

Fiesp ou Skaf? Pistas para entender a crise de identidade da maior federação da indústria no Brasil¹

Fernanda Fagundes Perrin²

Trabalho preparado para
apresentação no IX Seminário
Discente da Pós-Graduação em
Ciência Política da USP, de 6 a 10
de maio de 2019.

¹ Este artigo apresenta resultados preliminares de pesquisa em andamento. Favor não circular ou citar sem autorização da autora. O trabalho é realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo nº 2018/04020-0.

² Mestranda em Ciência Política na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH/USP) e bacharela em Relações Internacionais pela mesma instituição. Contato: ff.perrin@gmail.com.

RESUMO

A imagem da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) é hoje indissociável da de seu presidente, Paulo Skaf. Há 15 anos ele dirige a entidade, feito para o qual foram necessárias mudanças no estatuto e uma ampla rede de alianças. A atuação da Fiesp no período recente -- incisiva para uns, oportunista para outros -- está diretamente relacionada ao seu perfil e ambições políticas. Diante desse quadro, muitos se perguntam: a Fiesp ainda existe ou é mero instrumento de Skaf? Para responder a essa pergunta, volto à primeira eleição do dirigente, em 2004, reconstruindo a partir de entrevistas e de material de imprensa o pleito mais disputado da entidade em anos e do qual saiu vitorioso a chapa oposicionista. A partir dessa análise, argumento que o resultado dessa eleição representou (a) a consolidação do fisiologismo na dinâmica de poder da federação e (b) uma busca de reformulação da relação com o Estado. O primeiro elemento sempre esteve presente no jogo político da Fiesp, mas para a eleição de Skaf ele foi (e segue sendo) central, numa espécie de "pemedebização" da entidade. Esse predomínio, por sua vez, é representativo do enfraquecimento da indústria, que vinha desde os anos 1990 sofrendo com o processo de liberalização econômica e de estremecimento da relação com o Planalto. Nesse contexto, a eleição de Lula em 2002 foi vista como uma oportunidade de reaproximação, tanto porque sugeria a ascensão de um novo projeto nacional quanto porque o novo presidente buscava boas relações com o empresariado. A federação hoje é resultado da combinação desses processos e anseios, os quais por sua vez são representativos das estratégias de sobrevivência da indústria nacional. A imbricação entre Skaf e Fiesp é, portanto, um retrato do setor.

1. Introdução

Dilma Rousseff assumiu a Presidência da República em 2011 em clima de euforia. O Brasil atravessara a crise de 2008 como uma "marolinha", acreditava-se, assentado em uma estratégia bem-sucedida de incentivo à demanda. A expansão de 7,5% do produto interno bruto (PIB) em 2010 e taxa de aprovação de 83% do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva no final de seu mandato enfraqueciam qualquer oposição.

Rousseff apostou esse capital político em dois projetos: uma reformulação da política econômica, passando a dar maior ênfase no impulso ao investimento produtivo privado. A "nova matriz econômica", como fora batizada pelo ex-ministro da Fazenda Guido Mantega, recuperava a centralidade do papel do Estado em um projeto de desenvolvimento. O segundo projeto mirava uma reformulação das alianças político-partidárias do Partido dos Trabalhadores, na tentativa de reduzir o espaço de influência do então Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB).

Ambos os planos fracassaram. Em 2014, a economia entrou em recessão e, em 2016, Rousseff sofreu um processo de impeachment, sendo substituída pelo seu vice, Michel Temer, do PMDB. Diante das limitações dos dois intentos, Singer (2018) os

caracteriza como “ensaios”: o primeiro, desenvolvimentista, o segundo, republicano. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) cumpriu um papel de destaque nos dois processos. Inicialmente como notória interessada e apoiadora da recalibragem da política econômica, e ao final como uma das lideranças da campanha pelo processo de impeachment – papel no qual a filiação partidária de seu presidente, Paulo Skaf, ao PMDB não pode ser ignorada.

Desse modo, responder à pergunta que deu partida a essa pesquisa – por que a Fiesp mudou sua posição em relação ao governo Dilma Rousseff? – depende de um questionamento anterior: estaria o presidente da Fiesp defendendo os interesses de seu setor ou de seu partido? Se a Fiesp for mero instrumento político de seu presidente, o que isso nos diz sobre o setor que ela supostamente representaria? Afinal, analisar o comportamento político da entidade como representativo do empresariado industrial depende de que ela seja, efetivamente, representativa. Por isso, ao iniciarmos nossa investigação, foi necessário dar um passo atrás para entender o que é a Fiesp hoje e qual é a sua relação com o empresariado industrial, para a partir daí conseguirmos analisar sua mudança de posicionamento ao longo dos governos Dilma Rousseff.

Esse reajuste na rota nos levou de volta para 2004, ano da primeira eleição de Skaf para a presidência da Fiesp. Para reconstituir o pleito, nos apoiamos na apuração feita pelo jornalista Ricardo Balthazar³, que cobriu o evento pelo jornal Valor Econômico, e gentilmente a cedeu à pesquisa sob condição de preservação da identidade das fontes. Esse material foi complementado e contrastado com informações obtidas pela autora em 9 entrevistas semiestruturadas realizadas entre 2018 e 2019 a partir do método bola de neve, sendo 6 com empresários e/ou membros da Fiesp/Ciesp, 2 com funcionários da Fiesp e 1 com um ex-funcionário. Acrescentamos a essa base de dados notícias e entrevistas publicadas na imprensa na época e o trabalho realizado pelo sociólogo Demétrio Toledo (2009) sobre as diretorias da Fiesp entre 1992 e 2004.

A partir da análise dessa eleição e da gestão de Skaf à frente da entidade, elaboramos uma nova hipótese: a disputa, ao mesmo tempo em que extrapolou a dinâmica de poder dentro da Fiesp, também a reforçou. Como já apontado amplamente na literatura,

³ Esse material consiste em um arquivo eletrônico de texto de 73 páginas, em que o jornalista registrou entrevistas com mais de 50 fontes, entre empresários, sindicalistas, funcionários e outras pessoas ligadas ao pleito, além de informações oficiais divulgadas por instituições públicas e privadas e textos escritos por ele (publicados ou não). As interpretações feitas a partir desse material são de minha responsabilidade.

o processo eleitoral da entidade, em que cada sindicato tem direito a um voto, dentro de um universo pequeno de eleitores (algo entre 120 e 130 sindicatos) sempre fez com que a troca de favores fosse um elemento importante. No entanto, as campanhas de 2004, em especial a da chapa de oposição, tiveram nessa arma uma estratégia central. A partir de então, o fisiologismo se torna característica determinante das relações de poder dentro da Fiesp, e é um traço fundamental para entender sua atuação desde então. Isso, no entanto, não esvazia o processo sucessório de seu conteúdo político e de seu lastro econômico. Tão importante quanto as trocas de favores e expedientes do gênero foi o desejo de reformulação da relação da Fiesp com o governo em um momento de enfraquecimento da indústria. A manutenção de Skaf na presidência da entidade todos esses anos também tem relação com esses mesmos fatores – em síntese, sua ascensão levou a um processo de “pemedebização” da Fiesp, o que não a tornou menos representativa da indústria.

2. A gestão Horácio Lafer Piva (1998-2004)

O empresário Horácio Lafer Piva foi eleito por larga margem para a presidência da Fiesp e do Ciesp em 1998 como candidato da situação, prometendo reformas administrativas e recuperação da influência política que vinha sendo minada durante a liberalização dos governos Fernando Henrique Cardoso. A chapa oposicionista era encabeçada por Joseph Couri, presidente do Sindicato da Micro e Pequena Indústria (SIMPI), que há anos tentava uma inserção na federação paulista. Diferentemente de Carlos Eduardo Moreira Ferreira, não havia questionamentos quanto à “industrialidade” de Piva: neto de Horácio Lafer, um dos fundadores da Fiesp, ministro da Fazenda de Getúlio Vargas e das Relações Exteriores de Kubitschek; filho de Pedro Piva, senador tucano por São Paulo⁴; descendente de uma família proprietária de um dos maiores e mais tradicionais grupos industriais do Brasil, o Grupo Klabin, do ramo de papel e celulose. A lista de apoiadores da sua chapa demonstra seus laços com o grande empresariado nacional: Antônio Ermírio de Moraes, José Ermírio de Moraes Filho, José Mindlin, Luiz Fernando Furlan, Mário Ramos Villares, Jorge Feffer, Guilherme Leal e Andréa Matarazzo, para citar alguns (Toledo, 2009).

⁴ Pedro Piva foi senador entre 1995-1996 e 1999-2002 durante as licenças de José Serra para assumir os ministérios do Planejamento e Saúde, respectivamente.

Piva deu continuidade ao processo iniciado por Moreira Ferreira de incorporação das dissidências empresariais formadas no final dos anos 1980, notadamente o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) e o Pensamento Nacional de Bases Empresariais (PNBE), dando maior espaço para o chamado “Grupo Novo Ciesp”, de empresários interessados em modernizar as entidades⁵. Nesse esforço, Piva buscou profissionalizar a administração da Fiesp e reduzir custos de operação. No primeiro ano à frente da entidade, houve corte de 22% da folha de pagamento e em despesas com serviços, venda de imóveis do Sesi e do Senai, suspensão dos voos de jato particular, entre outras ações. Ao longo de sua gestão, 4 mil pessoas foram demitidas na Fiesp, no Sesi e no Senai, departamentos foram extintos e o “almoço grátis” – ele existia, afinal – foi eliminado do restaurante do prédio da avenida Paulista⁶.

Ao mesmo tempo, Piva centralizou suas decisões em um grupo pequeno de pessoas. Tanto relatos feitos na época do pleito de 2004 quanto atuais feitos à autora afirmam que o então presidente da Fiesp mantinha um círculo restrito de empresários com voz em sua gestão, sendo pouco afeito a agradar a grande maioria que estava fora dessa lista. Piva também criou o Conselho Consultivo da Indústria, órgão composto por grandes nomes do setor – muitos do Iedi – que se aproximavam, assim, da Fiesp, mas sem se comprometer diretamente com a administração da entidade (Toledo, 2009).

Essas mudanças geraram muita insatisfação interna. Um diretor se licenciou do cargo no início do primeiro mandato de Piva por discordar das demissões. Um empresário do setor de máquinas e membro da cúpula do Ciesp afirmou na época que “Horácio rompeu a estrutura de poder”. Segundo essa fonte, havia um reconhecimento unânime de que Piva havia “arrumado a casa”, mas pecava na ação política por ter um perfil discreto. Um empresário mais crítico, do setor de construção, classificou-o como “fechado” e “professoral”, acusando-o de ter personalizado a gestão e não ter resolvido nenhum de seus problemas. Outro reclamava do aluguel da sede de seu sindicato, localizada no prédio da Fiesp, ter triplicado. Segundo ele, na gestão Piva o relacionamento com as entidades tornou-se “comercial”: “Entraram como se fossem oposição, não como situação. Se [Joseph] Couri tivesse sido eleito, seríamos tratados mais cordialmente”. Um grande empresário e dirigente sindical do ramo alimentício afirma: “Horácio assumiu

⁵ Para uma reconstituição desse processo, ver Toledo (2009).

⁶ Sucessão na Fiesp divide empresários. Valor Econômico, 11.dez.2003, p. A16.

prometendo fazer reforma da Fiesp e fez mesmo. No dia seguinte fechou departamento do nosso companheiro”. Outro dirigente sindical ia mais direto ao ponto: “Horácio pede ajuda e trai, não dá cargos nem nada. Vai a Brasília e fico sabendo pelo jornal. Reuniões são teatro”⁷.

Segundo Mario Bernardini, diretor da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) e antigo membro das gestões Piva, o ex-presidente não buscava agradar os sindicatos, “como todo mundo fazia”:

Horácio não fez, por inabilidade política. Ele estava certo de que tinha apoio de todo mundo por ter feito uma boa gestão. (...) Fui vice-presidente do Ciesp, havia um grupo em torno do Horácio, umas dez pessoas, que se reunia semanalmente. Ele tentou acertar as contas da casa, demitiu gente do Sistema S, e isso desagradou muita gente, porque são indicações. Criou o departamento de competitividade, foi gasto dinheiro no saneamento do Sistema S e investido na parte técnica.⁸

De acordo com Bernardini, havia ainda uma queixa de que Piva não se importava com os pequenos empresários. Na visão de Fausto Cestari, empresário do ramo metalúrgico que foi próximo de Piva e hoje é vice-presidente do Ciesp, a questão não era que o ex-presidente não se importava com as empresas de menor porte, mas sim que ele acreditava ser papel do Ciesp tornar-se mais representativo dessas indústrias⁹. Por isso, sua gestão priorizou o fortalecimento da entidade, comandado por Cláudio Vaz, que posteriormente seria escolhido por Piva para sucedê-lo. Segundo Cestari, o ex-presidente da Fiesp acreditava que o imposto sindical deixaria de existir em algum momento, o que inviabilizaria financeiramente a federação: “Por isso ele não apostou na abertura da Fiesp para os pequenos e médios [empresários], que se sentiram alienados”.

Na hipótese de Toledo (2009), Piva concentrou o poder em um núcleo duro e poderoso para, paradoxalmente, levar adiante um projeto de descentralização da Fiesp – na sua visão, as reformas tinham como objetivo tornar a entidade mais representativa das empresas. A partir do método de análise de redes, em que os atributos e relações dos atores de um grupo são mapeados, o autor observa que a gestão de Piva é mais civil e nacional – ou seja, seus membros estão ligados mais a associações de abrangência nacional – do que a de Moreira Ferreira, cujos membros vinham principalmente de entidades sindicais de escopo estadual.

⁷ Declarações feitas ao jornalista Ricardo Balthazar entre 2003 e 2004.

⁸ Entrevista à autora em 30 de janeiro de 2019.

⁹ Entrevista à autora em 4 de dezembro de 2018.

Os relatos coletados nesta pesquisa nos fazem encarar com certo ceticismo a visão bastante positiva exposta por Toledo sobre a gestão Piva. A concentração de poder em um grupo restrito parece mais relacionada ao perfil discreto e pouco afeito à corte política do que à uma necessidade do projeto ao qual ele se propunha. Não obstante essas ressalvas, o efeito prático observado por Toledo pelo modelo de gestão e ações adotados por Piva – alienação de entidades da base da Fiesp – é respaldado pelos depoimentos reunidos por esta pesquisa. Parecia haver, de fato, grande insatisfação entre os sindicatos, sobretudo os menores e mais dependentes da estrutura da federação, como exemplificado pelo dirigente que reclama do aluguel de sua sala ter triplicado¹⁰.

Esse era o cenário da porta para dentro da Fiesp. Da porta para fora também havia enormes desafios. Piva assumiu em um momento classificado como de “total enfraquecimento das entidades de representação de classe” em reportagem da Folha de S.Paulo publicada na época¹¹. Segundo o jornal, empresários atribuíam esse problema à abertura comercial, ao aumento da concorrência e à estabilização econômica, que teria esvaziado as negociações salariais – função essencial das entidades sindicais. A gestão de Piva na Fiesp praticamente coincidiu com o segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, marcado por crises internas e externas, desvalorização do real e aumento do desemprego. A euforia inicial do empresariado com as reformas de liberalização arrefecia entre os setores que se viam prejudicados, que naquele momento “despertavam do coma” em busca de retomar um “papel importante na política nacional” (Bianchi, 2010, p. 244).

As principais razões de descontentamento eram a abertura comercial e a taxa de juros (Boito, 2018). Segundo Diniz e Boschi (2007), é nessa passagem dos anos 1990 para os 2000 que uma cisão importante ocorre entre o empresariado, colocando a Fiesp e o Iedi de um lado e a CNI, o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) e a Associação Brasileira da Infraestrutura e da Indústria de Base (Abdib) de outro. A divergência entre eles residia na capacidade da agenda liberal levar ao crescimento econômico: os primeiros acreditavam que era necessário um projeto de longo prazo de desenvolvimento sustentado, rompendo com certos dogmas da política econômica se necessário, enquanto os segundos viam no aprofundamento das reformas o caminho para a recuperação. Na

¹⁰ Levantamento feito pelo jornal Valor Econômico na época mostrou que um terço dos sindicatos filiados à Fiesp tinham sede no prédio da federação.

¹¹ Piva ganha fácil na Fiesp e deve levar Ciesp. Folha de S.Paulo, 27.ago.1998. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi27089828.htm>. Acesso em: 12.jul.2018.

gestão de Moreira Ferreira, a Fiesp chegou a aliar-se à CUT e à Força Sindical contra a política econômica do governo. Em 1996, a entidade declarou apoio a uma greve nacional em protesto contra o desemprego que estava sendo organizada pelas centrais sindicais. No mesmo ano, a federação articulou com a CNI um protesto do setor contra o ritmo da abertura comercial, em favor de privatizações e da redução dos juros (Boito, 2018).

Apesar da proximidade de Piva com o PSDB, não houve entrada com o governo federal, e a percepção de que FHC seguiria em frente com sua política econômica à revelia das demandas da Fiesp gerava insatisfação não só com o governo, mas com a própria entidade. Uma quantidade significativa de empresários destacava o relacionamento difícil com a política como um dos principais problemas da gestão. Um empresário do setor plástico, por exemplo, reclamava do ministro da Fazenda ter visitado a Fiesp apenas uma vez; um dirigente sindical profissional afirmava que “a Fiesp não ganha uma do governo”; um diretor de uma entidade do ramo alimentício reclamava que “antes a Fiesp falava e o governo ouvia, tremia”¹². O próprio Piva reconhecia o problema, ao afirmar que “o espaço para propor coisas ficou muito apertado nesse período”¹³.

Para Pedro Evangelinos, industrial do ramo de refrigeração que participa da Fiesp desde 1982, Piva “pensava muito para decidir, demorava, não gostava de embate. Achava que podia resolver tudo na conversa. Na relação da Fiesp com o governo, era enganado”¹⁴. Uma pesquisa do Ibope¹⁵ feita na época mostrava que havia uma demanda por maior articulação política. Segundo o instituto de pesquisa, o perfil desejado para o próximo presidente da Fiesp era de alguém com habilidade política, capacidade de negociação e articulação (preferência de 83% dos respondentes), e não por competência técnica e administrativa (preferência de 9%).

Essa tensão mostra que a Fiesp ainda era percebida pelo empresariado como uma interlocutora importante junto ao Estado. Ela estava, de fato, enfraquecida, como apontado pela literatura e pela imprensa na época, mas é equivocado equalizar esse problema (em larga medida, conjuntural) com uma crise de representatividade. A perda de força da Fiesp está diretamente relacionada ao próprio enfraquecimento do setor industrial em meio ao processo de liberalização econômica. Reclamar de que “a Fiesp

¹² Declarações feitas ao jornalista Ricardo Balthazar entre 2003 e 2004.

¹³ Sucessão na Fiesp divide empresários. Valor Econômico, 11.dez.2003, p. A16.

¹⁴ Entrevista à autoria em 14 de fevereiro de 2019.

¹⁵ A pesquisa ouviu 107 presidentes ou delegados dos 126 sindicatos filiados à Fiesp. A entrevista foi feita por telefone entre os dias 16 e 23 de janeiro de 2004.

não ganha uma do governo” não significa não se importar mais com a entidade, mas sim desejar que ela volte a sair vencedora. Muitos dos empresários insatisfeitos com Piva relatam terem vendido ou encerrado suas atividades diante da concorrência estrangeira. Esse foi o caso de Bernardini, que encerrou suas atividades após o governo ter reduzido a tarifa de importação da máquina que sua indústria produzia.

No entanto, a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva em 2002 sugeria uma possibilidade de reversão do estreitamento da margem de influência junto ao Estado vivenciado pela Fiesp nos anos 1990. O ex-sindicalista era a principal voz crítica à política econômica dos governos FHC. Em discurso na federação durante a campanha, Lula afirmou para uma plateia de 400 empresários que em seu governo os ministérios ligados à produção teriam mais peso que a Fazenda, diferentemente do que ocorria nas gestões tucanas – em alusão à disputa entre o setor produtivo e o financeiro. “Olha a incongruência: vai precisar o PT ser eleito para que vocês [empresários] sejam notados no país”, disse sob aplausos, segundo nota publicada no site do partido na época¹⁶. Lula afirmou ainda que a saída para a crise que o país enfrentava era política, e prometeu que seu governo retomaria o poder do Estado (“um Estado alavancador”, em suas palavras) e a autonomia decisória para não ficar subalterno “a uma política de interesses dos empresários do exterior”.

O esforço de Lula de aproximação com o empresariado contou ainda com a Carta ao Povo Brasileiro, em que o petista se comprometia com a estabilidade econômica, e a escolha do industrial José Alencar, da Coteminas, para o posto de vice. Mais que mera jogada eleitoral, a movimentação expressava uma real crença em torno da necessidade de uma aliança entre Estado, trabalhadores e empresários em um governo que representaria o setor produtivo contra o predomínio do setor financeiro dos anos FHC (Singer, 2010; Boito, 2018). O apelo parece ter surtido efeito, e a questão da proximidade com o governo petista tornou-se um elemento central na campanha para a sucessão de Piva.

Paulo Skaf, o cabeça da chapa oposicionista, era visto como uma figura próxima ao PT. Indícios apontam que essa ponte foi feita por Alencar, que conhecia Skaf por sua atuação à frente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), ramo no qual o vice-presidente atuava. Diferentes fontes relataram na época da eleição de 2004 que Skaf

¹⁶ Não localizamos a publicação original da nota no site do PT. As referências a ela são feitas com base em uma cópia feita pelo jornalista Ricardo Balthazar em 2003.

chegou a ser cogitado para o posto de ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) do governo Lula por indicação de Alencar. Lula, no entanto, teria tido dúvidas quanto ao nome e procurado o empresário Eugênio Staub, presidente da Gradiente e membro do Iedi. O empresário, porém, teria rejeitado a oferta alegando problemas de saúde, mas indicado outros nomes, dentre eles o de Luiz Fernando Furlan, empresário da Sadia. Os dois nomes foram levados para consulta entre as associações do setor – CNI, Fiesp e Firjan –, e Skaf teria acabado sendo vetado por todas em razão do seu perfil ambicioso e temperamento difícil.

Furlan acabou sendo escolhido, e sua nomeação em janeiro de 2003 criou um problema para a sucessão da Fiesp. Segundo fontes da época e entrevistas atuais, o então presidente da Sadia era o nome consensual para a presidência da federação paulista, apoiado por Piva e seu grupo, e não havia um substituto claro para assumir seu lugar na disputa. Ao mesmo tempo, sua escolha em detrimento de Skaf deixou o presidente da Abit livre para articular uma chapa de oposição.

3. Os candidatos: Paulo Skaf e Cláudio Vaz

Skaf já vinha se movimentando para assumir a Fiesp desde a eleição de Piva em 1998, campanha da qual participou, e teria se frustrado por não conseguir nenhum cargo de prestígio uma vez montada a gestão. Na análise de redes feita por Toledo (2007), Skaf era um ator “periférico, pouco central, sem importância em termos de intermediação de relações no interior da rede, mas poderoso em termos de veiculação de informação e produção de coordenação e ação conjunta” (Toledo, 2009, p. 168).

A essa altura, o presidente da Abit já era um “industrial sem indústria”: em razão das dificuldades impostas pela abertura comercial, ele havia vendido os equipamentos da confecção fundada por seu pai e alugado o espaço para outras empresas em meados dos anos 1990¹⁷. Seu envolvimento com o setor produtivo desde então limita-se à posse de ações. Já a atuação de Skaf na política institucional começou no final dos anos 1980, quando ele passou a frequentar o sindicato do setor têxtil (Sinditêxtil-SP). Em 1999, ele assumiu a presidência da entidade e da associação do setor, a Abit. Sua gestão foi bem avaliada por ter dobrado as receitas de exportações, aproximado os produtores de algodão

¹⁷ As informações sobre Skaf apoiam-se extensamente em entrevista concedida pelo presidente da Fiesp em 2009 ao projeto “Trajetória e Pensamento das Elites Empresariais de São Paulo”, do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC/FGV).

da indústria e promovido a moda brasileira como estratégia de marketing. Essa avaliação positiva é confirmada por empresários, e mesmo críticos de Skaf o reconhecem como alguém de ação, que de fato “resolve problemas”. Por meio da Abit, ele se aproximou não só de Alencar, mas também de Benjamin Steinbruch, do Grupo Vicunha, que comanda a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a Vicunha Têxtil e o Banco Fibra. Essa relação, por sua vez, conectou-o a Aloizio Mercadante, que na época era líder do PT no Senado.

Skaf aproveitou essas relações em sua campanha para se vender como alguém com acesso direto ao governo federal, o que significava, num plano programático, influência sobre as decisões relevantes para a indústria e, num plano pragmático, facilidade para “resolver problemas”. Como demonstração desse segundo ponto, há relatos de que Skaf ajudou empresários e sindicatos com pendências na Receita Federal. Um segundo exemplo é a intervenção de Skaf em prol da Nestlé, que na época aguardava a aprovação da compra da Garoto¹⁸.

Essa proximidade por outro lado era vista com reservas por parte dos industriais, sobretudo entre os maiores e mais antigos. O temor era de que a Fiesp sob Skaf evitasse conflitos com Brasília, tornando-se mera mensageira do governo. “Fiesp vai aparecer muito mais, com menos representatividade, presa fácil para o governo. Esvaziamento ajuda governo, fica mais fácil manipular”, dizia um grande e experiente empresário conhecido por suas posições nacionalistas. Outros viam na candidatura oposicionista um projeto político pessoal de Skaf, o que colocaria a Fiesp em risco de transformar-se em trampolim político, em detrimento dos interesses do setor.

Um empresário membro da diretoria da CNI na época resumia assim o cenário:

Insatisfação do empresariado com Horácio. Acham atuação muito tímida. Skaf seria nova postura, talvez aliança com governo, mas independente. Trabalho reconhecido na Abit. Horácio é PSDB, Skaf é “aliança responsável” com governo. Fiesp tem que ser firme em relação ao governo, mas não pode ser oposição. Governo não pode correr o risco de que a Fiesp vire megafone oposicionista. Governo Lula parece muito sensível a críticas de empresários e corre menos riscos com Skaf.¹⁹

O candidato da situação, Claudio Vaz, era visto como o oposto de Skaf: fechado, tímido, burocrático, ético e de difícil trato. Até mesmo apoiadores da chapa o achavam

¹⁸ A Nestlé comprou a Garoto em 2002, mas o negócio foi vetado pelo Cade em 2004. Skaf teria levado o presidente da Nestlé no Brasil na época, Ivan Zurita, para conversar com José Alencar, deputados e autoridades regulatórias, conforme relatado na imprensa.

¹⁹ Entrevista concedida ao jornalista Ricardo Balthazar em 2004.

um candidato ruim, no entanto era a única opção viável depois da saída de Furlan. A percepção era de que os problemas atribuídos a Piva, sobretudo a inabilidade política, se intensificariam sob Vaz. Um grande empresário com amplo trânsito entre industriais, por exemplo, afirmava que “ministros não gostam do Horácio. Acham pernóstico, tucano, intelectualmente pretensioso. Vaz é igual”²⁰. Embora fosse reconhecido como bom administrador por seu trabalho no Ciesp, ele não era visto como um líder – característica valorizada após as derrotas sofridas nos anos FHC. Ele também fizera desafetos ao demitir apadrinhados de empresários no Sesi.

4. As campanhas

A linha central da campanha de Skaf foi a defesa de um papel de maior relevância política para a Fiesp. Essa promessa não era nova e já havia sido feita por Emerson Kapaz em 1992 e Piva em 1998, mas o presidente da Abit qualificava seu plano com sua proximidade, bastante alardeada, com o governo federal. Na visão de Skaf, a Fiesp limitava-se a reclamar de fatos ocorridos, de modo reativo, em vez de buscar proativamente participar das decisões. Esse discurso vocalizava, portanto, a percepção difundida entre o empresariado de que a Fiesp havia ficado de fora da formulação da política econômica, ao mesmo tempo em que prometia inverter esse jogo valendo-se do acesso a um governo que prometia uma nova relação com a indústria. Essa ideia fica bastante explícita em entrevistas dadas por Skaf pouco antes da eleição:

Folha - O que na sua opinião deixou a desejar na atual gestão?

Skaf - Não quero apontar principais falhas. Eu não sou crítico de fatos já ocorridos. Essa é uma das coisas que eu critico na Fiesp, que é criticar fatos ocorridos. O que é ou o que foi não importa. O nosso compromisso é com o futuro. Precisamos fazer com que a Fiesp se fortaleça. *Fiesp e Ciesp têm que estar próximos das casas Legislativas, da Câmara Federal, do Senado Federal. Temos de estar próximos a todos os líderes de governo, dos trabalhadores, em parceria com a agricultura, com o comércio, estar sentados em volta da mesa das decisões, deixar de ser coadjuvantes, parar de reclamar e passar a levar soluções.* Temos força suficiente para fazer dos nossos projetos, das nossas propostas, uma realidade. É isso que a Fiesp precisa. Não adianta ficar só reclamando.²¹ [grifo nosso]

Valor - Como deve ser o relacionamento da Fiesp com o governo?

²⁰ Idem.

²¹ Skaf, de oposição, "vende" influência junto ao governo para se eleger na Fiesp. Folha de S.Paulo, 23.ago.2004. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u88066.shtml>. Acesso em: 5.dez.2018.

Skaf - A relação deve ser de confiança e buscar resultados. A experiência que tive no meu setor mostra que na maioria dos casos o resultado vem da negociação e da parceria. Quando necessário, não deixamos de buscar um enfrentamento. *Nunca fui filiado a partido político, mas tenho bom relacionamento com o governo e sempre usei isso para obter resultados para meu setor.* O importante é que esse relacionamento seja baseado em credibilidade e respeito mútuo, e não em submissão. O que é bom para a indústria é bom para o país e qualquer governo entende isso.²² [grifo nosso]

Um segundo ponto importante da campanha foi a ideia de que havia um predomínio de grandes empresários sobre a Fiesp, o que Skaf prometia reverter em favor dos pequenos e médios. Esse discurso também não era inédito – fora feito por Kapaz em 1992 e por Couri em 1998 –, mas se aproveitava de uma insatisfação nova, gerada pela concentração de poder na gestão Piva:

Folha - Até que ponto essa segmentação [em duas chapas] divide a Fiesp?

Skaf - A disputa é positiva, saudável. A sociedade está falando da Fiesp. Temos que mudar o perfil, transformá-la em entidade pró-ativa, em busca de resultados, de soluções, para ajudar o país a pegar a rota do crescimento com a presença da indústria. *Hoje, a Fiesp é vista pelo pequeno empresário como casa para os grandes, como uma entidade que não vai resolve[r] problema. Temos que mudar tudo isso e fazer com que o microempresário entre no prédio da avenida Paulista orgulhoso.*²³ [grifo nosso]

Folha - Mas sobre a sua atuação na Fiesp. O que o afastou da atual gestão mesmo o sr. sendo vice-presidente?

Skaf - Eu nunca sumi da Fiesp. No ano 2000, eu coordenei o grupo de assuntos fiscais. Fizemos, durante dois anos, um trabalho com começo, meio e fim até a aprovação do Refis. Depois disso, eu participei na medida em que senti ser conveniente. *O atual presidente se fechou em torno de meia dúzia de companheiros, não dando espaço aos demais.* Era um direito dele. Eu não queria causar nenhum desconforto ao presidente. Ele foi eleito presidente e ele é que deve dar o tom. Agora, se vai terminar, entendemos que precisaria ter uma alternância, que precisaria mudar, adotar um perfil de resultados, de ações concretas.²⁴ [grifo nosso]

Na visão de Fausto Cestari, empresário que fez parte da chapa de Vaz e hoje é vice-presidente do Ciesp, houve um processo de abertura do sistema Fiesp/Ciesp aos pequenos e médios industriais na gestão Moreira Ferreira (1992-1998). Nessa época

²² “Resultado vem da parceria e negociação”, acha Skaf. Valor Econômico, 23.ago.2004, p. A14.

²³ Skaf, de oposição, “vende” influência junto ao governo para se eleger na Fiesp. Folha de S.Paulo, 23.ago.2004. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u88066.shtml>. Acesso em: 5.dez.2018

²⁴ Idem.

foram implementadas reformas para acomodar interesses dos empresários ligados ao PNBE, como a instituição de eleições nos diretórios regionais do Ciesp, no lugar de nomeações. No entanto, Piva teria desagradado as pequenas por seu modo de gestão e sua visão de que a Fiesp deveria ser secundária nesse processo de abertura aos pequenos e médios negócios. “Paulo vem nessa brecha, em cima das pequenas, que Horácio não fortaleceu. Boa parte dos setores pequenos e médios é representado por gente sem indústria, e se sentia alienado. Paulo os coloca em posição de destaque”²⁵, avalia Cestari.

Essa declaração é interessante porque articula o porte das empresas com o problema da representatividade sindical. Parece haver uma sobreposição entre as pequenas e médias indústrias e sindicatos de pouca expressividade, dependentes da Fiesp – justamente os mais afetados pelas mudanças promovidas por Piva. O argumento é lógico quando se tem em mente que o peso político e sustentabilidade financeira de uma entidade estão diretamente relacionados ao poder e capacidade de contribuição das empresas por ela representadas. Não é à toa que exemplos corriqueiros de sindicatos fortes sejam o Sindifavea, da indústria automotiva, e o Sindimaq, da indústria de bens de capital. Os sindicatos não existem no vácuo: é a própria fragilidade da categoria representada que leva à sua fragilidade e, em decorrência, maior dependência da federação para sobreviver.

A principal estratégia da chapa oposicionista foi a troca de favores. É bastante difundida a ideia de que a maior parte dos sindicatos “se vende por pouco”²⁶: vaga no estacionamento, algum acesso ao chefe da Receita Federal, emprego para familiares. Um dirigente experiente comparou-os pejorativamente a um “eleitor do interior, [que] quer sapato, dentadura, óculos”. O fato de Piva ter buscado reduzir regalias do tipo abriu uma ampla via de negociação em que Skaf prometia devolvê-las caso eleito. Segundo relatos feitos na época, o candidato da oposição havia levantado a data de aniversário e informações sobre filhos e mulheres dos dirigentes e delegados sindicais para oferecer empregos e enviar flores. Outro exemplo de troca de favor se deu no caso da Nestlé já mencionado, em que a empresa buscou retribuir pressionando os sindicatos em que participava a votar na chapa de oposição.

²⁵ Entrevista à autora em 4 de dezembro de 2018.

²⁶ Entrevista à autora em 9 de agosto de 2018.

Quando os favores não funcionavam, as chapas apelavam para a interferência direta nos sindicatos. Muitos deles trocaram de diretoria até o dia da votação, o que abriu margem para mudança na orientação de voto. O Sindicato da Indústria da Estamparia de Metais (Siemesp), representante dos fabricantes de latas, foi um dos alvos desse jogo. A gestão da entidade, que estava dividida entre Skaf e Vaz, foi derrubada na eleição interna de maio de 2004 por um voto, após pressão de Steinbruch que, embora não fosse filiado ao sindicato, presidia a única empresa no Brasil que produz folhas metálicas – matéria-prima do setor. “O peso do Benjamin foi preponderante, porque todos nós dependemos da CSN”²⁷, declarou o presidente derrotado do Siemesp, José Villela de Andrade. O Sindicato das Indústrias do Vestuário de Presidente Prudente passou por situação parecida. Seu presidente, Claudemir Zanete, havia se comprometido com Vaz, mas desistiu após um fornecedor de tecidos ameaçar deixá-lo sem matéria-prima²⁸. No Sindicato Nacional da Indústria de Defensivos Agrícolas (Sindag), a multinacional americana DuPont – produtora de defensivos e de fibras sintéticas para a indústria têxtil – teria pressionado por uma posição pró-Skaf, no que teria sido acompanhada pela Rhodia e pela Dow²⁹. Um dirigente sintetizava em 2004 esse tipo de tática de modo explícito: “Quem depende de aço, trigo e tecido tá fodido se não estiver na chapa [de Skaf]”.

O mesmo expediente foi usado pela chapa de Vaz, que mobilizou grandes empresários que atuavam como fornecedores ou clientes de alguns setores para pressionar seus sindicatos valendo-se dessa relação assimétrica. Um exemplo foi a atuação do Grupo Votorantim, comandado por Antônio Ermírio de Moraes, rival de Steinbruch: o conglomerado também usou seu peso em prol de Vaz³⁰.

A disputa apertada levou as chapas a lançarem mão de outras estratégias. Como muitos sindicatos decidem seu voto com base em quem acreditam que sairá vencedor, há relatos de esquemas para distorcer o resultado das sondagens feitas por institutos de pesquisa – por exemplo, passando aos pesquisadores uma lista de contatos de aliados, e não de quem efetivamente votaria. Outra batalha era pela definição de quem teria direito ao voto, e como este seria definido: se em assembleia do sindicato ou determinação do

²⁷ Grupos se movem para a eleição na Fiesp. Valor Econômico, 16.ago.2004, p. A4.

²⁸ Eleição leva briga por votos até a véspera. Valor Econômico, 25.ago.2004, p. A8.

²⁹ Grupos se movem para a eleição na Fiesp. Valor Econômico, 16.ago.2004, p. A4.

³⁰ Idem.

presidente³¹, com ameaça de impugnações. Houve ainda uma corrida pela regularização do registro de sindicatos desativados³² para que tivessem direito a voto ou, em outros casos, divergência sobre quem poderia votar³³. Finalmente, às vésperas da eleição, um empresário da chapa de Skaf chegou a enviar um email a diversos colegas alegando que Vaz e seus apoiadores teriam envolvimento em um esquema de lavagem de dinheiro relacionado à operação “Farol da Colina” da Polícia Federal³⁴, que havia prendido dezenas de doleiros.

5. A vitória de Skaf

Skaf venceu o pleito na Fiesp com um placar de 70 votos, contra 52 de Vaz, mas foi derrotado no Ciesp, onde Vaz obteve 2.235 votos, contra 1.816 de Skaf – resultado que significou a divisão pela primeira vez na história da presidência das entidades. A festa de posse, organizada em novembro de 2004 no Museu do Ipiranga, contou com a presença do ex-presidente Lula, acompanhado por dez ministros, além de governadores de seis Estados e diversos senadores e deputados. Na ocasião, foi relançada a Revista da Indústria, publicação que havia sido retirada de circulação pela gestão de Piva e que serviria como plataforma para expressar as opiniões da Fiesp. As posições manifestas pela nova diretoria em artigos da revista propunham uma atitude proativa da Fiesp junto ao governo e criticavam o monetarismo, a abertura comercial, as altas taxas de juros e carga tributária – todas atribuídas a uma herança nos anos 1990. Um dos textos proclamava que a nova diretoria resgataria um “compromisso histórico com a Pátria e o desenvolvimento” e apontava a necessidade de ampliação dos laços com trabalhadores (Boito, 2018, p. 76-77).

³¹ Um caso curioso aconteceu no Sindicato da Indústria de Chocolates. A Kraft, incomodada com a influência da rival Nestlé sobre o voto pró Skaf da entidade, pressionou por uma nova assembleia para rediscutir a escolha. Dez pessoas foram à reunião com procurações para representar 32 empresas, mas 6 procurações foram rejeitadas. O resultado da votação foi 16 votos para Skaf contra 10 para Vaz. Não obstante, o direito de voto era do vice-presidente da entidade, que poderia escolher como quisesse, dado que o voto é secreto.

³² Caso do Sindicato dos Chapéus, que havia encerrado suas atividades em 2000.

³³ A Fiesp mudou seu estatuto nos anos 1990 para que apenas um sindicato de cada categoria pudesse votar, em resposta à criação de diversos sindicatos pequenos de abrangência municipal (como os de panificação) (Toledo, 2007).

³⁴ Disputa acirrada à presidência da Fiesp vira caso de polícia. Folha de S.Paulo, 20.ago.2004. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u88024.shtml>. Acesso em: 10.nov.2018.

Boito (2018) destaca que houve uma multiplicação de canais institucionais de consulta aos industriais³⁵ no governo Lula, em oposição ao que ocorria durante o governo FHC. Essa convergência de interesses em torno de um projeto se manifestou de diversas formas, dentre as quais as Parcerias Público-Privadas, a mudança da composição do Conselho Monetário Nacional (CMN), a reformulação da política externa com foco em parcerias comerciais Sul-Sul e a concessão de financiamentos via BNDES – todas com o objetivo de fortalecer o setor produtivo. Com exceção de declarações contra o nível da taxa de juros, considerado alto, a postura de Skaf foi de alinhamento com o governo.

Ao tomar posse, Skaf também reverteu parte das reformas feitas por Piva: criou conselhos e assessorias de “notáveis” na Fiesp, preenchendo-os com convites a políticos e nomes de relevo que, embora não fossem remunerados, envolviam certo prestígio e podiam ser usados para abrir portas do lado do empresariado ou do governo; ampliou o número de funcionários e restaurou a prática de agradados aos sindicatos menos expressivos, seus aliados desde o início. De modo semelhante, ele construiu uma ampla rede por meio da nomeação de aliados e pessoas a eles ligadas para cargos na Fiesp, no Ciesp e nas entidades do Sistema S (nesse último caso, remunerados). “A distribuição de cargos sem dúvida visa acomodar interesses de pessoas ligadas a sindicatos. Cada departamento tem um titular, um adjunto e diretores, e todo ano tem recondução e uma briga maior”, afirma um funcionário³⁶.

Os depoimentos colhidos na pesquisa convergem na descrição de Skaf como alguém muito atento à satisfação de suas bases. Segundo Bernardini, a dinâmica interna da Fiesp se dá da seguinte forma:

A cada duas semanas tem reunião de diretoria. Reúne umas 50, 60 pessoas. Essas são as [reuniões] importantes para a Fiesp, em que vão os delegados de sindicatos, que votam. Aquilo é um divã, pessoal gosta de se sentir ouvido. Skaf democraticamente ouve. É importante como trata a turma, saber o nome, e depois sobe para o restaurante, passa de mesa em mesa. Ele faz isso muito bem, naturalmente³⁷.

³⁵ Lula instituiu o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (o “Conselhão”), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) (DINIZ *apud* VACCARI, 2016).

³⁶ Entrevista à autora em 29 de março de 2019.

³⁷ Entrevista à autora em 30 de janeiro de 2019.

Os empresários Evangelinos e Cestari relacionam essa estratégia de poder do presidente da Fiesp à sua proposta de atuação política mais incisiva. A lógica por trás do argumento associa a visibilidade externa à necessidade de uma mão firme internamente:

Evangelinos – Paulo assume com outra visão [em comparação com Piva], adota uma posição de confronto. Para isso, você tem que ter um arco de alianças, você tem que dar espaço. Aí ele cria cargos e dá infraestrutura. Ele multiplica pessoas trabalhando pela causa. (...) Renovação [no comando da Fiesp] é boa. Mas isso não é uma crítica ao Paulo. Ele se mantém porque não aparece opção, mesmo entre empresários. Da forma que o Paulo trabalha e seu sistema, é muito difícil se opor a ele, fazer campanha contra ele. Se Skaf abrisse chamada para eleição, teria uns dez candidatos, inclusive eu.³⁸

Cestari – Oposição na Fiesp hoje é silenciosa. Paulo tem uma posição confortável. Ele não estimula novas lideranças, não há abertura para surgir oposição. Paulo preencheu todos os espaços politicamente, levou a Fiesp para uma posição institucional de maior peso. Com a CPMF, ele mostrou o que a Fiesp era capaz de fazer, ele derrotou o Lula.³⁹

Os dois depoimentos – ambos, novamente, de antigos rivais de Skaf – são bastante elogiosos à sua atuação na Fiesp, ainda que façam ressalvas ao estreitamento do espaço para dissenso. Esse problema é minimizado diante da maior coesão do empresariado alcançada por essa via, o que teria levado ao fortalecimento político da entidade depois de 2004. A eliminação das disputas internas, tão características do setor nos anos 1990, são interpretados como condições necessárias para a recuperação do poder de influência do empresariado dentro de uma estratégia combativa em relação à esfera política. Essa argumentação omite os anos iniciais da gestão Skaf, em que houve forte alinhamento com o governo, como já discutido. O mérito do presidente da Fiesp passa a ser reconhecido a partir do momento em que ele adota uma estratégia de enfrentamento. No entanto, por que Skaf passou a criticar o governo?

O relacionamento entre os dois foi testado pela primeira vez em 2006, quando estourou o que ficou conhecido como “crise do mensalão”, esquema de corrupção que envolvia membros do Executivo e da base aliada no Congresso. Apesar do escândalo ser extensamente explorado na imprensa e dominar o debate público, falando-se inclusive na possibilidade de impeachment de Lula, a Revista da Indústria não fez nenhuma menção

³⁸ Entrevista à autora em 14 de fevereiro de 2019.

³⁹ Entrevista à autora em 4 de dezembro de 2018. Cestari faz referência à derrota no governo na tentativa de prorrogação da CPMF, conhecida como “imposto do cheque”, em 2007, contra a qual a Fiesp fez campanha.

à pauta em suas publicações por meses. Quando a crise política foi finalmente abordada, o tom da publicação era crítico à oposição, cuja atuação em cima do escândalo estaria travancando o país (Boito, 2018, p. 79-80).

Um dos resultados da crise do mensalão foi a substituição de Antônio Palocci por Guido Mantega no ministério da Fazenda no início de 2006. A escolha de Mantega – um economista heterodoxo, que ocupava até então a chefia do BNDES – agradou a Fiesp. A Revista da Indústria fez uma capa sobre o novo ministro intitulada “Um desenvolvimentista na Fazenda”. O texto publicado pela revista identificava dois grandes grupos no governo: um monetarista, associado ao setor financeiro, que era capitaneado por Palocci, e um desenvolvimentista, associado ao setor produtivo, do qual Mantega era um dos representantes (Boito, 2018, p. 85).

A elevação do tom das críticas da Fiesp ao governo acontece no segundo mandato de Lula. Na leitura de Boito (2018), essa mudança se deu em razão das contradições internas da frente neodesenvolvimentista, sobretudo entre o setor produtivo e os trabalhadores, uma vez que a burguesia interna relutaria em aceitar as concessões que o governo Lula exigiria dela – a Fiesp advogava, por exemplo, que a taxa de juros poderia ser cortada caso os gastos públicos e a carga tributária fossem reduzidos. Dessa defesa, Boito depreende um ataque aos trabalhadores, uma vez que eles seriam os principais atingidos pelo corte de gastos públicos. No entanto, por que a entidade passou a tensionar mais a frente neodesenvolvimentista e a se incomodar mais com as concessões aos trabalhadores justamente quando o governo intensificava a aposta num projeto desenvolvimentista, como ocorreu no segundo mandato?

Nossa hipótese é que essa mudança de posição tem menos a ver com a burguesia interna – que nos parece pouco ativa dentro da Fiesp nesse período – e seus conflitos com trabalhadores, e mais com as ambições políticas de Skaf. A percepção de que ele buscaria uma entrada na política institucional já era bastante difundida desde antes da sua primeira eleição para a entidade, em 2004, sendo um dos motivos pelos quais parte do empresariado o via com reservas. Para embasar nosso argumento, temos uma especulação e algumas evidências. Começamos pela primeira. Por que Skaf ampliou em um ano o tempo de mandato da presidência da Fiesp? Considerando que a alteração entraria em vigor para quem fosse eleito em 2007, isso significa que o término do mandato passaria a ser 2011, em vez de 2010 – ano de eleição para presidente, governador, senadores e

deputados. Ou seja, pela regra anterior, caso Skaf quisesse concorrer a qualquer um desses cargos, ele teria que abrir mão da disputa pela Fiesp ou, a partir de um malabarismo retórico e prático, concorrer ao mesmo tempo para as duas coisas. Ampliando a duração do mandato, ele poderia se licenciar da presidência da Fiesp para disputar a eleição em 2010 e, caso derrotado, retornar imediatamente, disputando uma nova reeleição no ano seguinte – como de fato fez.

Passemos agora às evidências. Em abril de 2007, a revista IstoÉ publicou um perfil laudatório do presidente da Fiesp⁴⁰. Melhor que a encomenda, o texto é permeado de frases como “Nenhum dos dois [ex-presidentes da Fiesp] jamais teve metade do trânsito ou da credibilidade que Skaf construiu nos círculos do poder”, “Ele [Skaf] foi quem mais cobrou crescimento econômico do País. Gritou tanto e tão alto que conseguiu reconstruir a unidade empresarial”. No último parágrafo, o lide⁴¹: “Com todo esse cacife, é de se perguntar se Paulo Skaf tem ambições políticas no futuro”. Skaf responde: “(...) O futuro a Deus pertence. Nunca militei na política partidária, não tenho partido nem nunca tive. Mas, na vida, falar que desta água não beberei é muito arriscado. Há dez anos, quando eu passava pela avenida Paulista, jamais imaginei ocupar a presidência da Fiesp”.

Logo após a circulação da entrevista, a Fiesp lança a publicação “Por que a CPMF é um problema para o Brasil?”, estudo em que são elencadas diversas razões para extinguir o imposto, cuja prorrogação – uma prioridade do governo Lula – estava sendo discutida no Congresso. A partir daí a entidade e seu presidente passaram meses em campanha contra o tributo, valendo-se pela primeira vez de maneira ostensiva das táticas midiáticas pelas quais a Fiesp ficaria conhecida mais tarde. Uma dessas ações, por exemplo, consistiu na realização de um abaixo-assinado que coletou 1,3 milhão de assinaturas. Skaf foi pessoalmente fazer a entrega do material no Senado, carregado em carrinhos de supermercado⁴². Também foi promovido um show no Vale do Anhangabaú, intitulado “Tributo contra o Tributo”. Segundo Cestari, a briga entre Fiesp e governo em torno da continuidade da CPMF foi um “divisor de águas” na linha da entidade. “A briga da Fiesp com o PT começou quando Lula quis trazer de volta a CPMF”, afirma.

⁴⁰ O trunfo de Paulo Skaf. IstoÉ, 23.abr.2007. Disponível em: https://istoe.com.br/3591_O+TRUNFO+DE+PAULO+SKAF. Acesso em: 20.out.2018.

⁴¹ Jargão jornalístico para a principal informação (notícia) de uma reportagem.

⁴² Fiesp entrega abaixo-assinado com 1,3 milhão de assinaturas contra CPMF. Senado Notícias, 31.out.2007. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2007/10/31/fiesp-entrega-abaixo-assinado-com-13-milhao-de-assinaturas-contra-cpmf>. Acesso em: 15.dez.2018.

O fim do imposto, aprovado pelo Senado em dezembro de 2007, foi uma das principais derrotas do governo Lula no Congresso e significou uma perda bilionária de arrecadação (algo entre R\$ 30 bilhões e R\$ 40 bilhões anuais, segundo estimativas da época). A campanha pela extinção do imposto, liderada pela Fiesp, projetou Skaf nacionalmente como um defensor do cidadão contra o Estado, uma vez que o tributo recaía não apenas sobre empresários, mas qualquer pessoa (física ou jurídica) que fizesse transações financeiras. Dois anos depois da campanha pela CPMF, Skaf se filiaria ao Partido Socialista Brasileiro (PSB)⁴³, após meses de conversas que, segundo a imprensa, envolveram também o Partido Verde (PV), o Partido da República (PR) e o PMDB – partido para onde ele migra em 2011, quando declara que Michel Temer o havia convidado anos antes, mas a filiação não teria dado certo por um conflito de interesses com o ex-governador de São Paulo Orestes Quércia, morto no final de 2010⁴⁴. No mesmo ano, Skaf disputou o governo de São Paulo, terminando em 4º lugar (4,6% dos votos).

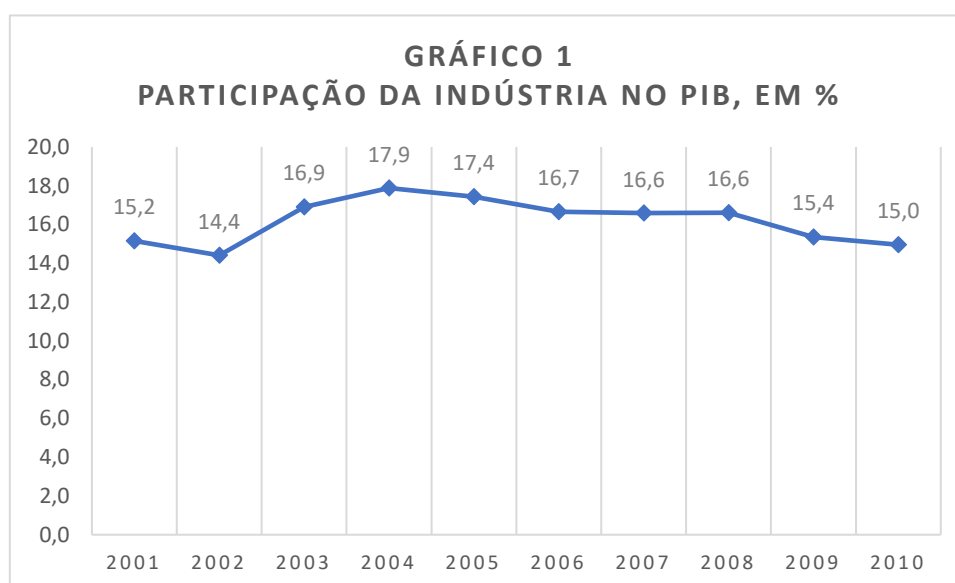
O alinhamento da Fiesp ao governo no primeiro mandato, a defesa de Lula na crise do mensalão e a campanha midiática contra uma proposta do Planalto no segundo mandato mostram um domínio de Skaf sobre a atuação política da entidade, que parece ter ficado a reboque de seus planos pessoais. Diferentemente de Boito, acreditamos que isso só foi possível justamente pela Fiesp não mais representar a burguesia interna, e sim o pequeno e médio capital. Nossa hipótese é que houve um enfraquecimento dos setores e empresários mais vocais, relacionado ao processo de longo prazo de encolhimento da indústria. Dados do IBGE, por exemplo, mostram uma redução contínua da participação da indústria no PIB a partir de 2004, quando Skaf toma posse na Fiesp (gráfico 1). Essa tendência alimenta uma visão bastante difundida dentro da própria indústria de que o Brasil passa por um processo de desindustrialização.

Essa visão é compartilhada por um antigo membro da cúpula da Fiesp:

Antes a Fiesp e o Ciesp representavam a indústria mais forte, mas o setor passou por uma reviravolta. Os grandes empresários nacionais não existem mais, quem sobrou se afastou da Fiesp por causa do Skaf. Com isso, as pequenas e médias começaram a ganhar mais espaço com uma pauta mais “para trás”.

⁴³ Skaf se filia ao PSB e pode disputar o governo paulista. Folha de S.Paulo, 1.out.2009. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc0110200914.htm>. Acesso em: 20.jan.2019.

⁴⁴ Skaf diz que chapa com PT em São Paulo só com o PMDB na cabeça. Veja, 12.mai.2011. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/skaf-diz-que-chapa-com-pt-em-sao-paulo-so-com-o-pmdb-na-cabeça>. Acesso em: 20.jan.2019.



Fonte: IBGE. Exclui indústria extrativa mineral e de construção civil.

Outros entrevistados também relataram que grandes empresários não disputariam mais a Fiesp em seu cotidiano – montando chapas, definindo a agenda –, limitando-se a participar de eventos com autoridades. A ideia corrente é que, para fins políticos, as grandes empresas e setores mais fortes já têm acesso direto ao governo independentemente da Fiesp. “A grande indústria usa a Fiesp para propostas indecentes, como renúncia fiscal. Para o resto das pautas ela vai direto no governo”⁴⁵, diz Fernando Bueno, diretor-executivo da filial brasileira da Bitzer, multinacional alemã que atua no setor de máquinas de refrigeração industrial, membro das diretorias da Abimaq e da Fiesp. Rafael Cervone Netto, que ocupa atualmente o cargo de terceiro vice-presidente da Fiesp, faz comparação semelhante. Segundo ele, grandes empresários e sindicatos preferem não se expor e usufruem de canal direto com o governo. A situação é diferente dos anos 1990, quando, na sua visão, “os grandes tinham voz mais forte, e as pequenas tinham menor abertura [na Fiesp]”⁴⁶.

6. Considerações finais

Há uma linha contínua entre o uso da proximidade com o Planalto para eleger-se na Fiesp, a construção de uma base firme para garantir a manutenção desse poder, e seu uso como plataforma política diante das oportunidades que surgissem. A agência de

⁴⁵ Entrevista à autora em 14 de fevereiro de 2019.

⁴⁶ Entrevista à autora em 29 de janeiro de 2019.

Skaf, portanto, é um elemento essencial para compreender os posicionamentos da Fiesp. Não obstante, é preciso entender as condições que a tornaram viável.

Na visão de Toledo (2009), os processos sucessórios na Fiesp e no Ciesp estão mais relacionados às suas burocracias internas e estratégias de reprodução do que a fenômenos econômicos ou políticos exógenos a elas. Diniz e Boschi (2007), por sua vez, veem a eleição de Skaf como um realinhamento do empresariado em torno de uma nova estratégia política em busca de recuperação do protagonismo perdido no âmbito de um novo regime produtivo que se desenhava com a substituição de FHC por Lula. Os autores destacam o discurso do candidato eleito em torno da necessidade de maior proximidade com o governo como forma de reverter o desequilíbrio que havia se instalado nas gestões do PSDB em prol do setor financeiro. Nessa visão, o projeto de Skaf consistia, em suma, na transformação da Fiesp em uma “autoridade produtiva”. No entanto, Diniz e Boschi rejeitam a existência de uma dimensão econômica nesse processo.

Boito (2018) também enxerga na ascensão de Skaf uma mudança política nas relações entre indústria e governo, mas também entre o setor em relação a outros grupos econômicos. Segundo o autor, a eleição do presidente da Abit foi um indicador da “consolidação do novo arranjo no interior do bloco no poder⁴⁷ em que a grande burguesia interna se firmou como base de classe do governo Lula” (p. 79). Essa mudança, por sua vez, seria fruto de reformulações na política econômica que beneficiaram o setor produtivo, o que possibilitou uma melhora da sua posição relativa dentro do bloco, embora permanecesse secundário ao capital financeiro, cujos interesses continuaram pautando as prioridades governamentais. O autor, portanto, diverge de Diniz e Boschi ao atribuir esse realinhamento político a ajustes no projeto econômico.

Em nossa reconstituição do processo, buscamos aprofundar a análise desse jogo político, visível na superfície, para além do seu aspecto institucional, contrastando-o com o contexto histórico, sobretudo em suas facetas política e econômica, dentro do qual ele se dava. Percebemos, em primeiro lugar, que o enquadramento da Fiesp como refém de sindicatos pequenos e inexpressivos em razão das regras de seu processo eleitoral não se sustenta, tendo em vista que grandes empresários encontram margem para pressioná-los

⁴⁷ Boito trabalha com o conceito de bloco no poder de Poulantzas (1977), entendido como uma unidade contraditória entre distintas classes e/ou frações de classes sob a hegemonia de uma delas, em suas relações com o Estado capitalista. No caso Brasileiro, o bloco no poder seria composto pelo capital financeiro (dominante), a burguesia interna (fração intermediária, representada pela Fiesp) e o médio capital envolvido em atividades produtivas para o mercado interno de bens populares, cujos interesses seriam marginalizados.

de acordo com seus interesses, valendo-se para isso da assimetria econômica em suas relações como fornecedores ou compradores. Em segundo lugar, tomar esses sindicatos como simples aparelhos burocráticos, vendo aí a origem de sua fraqueza, também é equivocado. Os sindicatos não existem no vazio, e sua dependência em relação à Fiesp decorre de um problema econômico: a fragilidade dos setores que representam. Não negamos que existam burocracias auto interessadas e reconhecemos que elas exercem peso significativo na dinâmica de poder da Fiesp, no entanto, acreditamos que a inexpressividade que as caracteriza tem lastro material, e que sua atuação determina menos os processos sucessórios do que a literatura dá a entender. Feitas essas ressalvas, reconhecemos que práticas fisiológicas tiveram papel fundamental na disputa e se transformaram em um dos pilares de sustentação de Skaf, em um processo de “pemedebização” da Fiesp.

Entretanto, reforçamos que o quadro maior em que essas relações fisiológicas se deram não foi menos importante para o desfecho da disputa e nem para permanência de Skaf no poder. A insatisfação com a gestão Piva foi além de sindicatos periféricos contrariados por perderem regalias. Tanto grandes quanto pequenos empresários de diversos setores viam o então presidente da Fiesp como um ator de pouca habilidade política, seja ela interna, em sua relação com os filiados, quanto externa, em sua relação com o governo. Skaf legitimou-se como um discurso que ecoava o anseio do empresariado por uma reformulação de suas relações com o governo, em busca de maior influência. Nesse sentido, concordamos com Diniz e Boschi (2007) ao ver nesse processo um realinhamento político da indústria. No entanto, divergimos da visão desses autores em sua proposição de que não havia uma dimensão econômica entre seus motivadores. Em nossa visão, a busca da indústria por um papel mais ativo estava diretamente relacionada à percepção de que as lideranças do setor foram escamoteadas enquanto uma política econômica liberalizante e prejudicial era implementada.

Assim, nos aproximamos da visão de Boito (2018) na medida em que o autor associa a eleição de Skaf a mudanças nas relações políticas entre empresariado e governo no quadro de um projeto econômico em transformação. No entanto, não vamos tão longe quanto o autor na caracterização da burguesia interna – supostamente representada pela Fiesp – como base de classe do governo Lula. Diferentemente de Boito, não vemos a Fiesp como representativa dessa fração do empresariado após a eleição de Skaf. A força

que o presidente da Fiesp alcançou por meio do reforço e ampliação das práticas fisiológica tem a ver tanto com sua habilidade política quanto com o enfraquecimento da indústria como um todo. Como relatado em depoimentos, grandes empresários se afastaram da Fiesp por antipatia a Skaf, mas também pelo fim de suas atividades. A mudança no estatuto, a reeleição em chapa única, a intensa exposição midiática e o lançamento de uma carreira político-partidária concomitante à federação são elementos raros na história da Fiesp e sempre objetos de intenso debate e polarização. A facilidade com que Skaf conseguiu surfar esse caminho evidencia o esvaziamento político da federação, cujo traço principal passa a ser o fisiologismo – em síntese, sua “pemedebização”. Esse processo, contudo, não a torna menos representativa da indústria, uma vez que reflete a situação do setor.

7. Bibliografia

BIANCHI, Álvaro. **Um ministério dos industriais**: a Federação das indústrias do Estado de São Paulo na crise das décadas de 1980 e 1990. Campinas: Unicamp, 2010.

BOITO JR, Armando. **Reforma e crise política no Brasil**: os conflitos de classe nos governos do PT. Campinas: Editora Unicamp; São Paulo: Editora Unesp, 2018.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1964.

DINIZ, Eli. Empresariado industrial, representação de interesses e ação política: trajetória histórica e novas configurações. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 101-139, out. 2010.

DINIZ, Eli.; BOSCHI, Renato. **A difícil rota do desenvolvimento**: empresários e a agenda pós-liberal. Belo Horizonte: Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2007.

SINGER, André. A segunda alma do partido dos trabalhadores. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 88, p. 89-111, dez.2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15.jan.2019.

SINGER, André. **Os Sentidos do Lulismo**: reforma gradual e pacto conservador. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

SINGER, André. **O Lulismo em Crise**: um quebra-cabeça do período Dilma (2011-2016). São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

TOLEDO, Demétrio. **As redes empresariais da elite industrial de São Paulo**: Fiesp e Ciesp, 1992-2004. São Paulo: Papagaio, 2009.