

UMA EMPRESA CHAMADA FIA

Alice Castanheira, Antônio Biondi e Pedro Estevam da Rocha Pomar
Equipe da Revista Adusp



Gordos contratos com o setor público garantem a opulência da fundação, que tem sede própria, 206 funcionários e previdência privada altamente capitalizada. Nos últimos anos, os cursos “USP-MBA” ministrados na Faculdade de Economia tornaram-se outra lucrativa fonte de receitas

A Fundação Instituto de Administração (FIA), entidade criada em 1980 e conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), é tida como uma das vedetes entre as instituições que se destacam por prestar serviços privados com a chancela do “selo USP”. Na década de 90, a FIA lidou com orçamentos milionários, sustentados basicamente por seus contratos com empresas e órgãos públicos, que chegaram a responder por 89% de suas receitas. Um dos sinais mais ostensivos dessa opulência é o prédio da FEA, beneficiado por reformas custeadas por repasses da FIA, Fipe e Fipecafi e conhecido como “Taj Mahal”.

Falar em orçamentos milionários não é força de expressão. Sua proposta orçamentária para 2000, que refletiu “uma atitude de cautela” da direção da entidade, foi de R\$ 35,9 milhões (*Plano de Trabalho e Proposta Orçamentária*, FIA 2000, p. 8). Essa perspectiva conservadora pode ter relação com o balanço de 1999, pois a receita realizada revelou-se inferior aos valores orçados: a FIA arrecadou R\$ 49,7 milhões, menos do que os R\$ 55,8 milhões previstos. Mesmo assim, houve superávit de R\$ 3,2 milhões no exercício de 1999 (*Realização Orçamentária, Receitas 1999: Valores Orçados e Valores Realizados*, FIA 2000, p. 1).

De onde vem todo esse dinheiro? Até 1997, a maior parte provinha de atividades de consultoria, especialmente as prestadas a empresas e órgãos públicos, como

Tabela 1 - ORIGEM DAS RECEITAS DA FIA POR TIPO DE CONTRATANTE

SETOR	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Público	81%	80%	89%	80%	70%	44%
Privado	19%	20%	11%	20%	30%	56%

Fonte: FIA

Tabela 2 - EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DA FIA

	1995	1996	1997	1998	1999
Funcionários	232	306	417	346	206

Fonte: FIA

Banco do Brasil, Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), Prefeitura de São Paulo, Secretaria Estadual do Meio Ambiente (Sema-SP), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e outros.

Naquele ano, por exemplo, a FIA firmou contrato com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), “para prestação de serviços de consultoria, visando o desenvolvimento institucional, especificamente centrado na automação de processos e nas atividades dela decorrentes”, no valor de R\$ 4,7 milhões (*Parecer da Triade Auditores & Consultores*, FIA 2000, p. 8).

De 1997 em diante, deu-se uma dupla inversão. Em primeiro lugar, o “ajuste fiscal” e as privatizações parecem ter-se refletido nas novas contratações, de modo que a participação relativa do poder público passou a declinar. Por outro lado, também cresceu o peso relativo do

treinamento entre os projetos contratados, caindo o número de consultorias prestadas.

A participação do setor público na receita da FIA, que era de 81% em 1994 e manteve-se no patamar dos 80% ou mais até 1997, baixou para 70% em 1998 e foi drasticamente reduzida para 44% no ano seguinte. Portanto, as receitas oriundas do setor privado saíram do patamar de 20% ou menos, em que se encontravam no período 1994-1997, para 30% em 1998 e 56% em 1999, conforme mostra a **tabela 1** (*Relatório de Atividades*, FIA 2000, p. 7).

De todo modo, na proposta orçamentária da fundação para 2000 ainda constavam expressivos valores como saldo a receber de contratos firmados com o setor público em 1998 e 1999. O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) tinha saldo devedor à

ALGUNS CONTRATOS REALIZADOS PELA FIA COM O SETOR PÚBLICO EM 1998

Contratante e nº do contrato	Título resumido	Valor (em R\$)*
PREFEITURA DE SÃO PAULO		
Processamento de Dados do Município (2099)	Consultoria administrativa	750.000,00
Prefeitura de São Paulo (2062)	Análise e reformulação dos procedimentos administrativos	1.173.739,12
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO		
Secretaria Estadual do Meio Ambiente (2090)	Gestão e racionalização de atividades de licenciamento ambiental	1.916.161,16
Sabesp (2202)	Desenvolvimento e implantação de estratégias de marketing	57.545,19
FDE- Secretaria Estadual da Educação (2240)	Sistema de informações e apoio à revisão de processos de trabalho	113.648,00
CDHU (2254)	Delineamento e execução de curso de capacitação gerencial	67.285,00
GOVERNO FEDERAL		
Ibama (2039)	Serviços de informática	567.336,42
Pnud/Sudam (2245)	Implantação do banco de projetos interativo	59.164,00
EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS		
Correios - ECT (2082)	Programa de desenvolvimento de executivos em marketing	223.899,34
Serpro (2145)	Desenvolvimento institucional	119.582,00
Petrobrás (2266)	Avaliação empresarial das gerências administrativas regionais	62.122,00

* Saldo a receber. Não dispomos do valor integral dos contratos.

Fonte: Plano de Trabalho e Proposta Orçamentária 2000, FIA.

FIA de R\$ 119 mil; o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis (Ibama), de R\$ 567 mil; a Processamento de Dados do Município S/A (Prodam), de R\$ 750 mil; a Prefeitura de São Paulo, de R\$ 1,173 milhão.

A Sema-SP devia saldar R\$ 1,916 milhão de contrato firmado em 1998 (para “desenvolvimento organizacional, gestão e racionalização das atividades de licenciamento ambiental”), e outros R\$ 194 mil de contrato assinado em 1999 (para “revisão organizacional da Sema”). O Banco do Brasil tinha nada menos do que sete contratos em andamento, firmados em 1999, relativos a cursos de especialização e formação de executivos e

***Os melhores clientes
da FIA ainda estão
no setor público,
entre eles o MEC***

que totalizavam saldo a pagar de R\$ 523 mil.

Um novo contrato com o FNDE, leia-se Ministério da Educação, desta vez para “assessoria técnica ao PNBE 99”, foi firmado em 1999, restando como saldo a receber pela FIA, em 2000, a quantia de R\$ 570 mil. Outros dois contratos com o MEC (“pesquisa de auditoria nos dados de matrícula no ensino fundamental declarados pelo

Censo Escolar” e “consultoria para controle de qualidade do Censo Escolar”) somavam R\$ 43 mil de saldo. Na relação de saldos a receber em 1999, o valor mais alto oriundo do poder público, contudo, era o da Secretaria Municipal da Educação de São Paulo: R\$ 1,1 milhão.

Apesar da redução do volume global, verifica-se, quando se analisa os projetos contratados até 29 de fevereiro de 2000, que os melhores contratos da FIA continuaram a ser aqueles firmados com o poder público. O mais generoso deles foi assinado pela Agência Nacional de Telecomunicações, a Anatel, que pagará R\$ 1,94 milhão pelo “desenvolvimento, teste e implementação de um processo de aferição do grau

PRINCIPAIS CONTRATOS REALIZADOS PELA FIA COM O SETOR PÚBLICO EM 1999

Contratante e nº do contrato	Título resumido	Valor (em R\$)*
PREFEITURA DE SÃO PAULO		
SME (2381)	Desenvolvimento de novo modelo de gestão logística	1.100.000,00
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO		
Secretaria de Transportes Metropolitanos (2380)	Pesquisa de atitudes da população com relação aos serviços modais	147.640,00
Secretaria Estadual do Meio Ambiente (2388)	Revisão organizacional (gabinete, Fundação Florestal e institutos)	194.700,00
SERT - Emprego e Relações do Trabalho (2389)	Capacitação gerencial para empresários e tomadores do Proger	303.600,00
GOVERNO FEDERAL		
FNDE/MEC (2328)	Assessoria técnica ao PNBE 99	570.146,97
MEC (2360)	Pesquisa de auditoria nos dados de matrícula do ensino fundamental	23.292,00
MEC (2361)	Consultoria para controle de qualidade do Censo Escolar	27.331,96
EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS		
Banco do Brasil (2294)	Curso de especialização em recursos humanos	102.000,00
Banco do Brasil (2305)	Tracking de comunicação	3.600,00
Banco do Brasil (2320)	Curso de especialização em agribusiness	99.500,00
Banco do Brasil (2326)	Curso de formação de executivos (Marília)	40.000,00
Banco do Brasil (2353)	Curso de formação de executivos (Porto Velho)	44.000,00
Banco do Brasil (2366)	Curso de formação de executivos (Manaus)	102.000,00
Banco do Brasil (2367)	Curso de formação de executivos (Natal)	132.000,00
Petrobrás (2376)	Avaliação empresarial das gerências administrativas regionais	291.191,25
Petrobrás (2382)	Consultoria e treinamento em marketing	129.306,00
OUTROS		
Secretaria da Fazenda de Mato Grosso (2354)	Consultoria e implantação do modelo de gestão de pessoas	268.000,90
Banco de Desenvol. do Estado da Bahia (2356)	Desenvolvimento e implantação de modelos para área de risco de crédito	114.125,00
Prefeitura de Limeira (2385)	Realização de concurso público	392.874,00

*Saldo a receber. Não dispomos do valor integral dos contratos.

Fonte: Plano de Trabalho e Proposta Orçamentária 2000, FIA.

de satisfação dos consumidores do serviço telefônico comutado e do serviço móvel celular". No período janeiro-fevereiro de 2000, o contrato mais rentável com o setor privado, assinado com a IBM, tem o valor de R\$ 924 mil — muito inferior, portanto, ao firmado com a Anatel.

Também nas propostas que estavam sendo negociadas no início de 2000 esse dado se repetia. Os

projetos que envolviam maiores valores eram aqueles que a FIA pretendia assinar com a Cetesb ("revisão de fluxos e desenvolvimento de recursos humanos"), no valor de R\$ 1,5 milhão, a Sabesp ("continuidade do processo de redesenho da organização"), no montante de R\$ 1,07 milhão, a ECT ("pesquisa sobre avaliação da qualidade do atendimento"), R\$ 418 mil, a Secretaria

de Estado da Administração Penitenciária de São Paulo ("implantação de um sistema de acompanhamento e controle de penas alternativas"), R\$ 397 mil.

Entre os projetos contratados no ano 2000 por empresas privadas encontram-se uma pesquisa de mercado para a Xerox (R\$ 179 mil) e cursos para o Bradesco (R\$ 135 mil), Unibanco (R\$ 38,5 mil) e

PRINCIPAIS CONTRATOS REALIZADOS PELA FIA EM JANEIRO E FEVEREIRO DE 2000*

Contratante e nº do contrato	Título resumido	Valor (em R\$)
Visanet (2398)	Curso de especialização em estratégias gerenciais (MBA)	350.000,00
IBM (2402)	Treinamento	924.144,00
Petrobrás (2403)	Curso de pós-graduação em <i>management</i> à distância	325.647,00
Seduc-MG (2404)	Consultoria para planos de educação média e profissional	305.199,98
Anatel (2410)	Processo de aferição do grau de satisfação dos consumidores	1.944.960,00

*Relaciona apenas os cinco maiores contratos, de um total de 22, que somam R\$ 4.913.537,98.

Monsanto (R\$ 40 mil). Entidades de classe do empresariado também figuram entre os clientes da FIA. É o caso do Sindusfarm (“A indústria farmacêutica brasileira e a globalização”, R\$ 120 mil) e da Fundecitrus (“Mapeamento dos agentes ligados ao sistema agroindustrial citrícola”, R\$ 29 mil).

Nos últimos anos, ao mesmo tempo em que cresceu a participação do setor privado no faturamento da fundação, a tendência parece ser também a de aumentar o valor obtido com os treinamentos oferecidos. Nessa frente, a mina de ouro é o Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos, que oferece cursos de pós-graduação *lato sensu*, do tipo *MBA*, em uma dezena de modalidades, para pessoas físicas ou jurídicas.

Há os *MBA* abertos e os fechados, contratados por uma determinada empresa ou pessoa jurídica. Os mais caros chegam a custar, para o aluno ou a pessoa jurídica que paga a inscrição, 28 mil reais, o equivalente a US\$ 14 mil. O *USP-MBA* Executivo Internacional, que inclui duas semanas de permanência no exterior, requer um pagamento adi-

Clientes privados e cursos aumentam participação nas receitas da fundação

cional de “US\$ 8 mil em reais ao câmbio do dia do pagamento ou US\$ 1500 no ato da matrícula + cinco parcelas de US\$ 1300”.

Um exemplo de curso fechado é o *MBA* Derivativos e Informações Econômico-Financeiras, realizado pela FIA a pedido da Associação Nacional dos Jornais (ANJ) e da Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F). A turma tem 40 alunos. O curso, de carga horária de 500 horas, custará aproximadamente R\$ 20 mil por aluno. Ao final do curso, a FIA terá arrecadado cerca de R\$ 800 mil (em torno de US\$ 400 mil). A FIA esperava receber em 2000, apenas com as novas turmas de *MBA*, R\$ 3,5 milhões.

Como cursos desse tipo são encontrados também fora da USP, não há dúvida de que o grande chamariz é a universidade, ou seja, a marca USP. Por isso os cursos cha-

mam-se *USP-MBA* e contam com salas próprias no prédio da FEA-1, onde “uma pequena reforma permitiu a construção de mais duas salas de aula, devidamente equipadas com os recursos de audiovisual presentes nas demais salas, e de um amplo espaço de convivência, utilizado para o serviço de *coffee-break* oferecido nos intervalos dos cursos” (*Plano de Trabalho e Proposta Orçamentária 2000*, FIA).

Em 1999, os cursos da FIA ocuparam 24 salas, dez delas na FEA e as restantes em outros locais, externos ao campus da USP. Mas, até 1996, a quase totalidade das salas utilizadas pela fundação pertencia à faculdade. A expansão dos cursos levou à aquisição de um imóvel para centralizar as atividades, nas imediações da USP. A compra, por R\$ 3,5 milhões, foi autorizada pelo Conselho Curador, por unanimidade (*Ata*, FIA, 13/3/97, p. 3). Outras unidades da FIA funcionam em imóveis alugados.

A FIA tinha 206 funcionários em 1999, o número mais baixo desde 1995 (232), como se pode ver na página 79, **tabela 2**. As despesas com pessoal, incluídos os docentes

Tabela 3 - CRESCIMENTO DO FUNDO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA DA FIA

INDICADOR	1996	1997	1998	1999
Rentabilidade	8%	23%	12,5%	48,9%
Saldo acumulado*	4,37	6,76	8,34	13,27

* em milhões de R\$

que coordenam os projetos, consomem a maior parte do orçamento da FIA. Tomando-se como base a previsão orçamentária para 2000, de R\$ 35,3 milhões, as despesas com pessoal técnico seriam de R\$ 20,12 milhões, enquanto as despesas com pessoal administrativo somariam R\$ 5,29 milhões e os encargos R\$ 3,8 milhões. Os dados disponíveis não discriminam os valores recebidos pelos coordenadores dos projetos (*Proposta Orçamentária 2000*, FIA, p. 15).

A elevada lucratividade do empreendimento FIA é atestada pelo valor acumulado do seu fundo de previdência, chamado Fundo Multipatrocinado. Em apenas três anos, o Fundo mais que triplicou seu valor, passando de R\$ 4,3 milhões em 1996 para R\$ 13,2 milhões em 1999 (**tabela 3**). O Fundo tinha como aplicadores, em 1999, 53 coordenadores (docentes) e 168 funcionários da FIA.

Sua excelente situação resultou da excepcional rentabilidade obtida

***Previdência privada
de R\$ 13 milhões
e favores fiscais***

em 1999. Depois de crescer 8% em 1996, 23% em 1997 e 12,5% em 1998, o Fundo disparou 48,9% no ano seguinte (*Plano de Trabalho 2000*, FIA, p. 27). A razão provável desse salto na rentabilidade é a desvalorização do real, ocorrida em janeiro de 1999 e que beneficiou os investimentos em dólar.

Como outras fundações privadas, a FIA vem-se beneficiando de favores fiscais e decisões da justiça baseadas na condição que ostenta, de pessoa jurídica especial. Os dados constam do *Parecer da Tríplice Auditores & Consultores*, FIA 2000, p. 9-10:

1) Em março de 1999, a FIA obteve da Secretaria da Receita Federal o deferimento do pedido de parcelamento de dívida relativa à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) no valor total de R\$ 4,99 milhões. O "leão" foi indulgente com a FIA, parcelando a dívida em 68 parcelas mensais.



2) A fundação recebeu um novo presente do governo federal quando da publicação, em junho de 1999, da Medida Provisória 1858-6. Esta MP isentou do pagamento da Cofins, em relação a fatos geradores ocorridos a partir de 1º de fevereiro de 1999, as fundações de direito privado e outras instituições. Com isso, a FIA deixou de recolher a Cofins depois de junho daquele ano, economizando quase R\$ 1,7 milhão *somente no exercício de 1999*. Além disso, pretende recuperar ou compensar os pagamentos feitos entre fevereiro e junho (490 mil reais, em números redondos, em valores de dezembro de 1999).

3) Em fevereiro de 1999, a Justiça Federal concedeu liminar em ação de repetição de indébito movida pela FIA, que pretendia a restituição, pelo INSS, de valores pagos entre setembro de 1991 e ago-

to de 1994 a título de contribuição previdenciária de autônomos. A liminar autoriza a fundação a compensar os valores recolhidos (R\$ 2 milhões, em números redondos, em valores de dezembro de 1999) “com as contribuições previdenciárias vincendas incidentes sobre a folha de salários”.

Apesar da exuberância financeira da FIA, seus dirigentes declaram que ela favorece a dedicação dos docentes às suas atividades acadêmicas. “As fundações estimulam uma permanência maior dos docentes em tempo parcial e completo nas instalações do Departamento, facilitando o contato com os alunos e maior dedicação à elaboração de publicações”, defende o professor Eduardo Vasconcellos, presidente da FIA. A existência da fundação possibilitaria que parte dos recursos oriundos de terceiros seja aplicada nos departamentos e nas faculdades.

“As fundações asseguram que uma parcela maior seja aplicada na própria unidade e na universidade”, afirma Vasconcellos. Prova disso, continua, seriam as instalações hoje existentes na FEA, bancadas por recursos das fundações dos seus três departamentos (Administração, Economia e Contabilidade).

A FIA, explica seu presidente, não tem nenhuma dotação orçamentária fixa oriunda de qualquer fonte pública de recursos. Isso por-



Professor Eduardo Vasconcellos, presidente da FIA

que a entidade é estruturada por projetos, de forma que sua receita varia em função da existência ou não de um determinado projeto.

Os representantes das fundações também argumentam que seu controle é garantido pelos respectivos conselhos curadores, os quais fiscalizariam as atividades das diretorias e dos docentes engajados nos projetos (no caso da FIA, os chamados coordenadores). O Conselho Curador da FIA é escolhido pelos docentes do Departamento de Administração, juntamente com seus atuais membros. Cabe ao Conselho, por sua vez, indicar os diretores da fundação, após uma consulta ao corpo de coordenadores. O Conselho é formado hoje por 18 membros, na maioria docentes do Departamento de Administração, mas também empresários e executivos de destaque. A atual presidência do Conselho, po-

“Fundações estimulam permanência do docente no Departamento”

rém, está nas mãos de um dos coordenadores, o professor Lindolfo Galvão de Albuquerque.

Há fortes sinais de que tal

sistema de controle é inoperante. Segundo o professor Laércio Giuzzi, coordenador que está acionando judicialmente a fundação, os grupos de poder que se formam na FIA acabam dando as cartas na gestão da FEA. “Os acordos internos determinam quem vai ser o chefe do Departamento de Administração, os representantes nos conselhos e os coordenadores do MBA. O poder é exagerado” (veja a matéria seguinte).

O depoimento do professor Giuzzi sugere, ainda, que diversos contratos são conseguidos por meio de *lobby* junto às esferas de governo e, às vezes, com pagamento de propinas. Isso explicaria os altos valores de muitos desses contratos. RA