoio do SEBRAE e a implementação de soluções criativas, a unidade superou desafios importantes e se reposicionou no mercado de maneira sustentável.

Questões para Discussão:

As questões a seguir incentivam uma análise aprofundada das decisões tomadas, das opções que poderiam ter sido consideradas e dos desafios que o futuro pode apresentar ao negócio:

1. Que outras estratégias poderiam ser adotadas para ampliar a base de alunos em uma unidade educacional em cidade pequena?
2. Como o uso de tecnologias digitais poderia ser ainda mais integrado para aprimorar o alcance e a eficiência do ensino individualizado?
3. Quais iniciativas adicionais poderiam ajudar a garantir a ocupação plena da unidade, especialmente nos períodos de ociosidade?
4. De que forma as parcerias estratégicas implementadas poderiam ser expandidas para fortalecer ainda mais o negócio?
5. Que lições da experiência de Veridiana poderiam inspirar outras unidades de ensino a enfrentar desafios semelhantes?

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Diagnóstico Setorial de Educação 2023. Disponível em: <https://www.abf.com.br>. Acesso em: 18 out. 2024.

FRANQUIA E NEGÓCIOS. O Crescimento do Setor de Franquias de Educação no Brasil. Disponível em: <https://franquiaenegocios.app.br>. Acesso em: 13 ago. 2024

KUMON INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA. Cursos. Disponível em: <https://www.kumon.com.br/cursos>. Acesso em: 10 ago. 2024.

MAPA DAS FRANQUIAS. Franquias de educação crescem mais de 17% em 2023. Disponível em: <https://www.mapadasfranquias.com.br>. Acesso em: 02 out. 2024.

PORTAL DO FRANCHISING. Franquias de educação comemoram crescimento de 17% no setor. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 22 set. 2024.

SACOMANO, J. Educação e Inovação: Desafios na Era Digital. São Paulo: Editora ABC, 2018.

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION. National Education Technology Plan. [S.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <https://tech.ed.gov/netp/>. Acesso em: 08 set. 2024.

WANG, Q. LUO, S. Revisiting the "teaching according to talent" in contemporary education. *Trabalhos em Lingüística Aplicada, Campinas*, vol. 57, n. 1, p. 1-12, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tl/a/NYyMrH4sRc8jH5rRNqQLRxb/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 22 ago. 2024.