

## Um professor empreendedor que faz acontecer na educação superior brasileira<sup>1</sup>

A história de Antonio Carbonari Netto, professor universitário licenciado em matemática e ex-presidente da Anhanguera Educacional – que passou por um processo de fusão com a até então rival Kroton Educacional, formando a maior rede do ensino superior brasileiro, com cerca de um milhão de alunos – mostra que o foco é um dos segredos dos empreendedores de sucesso. Desde muito jovem, quando começou a trabalhar como professor de cursinho, Carbonari já via na gestão da educação superior um caminho a ser traçado e seguido, que moldaria seu futuro como empreendedor... Mas a influência de ter pessoas na família envolvidas com o negócio próprio, no seu caso, ajudou muito.

*“Na minha infância, tive forte influência de meus pais, que eram comerciantes, proprietários de armazém de secos e molhados. Comecei como auxiliar nas demandas de venda ao público em geral. Foi grande a experiência de ‘balcão’ e atendimento ao público. A inspiração e o modelo de referência de empreendedorismo vieram de meus pais. Sempre foram do comércio, com muita prática de bom atendimento e muita integridade também, lembrando que aquelas famosas ‘cadernetas’, nas quais se marcavam os gastos e compras, sempre foram escritas a lápis, e nunca, jamais, rasuradas, por imposição dos meus pais, que exigiam fidelidade aos consumidores.”*

Além dos pais, seu avô materno, um imigrante italiano, teve armazém de secos e molhados por mais de 20 anos, na capital de São Paulo. Foi lá que sua mãe começou suas primeiras experiências em vendas de balcão. Após o casamento com seu pai, também já comerciante estabelecido, conviveu por mais de 20 anos nessas mesmas atividades. O tino comercial já veio de família, dos pais e avós, como relembra Carbonari. *“Meu avô paterno foi o primeiro criador e produtor da uva de mesa Niagara do mundo (Jundiaí, SP), que, além de produzi-la, a vendeu e espalhou por todos os mercados do Brasil e a fora. Foi o maior produtor dessa uva no Brasil durante décadas...”*

Com a experiência comercial adquirida na prática e pela convivência nos negócios da família, Carbonari começou a trabalhar cedo. Seu primeiro trabalho fora dos negócios da família foi como professor de cursinhos preparatórios para os grandes vestibulares da época. O sonho de ser um grande professor era o que alimentava a vontade de ir além e conhecer mais do mercado de educação, com ideais de melhorar a inclusão de jovens no ensino superior. Isso permitiu a Carbonari adquirir experiência como chefe de departamento, coordenador de curso de graduação, vice-diretor e depois diretor da Faculdade de Engenharia da Universidade São Francisco, no interior de São Paulo. Tudo isso aos 25 anos. Quando Carbonari já era pró-reitor acadêmico da Universidade São Francisco, o sonho de colocar em prática o plano de voo solo para os ramos da educação superior aumentava. *“Fui muito apoiado pelos frades franciscanos para a primeira experiência de construir uma faculdade com cursos superiores de alta qualidade e preços acessíveis aos jovens trabalhadores (alunos do período*

---

<sup>1</sup>Este estudo de caso foi desenvolvido para a 5ª. Edição do livro *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. A utilização é permitida, desde que citada a fonte: © [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br).

*noturno, que trabalhavam durante todo o dia). Havia, na década de 1990, uma grande falta desses cursos no Brasil. A maioria era de cursos diurnos, caros e de difícil acesso aos trabalhadores de menor poder aquisitivo. A herança franciscana foi muito forte.”*

O sonho se mostrava cada vez mais próximo da realização. Aliado ao preparo e conhecimento adquiridos, e ainda com o apoio dos ex-chefes, o próximo passo era colocar as ideias em prática. A oportunidade de negócio parecia clara, já que havia poucos cursos superiores com mensalidades mais baratas. Mas o ceticismo de potenciais parceiros e de pessoas que poderiam se envolver no negócio era um problema: *“É bem verdade que nem todos, à época, acreditaram que isso seria possível. Aí, vieram a insistência, o arrojo, a persistência, os planos demonstrativos das possibilidades etc.; e também a demonstração de que as possibilidades deveriam ser acompanhadas de um plano de negócios para a obtenção de recursos.”* Carbonari é um adepto do planejamento e acredita que um fator muito importante na área do empreendedorismo é saber transformar sonhos e perspectivas em planos consistentes. *“Isso, eu sempre soube fazer bem. O plano de negócios, aquele que deu início ao megaprojeto, sofreu várias alterações a posteriori, com o apoio e estudos dos novos parceiros e sócios.”*

Com isso, a primeira faculdade foi inaugurada no início de 1994, na cidade de Leme, SP, com quatro cursos superiores. *“A experiência de cursos com qualidade e mensalidades acessíveis foi um sucesso. Currículos não tradicionais, porém voltados para o mercado, com disciplinas modernas, e não aquelas clássicas, defendidas com unhas e dentes por professores ultrapassados, foram fundamentais na revolução acadêmica que fizemos e que hoje muitas instituições estão por fazer. Todos sabemos que quem sempre mandou nos currículos tradicionais foram os professores de índole conservadora e corporativa, além dos gestores educacionais, sem preparo em relação às técnicas modernas de gestão. Daí para empreender, foi um passo fácil: o rompimento com o tradicional bastou...”*

Houve então a comprovação de que, em vários municípios do interior de São Paulo, o modelo estava dando certo, já que se percebia o aumento sensível do número de alunos com maior grau de empregabilidade após a formatura e a avaliação sempre constante do índice de satisfação discente. Isso levou Carbonari e sua equipe a buscar novos parceiros para obtenção de mais recursos para a implementação dos planos de crescimento, pois estavam baseados em fortes indicadores de sucesso.

Com seu conhecimento do mercado, números que comprovavam a viabilidade do modelo de negócio e com o *networking* adquirido ao longo dos anos no setor educacional, Carbonari apresentou o novo plano de expansão do negócio para investidores interessados no setor. Após algumas negociações, em 2004, conseguiu atrair como sócios os mantenedores da Universidade Anhembí Morumbi e, posteriormente, o Banco Pátria e seus diretores. A partir daí, o foco foi colocar o plano de expansão da Anhanguera Educacional em execução, com base em aquisições e crescimento orgânico, mas sempre com a filosofia e missão de permitir o acesso à educação superior para as classes C e D e ainda com a premissa de ganhar escala e multiplicar o modelo rapidamente, tornando-o referência no setor. *“Alguns milhões de reais (talvez 20 ou 30) foram fundamentais para projetar um negócio de grande escala. Escala regional e até*

*nacional foram planejadas, inclusive o ingresso na Bovespa, em 2007. O valor da companhia hoje ultrapassa a casa dos bilhões. Valeu muito o ingresso daqueles novos sócios e novos recursos.”*

Após a entrada dos novos sócios e da abertura de capital na Bovespa, Carbonari teve diluição de sua participação acionária na empresa, mas manteve-se como presidente do grupo enquanto a empresa ainda não havia passado pelo processo de fusão com a Kroton Educacional, atuando cada vez mais na definição da estratégia de crescimento do negócio. Meses antes da fusão com a Kroton Educacional, quando a Anhanguera possuía cerca de 400.000 alunos, Carbonari foi questionado sobre os novos planos de expansão para a Anhanguera, respondendo de imediato: “*Podemos chegar a um milhão de alunos em cinco anos.*” Se alguém duvidava de que esse sonho pudesse ser concretizado, não levou mais de dois anos para a meta ser atingida, com a criação do maior grupo educacional brasileiro (Anhanguera e Kroton anunciaram a fusão dos grupos no primeiro semestre de 2013), em uma estratégia até então pouco cogitada pelos analistas do mercado. Para empreendedores visionários, os limites existem para ser superados...

### Bate-bola com Antonio Carbonari Netto

O que o professor lê

Mantenho-me muito atualizado com a leitura semanal de várias revistas especializadas, internacionais e nacionais, principalmente, nas áreas de gestão, inovação e administração educacional. Acho que a leitura de grandes livros, sobretudo na área da administração, foi fundamental para o preparo das inovações que consegui fazer. Até hoje dirijo um departamento de inovação e engenharia pedagógica na minha instituição – um laboratório de novas ideias.

Forças e fraquezas

Creio que minhas maiores forças são empreender sempre, gostar do que faço, buscar problemas para resolver (minha formação em matemática ajudou muito) e pensar sempre em maior inclusão social para um Brasil maior e melhor. Isso mesmo: sempre pensei em um país maior e melhor para todos e, assim, melhor para mim e os meus.

Minhas principais fraquezas são relacionadas com intolerância com situações erradas e pessoas mal-intencionadas, impaciência com os lerdos e com aqueles que lesam os outros, inclusive nosso país.

Sociedade

Uma sociedade é sempre boa. Se todos pensarem no crescimento da empresa, no alcance das metas e objetivos institucionais, na função social da empresa, todos terão benefícios. Os sócios não podem pensar somente em si, como meros participantes, pois estão em uma empresa coletiva!

Meus sócios iniciais foram também professores que comungaram os mesmos sonhos e planos. Os sócios mais atuais, que injetaram a cultura mais administrativa e de gestão e obtenção de recursos, foram também fundamentais para a expansão do negócio, pois trouxeram a experiência na área da administração de serviços, a nova etapa dos serviços educacionais.

#### Momento crítico

A falta de recursos financeiros para implementar as inovações curriculares e laboratórios foram marcantes, mas a maior dificuldade foi encontrar pessoas que acreditassem nos planos e treinamento de novos professores que desenvolvessem projetos inovadores, sem saudades do próprio passado docente.

#### Momento de maior satisfação

A data de 17 de março de 2007, quando lançamos as ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Já sabíamos que empresa seria um sucesso. Agora, uma “empresa educacional”, quem diria?

#### Ser empreendedor

O lado positivo: o número de professores passou de 240 para algo em torno de 10.000, sem contar os milhares de funcionários técnico-administrativos. Poder propiciar emprego e salários a todos esses colaboradores é muito positivo.

O lado negativo: as autoridades educacionais e outros educadores jurássicos sempre nos confundem com vendedores de mercadorias, não de cursos superiores de qualidade a custos acessíveis. Muitos deles não aceitam ainda as inovações na área educacional, a educação a distância, os currículos voltados para as necessidades do mercado (da sociedade, na realidade), em vez das deles etc.

#### Carreira e família

Todos sempre participaram, inclusive como sócios. Tudo foi sempre muito bem discutido entre nós, com muita responsabilidade.

#### Faria tudo de novo?

Com certeza. O que faria diferente seria espalhar essa nova cultura de educação superior nas entidades e universidades públicas, principalmente nas federais, que não se modernizam com muita facilidade nem crescem pensando nos alunos menos favorecidos. Crescem, sim, com cursos diurnos, de difícil acesso aos alunos trabalhadores. Ainda são universidades de elite.

#### Conselhos a quem quer ser um empreendedor

Primeiramente, é preciso sentir essa aptidão, essa veia pessoal – para ver se a pessoa é do tipo “empreendedor”. Em caso positivo, é preciso, em segundo lugar, realizar planos, em vez de acalantar meros sonhos. Planejar exige o estudo de escopos, de visão, de missão, de objetivos alcançáveis e possíveis de serem medidos. A performance tem de ser medida. O que não pode ser mensurável não é crível, acontece aleatoriamente. Um empreendedor sabe dar os passos certos com visão dirigida, não casuística. Acreditar nas suas ideias, contextualizá-las com o mercado de interesse e fazer bons planos – não só sonhos. Buscar e obter recursos são sempre meios necessários, além de a necessidade de acreditar que será bom para o país.

## Sobre a Anhanguera Educacional

A Anhanguera Educacional organizou-se como uma companhia de capital aberto em 2003, com a fusão de várias faculdades, centros universitários e institutos. Essas associações, todas de natureza não lucrativa, foram a base jurídica para a transformação de cada uma em sociedades educacionais, como sociedades anônimas, forma organizacional então pensada e preparada para a futura abertura de seu capital na Bolsa de Valores. Ao longo de sua trajetória, a Anhanguera Educacional vivenciou diversas fases de crescimento: a primeira, de expansão de seus cursos superiores e de sua base física, até 1998; a segunda, de otimização e qualificação dos currículos e projetos pedagógicos, até 2003; e a terceira, de reorganização estrutural, administrativa e financeira, com o ingresso de novos parceiros-sócios e investidores. A Anhanguera Educacional contava com mais de 400.000 alunos em suas várias faculdades, até o primeiro semestre de 2013, quando se fundiu com a Kroton Educacional, criando o maior grupo educacional de ensino superior brasileiro, atendendo a mais de um milhão de alunos.

Mais informações em [www.anhanguera.com](http://www.anhanguera.com).

### Questões referentes ao Estudo de caso

O professor Carbonari é um caso atípico de acadêmico que se tornou bem-sucedido como empreendedor do próprio negócio. Ele focou seus esforços para empreender na área que conhecia e dominava como poucos. A que você atribui o sucesso da Anhanguera Educacional? (Você pode pesquisar na Internet para saber mais a respeito da empresa e ainda assistir ao vídeo da entrevista com Antonio Carbonari Netto em [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br). Algumas possibilidades que podem auxiliar na discussão com seus colegas: conhecimento do negócio, experiência, o modelo de negócio da empresa, o envolvimento dos investidores, a ousadia do empreendedor, a oportunidade de negócio devido ao mercado de educação superior em expansão, a inovação do método de ensino que permitiu ganhar escala...) Como os itens citados se relacionam no processo empreendedor e no modelo de Timmons?

A Anhanguera Educacional teve um planejamento inicial bem estruturado, e o professor empreendedor (Carbonari) é um adepto entusiástico do plano de negócios. Mas muitos empreendedores acabam montando negócios sem um planejamento estruturado, sonham alto e, mesmo assim, às vezes, acabam bem-sucedidos. O que você pensa a respeito? O que é mais importante, o sonho do empreendedor ou um plano de negócios bem estruturado? Lembre-se da opinião de Carbonari, analise outros exemplos, discuta com os colegas e chegue à sua conclusão.

Ultimamente, tem sido comum atribuir sucesso aos empreendedores que conseguem atrair fundos de investimento, aos que abrem capital na Bolsa e também aos que vendem seus negócios para se dedicar a novos desafios. A Anhanguera Educacional é um negócio de sucesso, e seu idealizador tornou-se um empreendedor realizado financeiramente. No vídeo da entrevista com Carbonari, você poderá conhecer outros negócios nos quais ele está envolvido, seus hobbies e preferências, mas também notará sua alegria ao falar da Anhanguera Educacional. Carbonari é um apaixonado pelo negócio de educação, mas hoje não controla sozinho os rumos da empresa, já que precisa

prestar contas aos acionistas e demais envolvidos no negócio. Qual seria o principal papel que Carbonari deveria assumir hoje na empresa, após a fusão com a Kroton: empreendedor, administrador (executivo/gestor), conselheiro ou apenas acionista? Ele continua tendo o perfil adequado para traçar as estratégias da empresa após essa fusão? Reflita sobre os anseios de empreender fazendo o que se gosta e sobre o momento de saída ou aposentadoria do empreendedor, bem como o momento de preparar a sucessão do comando de uma empresa criada do zero pelo empreendedor.