

# “POLÍTICA OUSADA” OU MEGALOMANIA?

Ana Maria Barbour, Pedro Estevam da Rocha Pomar  
e Vinícius Rodrigues Vieira  
Equipe da Revista Adusp

Daniel Garcia



*Serriamente endividada, a Fundação Zerbini ainda assim criou filiais do InCor em Brasília, Salvador e Osasco, um Centro de Pesquisas do Climatério e uma “agência social” para atuar no Programa Fome Zero do governo federal. Em 2003 tomou empréstimos da CEF e Bradesco que totalizaram R\$ 24 milhões, e precisou renegociar a dívida de R\$ 69 milhões contraída em 1998 com o BNDES. Em 2004 a entidade privada já devia R\$ 179 milhões somente a bancos*

A crise financeira da Fundação Zerbini, originada na decisão de construir o Bloco 2 do Instituto do Coração do Hospital das Clínicas (InCor) e para tanto contrair um empréstimo de R\$ 69 milhões no BNDES, foi agravada por uma série de iniciativas pouco compatíveis com as finalidades da entidade. Os déficits sucessivos e os problemas crescentes não inibiram o gosto de seus dirigentes pela abertura de novas unidades de atendimento e novas frentes de atividade, inclusive no Distrito Federal e na Bahia.

Em 2002, quando já havia abundantes sinais de alerta nas contas da Fundação Zerbini, seu principal dirigente *de facto*, professor José Franchini Ramires, falando ao Conselho Curador, elogiou a “política de administração ousada” e atacou os “críticos, os pessimistas e os céticos de plantão que procuram dificultar os planos” da entidade, que “demonstrará a todos que o nosso problema de saúde tem cura” (*Ata de Reunião*, 22/10/2002).

Embora admitisse que “a responsabilidade de administrar outras unidades” (Casa da Aids, Projeto Qualis etc.) exige o desembolso de “verbas consideradas praticamente a fundo perdido”, e que a construção do Bloco 2 do InCor “tem contribuído sensivelmente, a cada mês, na redução do patrimônio líquido da Fundação Zerbini, de modo que se medidas não forem tomadas, o mesmo se reduzirá a zero” (grifo nosso), Ramires apostava nas



Uma das "unidades de negócio" criadas em 2004: Centro de Diagnóstico, na Rua Antonio das Chagas, 1328 (Chácara Santo Antônio, São Paulo)

**Bandeira  
Lins e Boulos  
manifestaram-se contra  
o Centro de Pesquisas do  
Climatério. Ramires defendeu a  
proposta, que seria “estratégica  
em termos políticos”, e  
ela foi aprovada por  
unanimidade**

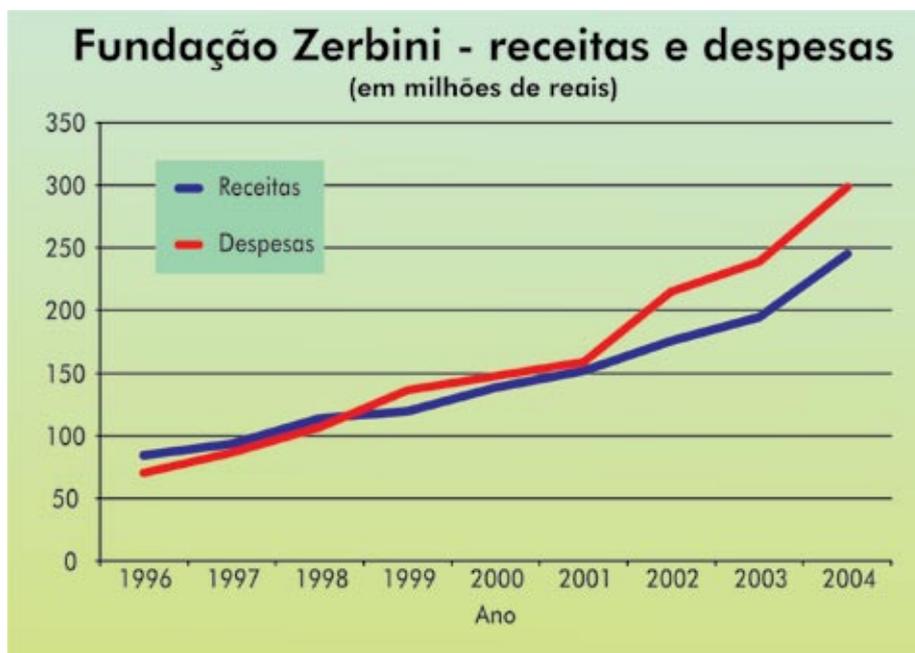
“expectativas extremamente favoráveis” representadas pela inauguração do “InCor Brasília”, então prevista para março de 2003, e por “diversos convênios que estão sendo firmados com o Estado e Município” (*Ata de Reunião*, 22/10/2002).

Estimulada por tal discurso, a fundação manteve sua escalada de empreendedorismo, fingindo não enxergar o déficit de R\$ 39 milhões

no balanço de 2002 (**Tabela 1 e gráfico**). De modo que, em abril de 2003, o Conselho Curador autorizou a criação do Centro de Pesquisas do Climatério (apesar da previsão de déficit anual de 300 mil reais da nova unidade) e da Agência Zerbini de Desenvolvimento Social, que teria a missão de colaborar com o Programa Fome Zero do governo federal (*Ata de Reunião*, 16/4/2003).

Cinco meses depois, foram aprovados os empréstimos tomados na Caixa Econômica Federal (R\$ 8 milhões) e no Bradesco (R\$ 4 milhões), a juros de mercado, para resolver situações de emergência, como “utilização imediata no pagamento dos salários dos funcionários em agosto de 2003”, “renegociação da dívida com fornecedores em atraso”, “capital de giro” (*Ata de Reunião*, 11/9/2003).

O Conselho Curador também aprovou, na ocasião, negociações em curso de operações financeiras que, caso viessem a concretizar-se, gera-



**Tabela 1 - Fundação Zerbini - Déficit, 1999-2004 (em R\$)**

Ano	Receitas	Despesas	Déficit
1999	119.298.000	136.180.000	-16.882.000
2000	138.298.000	147.632.000	-9.334.000
2001	151.587.000	158.867.000	-7.280.000
2002	175.443.000	214.775.000	-39.332.000
2003	194.717.000	239.241.000	-44.524.000
2004	245.449.000	298.988.000	-53.539.000

riam pesadas obrigações: 1) de um novo empréstimo da Caixa, no valor de R\$ 14 milhões; 2) de um pedido de financiamento, entre R\$ 50 milhões e R\$ 60 milhões, “do denominado Programa de Reestruturação Financeira e Modernização Gerencial dos Hospitais Filantrópicos vinculados ao Sistema Único de Saúde-SUS, para investimento e substituição de equipamentos obsoletos”; e 3) de um financiamento do M&T Bank, “via Ex-Im Bank”, no “valor inicial previsto de US\$ 11,1 milhões, podendo atingir o montante de US\$

18 milhões, para a substituição de todos os equipamentos do InCor em estado de obsolescência” (*Ata de Reunião*, 11/9/2003).

O financiamento do M&T Bank não estava previsto como ponto de pauta e sua inclusão provocou o protesto do conselheiro Marcos Boulos: “o tema é relevante e não poderia ser aprovado sem prévia e extensa discussão”. Porém, a pedido do então presidente do Conselho Curador, Pedro Piva, a proposta foi aprovada pelos presentes (*Ata de Reunião*, 11/9/2003). Tal sistemática

repetiu-se em diversas ocasiões. Os conselheiros Boulos e Carlos Francisco Bandeira Lins, únicos a opor-se a determinadas propostas da direção da Fundação Zerbini, na quase totalidade das vezes terminaram por aprová-las.

Bandeira Lins e Boulos manifestaram-se contrários, por exemplo, à criação do Centro de Pesquisas do Climatério. Ambos destacaram a previsão de prejuízos anuais da nova unidade, assinalada pelo estudo de viabilidade, bem como a incompatibilidade do tema climatério com as finalidades do InCor e da Fundação Zerbini. Ramires defendeu a proposta, que seria “estratégica em termos políticos”, e, por sugestão de Piva, ela foi aprovada por unanimidade “com a condição de que não gere nenhum prejuízo” (*Ata de Reunião*, 16/4/2003).

Em novembro, a Diretoria da fundação aprovaria “a abertura da Unidade de Negócio Climatério, a ser instalada na Rua Sílvio Sacramento, 205 – Pinheiros, na cidade de São Paulo” (*Ata de Reunião da Diretoria*, 27/11/2003). Curiosamente, neste endereço, um pequeno sobrado, funciona desde 1998 a Casa do Climatério, “unidade apoiada” pela Fundação Zerbini.

Igualmente dignas de nota foram as circunstâncias de aprovação da Agência Zerbini de Desenvolvimento Social, na mesma reunião do Conselho Curador. Bandeira Lins atacou a idéia, porque ela estaria em desacordo com os objetivos da fundação. Coube ao então presidente da Fundação Zerbini, Mário Gorla,

explicar que a agência teve origem em projetos realizados “a pedido de empresas privadas e públicas para atuar em prol de comunidades carentes circunvizinhas”.

“Com a mudança do Governo Federal, o projeto, reestruturado e adaptado às novas realidades, foi apresentado diretamente à sua Excelência o Presidente da República, sr. Luiz Inácio Lula da Silva, que determinou, ato contínuo, ao Ministro da Segurança Alimentar, sr. José Graziano da Silva, que incluísse e aproveitasse o projeto da Agência Zerbini no denominado projeto Fome Zero”, continuou Gorla (*Ata de Reunião*, 16/4/2003).

Mais uma vez, Ramires enfatizou o papel *político* desempenhado por empreendimentos desse gênero: “a Agência Zerbini gerará, com certeza, um ganho político enorme para a Fundação Zerbini, não obstante haver dúvidas quanto à compatibilidade dessa atividade com os objetivos estatutários”. Outros conselheiros, como Maurício Rocha e Silva e o próprio Boulos, juntaram-se a ele e a Gorla na defesa do projeto.

O presidente do Conselho Curador, Pedro Piva, propôs então a realização de uma assembléia geral extraordinária para deliberar sobre o assunto, “mas foi alertado para o fato de que o Ministro da Segurança Alimentar iria noticiar em poucos dias a parceria com a Fundação Zerbini”. O drama prosseguiu com mais um ato de impacto: “Neste momento, o Vice-Presidente do Conselho Curador [Ramires] retorna à sala de reuni-

**Tabela 2****Situação dos financiamentos contraídos pela Fundação Zerbini - 2004**

Instituições	Valor	Taxas de juros ao ano
<b>Débitos no Brasil (em R\$)</b>		
BNDES	115.289.000	Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP)*
Bradesco	18.958.000	26,52% a 38,64%
Banco do Brasil	9.517.000	28,03%
Banco de Brasília	5.634.000	59,92%
Banco Santos	5.103.000	22,85%
Bic Banco	2.307.000	31,84%
BMC	4.198.000	32,92%
Caixa Econômica Federal	14.130.000	23,87%
Nossa Caixa	3.344.000	26,67%
<b>Débitos no Exterior (em R\$)</b>		
General Electric Medical System	664.000	12%
<b>Amortização (em R\$)</b>		
A longo prazo	106.022.000	
A curto prazo	73.122.000	
<b>Total</b>	<b>179.144.000</b>	

\*Após renegociação com o credor em 2003. Parte da dívida é corrigida pela variação de uma cesta de moedas.

Fonte: Fundação Zerbini - Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2004 e 2003, p. 18 e 19

ões para informar que acabara de falar, por telefone, com o Ministro da Segurança Alimentar, que se predispôs a participar de uma reunião com os srs. conselheiros curadores para discussão do projeto”.

Bandeira Lins reconsiderou sua posição. A criação da Agência Zerbini de Desenvolvimento Social foi aprovada por unanimidade dos membros do Conselho Curador (*Ata de Reunião*, 16/4/2003), como tantos dos projetos controvertidos de Ramires. Efetivamente, José Graziano

anunciou a parceria com a Fundação Zerbini. Firmou-se um convênio entre o Ministério Extraordinário da Segurança Alimentar (hoje extinto) e a fundação, para “garantir condições dignas de vida e de trabalho aos catadores de lixo”, inicialmente em São Paulo, Natal, Aracaju e Belford Roxo (jornal *Fome Zero Empresarial* 7, novembro de 2003). Em 2003 e 2004, a Fundação Zerbini recebeu do governo, para aplicar no projeto, subvenções de R\$ 844 mil e R\$ 2,153 milhões respecti-

Daniel Garcia



A "unidade de negócio" Climatério, na Rua Silvio Sacramento, 205 (Pinheiros, São Paulo)

vamente (*Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2004 e 2003*, p. 22).

No final do ano, ao mesmo tempo em que comemorava os resultados da renegociação da dívida com o BNDES, o colegiado passou a cogitar da "construção de uma sede própria" para a Fundação Zerbini, "nas cercanias do InCor". A aquisição de um patrimônio imobiliário facilitaria investimentos e os "pretendidos financiamentos internacionais" (*Ata de Reunião*, 16/12/2003).

Contudo, a mais impressionante iniciativa da Fundação Zerbini no período é o "InCor Tecnologia", ou InCortec, descrito como nada menos do que uma "unidade de atividades de tecnologia, através de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, perma-

*Ao defender a idéia da Agência Zerbini, Ramires sugeriu que ela geraria "um ganho político enorme para a Fundação, não obstante haver dúvidas quanto à compatibilidade com objetivos estatutários"*

necendo as atividades de assistência à saúde através da assistência médica à população". A fundação retomaria com o InCortec a trilha iniciada por dois de seus empreendimentos anteriores: a empresa Fisics (extinta em 2001) e, posteriormente, a misteriosa *joint-venture* Icell.

O diretor executivo do InCor, Renato Corrêa Baena, presente à reunião do Conselho Curador que aprovou a proposta de estudo de viabilidade do InCortec, assim sintetizou a pretendida missão da nova unidade: "deveria ter um modelo empresarial para gerir a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico na área de cardiologia, com foco estratégico nas atividades-fim de tecnologia" (*Ata de Reunião*, 16/4/2003).

Por ocasião da apresentação do relatório resultante do estudo de viabilidade, estando em pauta a criação ou não do InCortec, registrou-se uma discordância pontual, mas reveladora da natureza do projeto. O conselheiro Boulos, que ressaltou ser favorável à idéia de "unidade ou filial da Fundação Zerbini, com o objetivo de apoiar a ciência e a tecnologia desenvolvidas pelo InCor", viu imperfeições no relatório, citando o fato de este "informar que a sede do InCortec seria no prédio do próprio InCor, utilizando a infra-estrutura do mesmo, situação que demonstraria, equivocadamente, ser o InCor HCFMUSP apoiador da Fundação Zerbini, quando é esta fundação que é de apoio ao InCor" (*Ata de Reunião*, 16/12/2003).

Diante das críticas e após "ampla discussão", decidiu-se que o relatório seria reescrito e reenviado aos conselheiros. Não houve, ao que parece, objeções de fundo ao InCortec nos órgãos dirigentes da Fundação Zerbini, ainda que o projeto representasse um novo estágio de privatização do InCor, na medida

em que gestores públicos de um órgão público decidem, por conta própria, criar uma estrutura privada empresarial “para gerir a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico na área de cardiologia” — ou seja, a pesquisa e tecnologia geradas por esse mesmo órgão público, o InCor. O projeto foi vetado, porém, pelo Conselho Deliberativo do HC, segundo informa Paulo Bonadies, advogado do professor Ramires.

A expansão das atividades continuaria em janeiro de 2004, com a “abertura da denominada Unidade Programa Família Saudável”, o similar do paulistano Qualis (Programa Saúde da Família) no Distrito Federal (*Atas de Reunião da Diretoria*, 21/1/2004 e 3/8/2004); em março, com a criação de uma filial do Qualis na Rua Estados Unidos; em outubro, com a criação do Centro Diagnóstico, na Chácara Santo Antonio (*Atas de Reunião da Diretoria*, 17/3/2004 e 20/10/2004). Este último, informa Bonadies, pretende realizar “parceria com as instituições de governo no sentido de agilizar a coleta, elaboração e diagnóstico de exames laboratoriais”, isto é, captar esses serviços.

As mais recentes empreitadas da Fundação Zerbini são parcerias com o município de Osasco (“Incor gerenciará serviço médico em Osasco”, *Folha de S. Paulo*, 19/5/2005) e o Hospital Espanhol, de Salvador (“Bahia vai ganhar unidade do InCor”, *Correio da Bahia*, 3/12/2005); e um contrato com o Hospital Humberto Primo, na zona sul da capital, que teria gerado em seis meses R\$ 8 milhões em dívida (*Globo Online*, 12/12/2005).

## A DEFESA DE RAMIRES

O advogado Paulo Bonadies, que representa Franchini Ramires, afirma que o Conselho Deliberativo do HC optou por destitui-lo de seu cargo “sem qualquer razão aparente” e “sem que lhe fosse dado direito de defesa para, ao menos, responder às acusações que por ventura estivessem pesando contra ele”.

Ele argumenta que a destituição foi “desmotivada, sem qualquer fundamento moral, jurídico ou legal”, e que, se a origem das dificuldades financeiras do InCor está no empréstimo do BNDES, “na época o presidente do Conselho Diretor do InCor era o professor Adib Jatene e o do Conselho Curador da Fundação Zerbini era o então senador Pedro Piva que, representando o Estado de São Paulo, foi o grande batalhador para que o empréstimo saísse”.

Sobre a parceria com o Hospital Espanhol, Bonadies sustenta que ela visa apenas “à troca de

tecnologia na área de ensino e pesquisa, não havendo qualquer compromisso e participação da Fundação Zerbini e do InCor no desenvolvimento do projeto”. Quanto à Agência Zerbini, seus projetos seriam “autofinanciáveis, não acarretando despesas para a instituição”, e utilizam “a expertise da instituição”.

Sobre os empréstimos tomados pela fundação, o advogado de Ramires alega que tiveram a finalidade de “custear materiais e pessoal do InCor-SP, devido ao desequilíbrio entre receitas e despesas, agravado pelo débito junto ao BNDES e a responsabilidade do pagamento dos 1.503 funcionários contratados para a implementação do Bloco 2, do InCor-SP”. Denuncia, ainda, que “grande parte dos seus recursos vêm sendo retidos pela Secretaria Estadual de Saúde, que não repassa integralmente as verbas federais pertencentes à fundação”.

Mas, em matéria de “política ousada”, talvez nada se compare ao projeto apresentado por Ramires ao governador Alckmin em maio de 2004, por meio do qual o InCor ganharia autonomia, separando-se do HC (*Globo Online*, 12/12/2005). Por tudo isso, seria mais adequado falar-se em megalomania.

Megalomania cujo resultado mais palpável são dívidas contraídas com nove diferentes bancos

nacionais, quatro dos quais públicos (BNDES, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Nossa Caixa), e uma instituição estrangeira, a General Electric Medical System. Até o falido Banco Santos emprestou R\$ 5 milhões. Tudo somado, ao final de 2004 a Fundação Zerbini devia a esses agentes financeiros R\$ 179 milhões, em números redondos (**Tabela 2**). Obviamente, nessa conta não estão incluídas as dívidas com fornecedores.