

**EM BUSCA DA LEGITIMIDADE PERDIDA: UMA ARISTOCRACIA  
PEQUENO-BURGUESA NA DIREÇÃO DA CNI**

Rafael Costa (PPG-DCP/USP)

Trabalho preparado para apresentação no XII  
Seminário Discente da Pós-Graduação em Ciência  
Política da USP, de 26 a 30 de setembro de 2022

## Introdução

Duas interpretações de Mancuso (2007a, 2007b) possuem largo impacto na discussão sobre a ação política da CNI e do empresariado industrial brasileiro na produção acadêmica contemporânea sobre o tema. Uma diz respeito à compreensão de que a partir do *Seminário Custo Brasil* (1995) e conseqüente elaboração contínua da *Agenda Legislativa das Indústrias* (1996) constitui-se a solução de um problema de ação política coletiva da burguesia industrial brasileira, qual seja, uma plataforma comum para ação conjunta de pressão sobre o Congresso (MANCUSO, 2007a). Outra, conectada à primeira, refere-se à categorização da literatura nacional acerca da atuação política da burguesia industrial, segundo a qual se poderia dividir a produção em dois campos: (i) o da “tese da debilidade política do empresariado industrial”, para a qual os industriais seriam atores políticos “fracos” e sem capacidade de organização em torno de uma agenda comum; (ii) um que caracterizaria o empresariado industrial como ator político “forte”, capaz de ter sucesso em demandas de caráter horizontal formuladas coletivamente (MANCUSO, 2007b).

Segundo essa perspectiva, o fundamento basilar da “tese da debilidade política do empresariado industrial” seria de que o modelo corporativo de representação de interesses, no qual a CNI é entidade de cúpula industrial, caracterizaria um obstáculo à constituição de unidade desse setor burguês, por colocar em posição de liderança nacional empresários pequenos de unidades da federativas pouco desenvolvidas industrialmente (MANCUSO, 2007b). A “tese da debilidade” teria sido refutada justamente por observar-se, a partir da década de 1990, um processo de aglutinação dos diversos segmentos industriais sob a liderança da direção da CNI em torno da *Agenda Legislativa da Indústria* orientada pela noção de *custo Brasil* (MANCUSO, 2007a). Assim, o sistema corporativo de representação de interesses não seria causa da fragmentação da ação política da burguesia industrial, já que foi o indutor de sua união.

Ocorre que da formulação anterior derivou-se uma produção acadêmica considerando ser possível tomar a ação dos dirigentes da CNI como exemplar genérico do comportamento político da burguesia industrial brasileira<sup>1</sup>. Além disso, essa literatura

---

<sup>1</sup> Cabe apresentar de maneira sucinta os trabalhos aos quais nos referimos. Guilmo (2016), em dissertação de mestrado defendida no programa de pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, considera que a burguesia organizada na CNI “se caracteriza como uma fração de classe interna e industrial” e, por isso, através do estudo da *Agenda Legislativa da indústria* seria possível “entender quais os interesses do setor industrial” (p. 28). Já Guilmo e Del Passo (2017), em trabalho

deu outro passo ao incorporar também a noção de que a direção da CNI seria a “representante da grande burguesia interna” no Brasil (BOITO JR, 2018, p. 275). Acreditamos que essas proposições analíticas não se sustentam caso seja realizada uma verificação empírica cuidadosa das movimentações da entidade industrial.

De fato, uma parcela relevante dos trabalhos sobre a ação política da burguesia industrial brasileira afirma ser o sistema corporativo de representação de interesses um óbice à ação política conjunta dessa fração de classe (PAYNE, 1994; SCHNEIDER, 1997). Em nossa opinião isso decorre de os trabalhos tomarem a direção da CNI, ou de outros entes da mesma rede de representação, como se fosse exemplar genérico da burguesia industrial brasileira. Nessa medida a crítica de Mancuso (2007b) é justa, dado que sua pesquisa atesta haver capacidade de aglutinação dessa fração de classe em torno de uma agenda patrocinada pela direção da CNI (MANCUSO, 2007a). No entanto, como o próprio Mancuso (2007a) afirma, através da *Agenda Legislativa da Indústria* os dirigentes da CNI solucionaram *um* problema de ação coletiva do empresariado brasileiro (p. 56–57), não todos.

Por isso, acreditamos que a nova produção acadêmica sobre a entidade industrial (GUILMO, 2016; GUILMO; DEL PASSO, 2017; SPINACE, 2019) acaba por incorrer no problema identificado por Mancuso (2007b) na literatura mais antiga só que com o sinal invertido: de que pelo fato da CNI ter solucionado *um* problema de ação coletiva da burguesia industrial poderiam tomá-la como o todo da fração de classe. Enquanto o conjunto mais antigo de autores vislumbrava incapacidade de a direção da CNI aglutinar seus representados nas conjunturas estudadas como grau de referência da força política

---

apresentado no 41º Encontro Anual da Anpocs, afirmam a CNI estar entre “as ferramentas políticas utilizadas pela grande burguesia interna” para consolidar a posição hegemônica de tal fração de classe no período dos governos petistas, por sua vez a opção metodológica para analisar a entidade como representante de tal classe ocorreria por ela ser a “numericamente mais representativa entre os industriais” (p. 5). Por fim, Spinace (2019), em dissertação de mestrado defendida junto à pós-graduação em Ciência Política da Universidade de Campinas, aponta a CNI, a partir dos anos 1990, como “representante exclusiva do conjunto do setor industrial, em contraposição aos sindicatos e associações setoriais” (p. 41). Conforme demonstraremos ao longo deste capítulo, as evidências empíricas demonstram que a *Agenda Legislativa da Indústria* é resultado de uma composição política entre a fração burguesa que se organiza através da CNI e aquela organizada através das associações empresariais extra corporativas. Sendo assim, A CNI não é um instrumento “utilizado” pela grande burguesia, mas um ator político com agência própria que negocia com esta outra fração de classe. Tampouco a entidade industrial tornou-se representante “exclusiva” do setor no país, dado que as associações extra corporativas mantêm autonomia de articulação em seus segmentos, muito menos “contraposta”, uma vez que a própria CNI deixa aos critérios das associações vários pontos da *Agenda Legislativa*. Há mérito dos trabalhos no sentido de que é possível entender interesses do setor industrial através da articulação da agenda de pressão legislativa, mas isso não os autoriza tomar o comportamento político da CNI como exemplar genérico da burguesia industrial brasileira como um todo.

da burguesia industrial em geral, o grupo mais recente toma o sucesso da *Agenda Legislativa da Indústria* como justificativa para estender o comportamento político da CNI ao todo da burguesia industrial brasileira.

A fim de contribuir numa melhor caracterização do ator político em questão propomo-nos a investigar os objetivos que informam a ação política concreta da CNI. Em nossa hipótese, no período estudado, há pelo menos dois deles. O primeiro seria a consolidação de sua legitimidade enquanto representante na esfera nacional dos interesses industriais diante do conjunto de atores políticos burgueses. Apesar de parte da literatura traduzir erroneamente a incapacidade da direção da CNI de liderar sua base de representação (PAYNE, 1994; SCHNEIDER, 1997) como se fosse demonstrativo de fraqueza política da burguesia industrial como um todo (MANCUSO, 2007b), ela capta uma dimensão importante da realidade ao demonstrar que a entidade corporativa, durante largo período de sua história, não era reconhecida por seus pares enquanto representante dos interesses da indústria no país. Apresentaremos que devido a isso, a partir da gestão de Fernando Bezerra (1995-2002), a direção da CNI mudou sua tática de ação política passando a investir em fóruns conjuntos com associações empresariais extra corporativas e grandes empresários industriais com o fito de recuperar prestígio frente a seus pares.

Outro objetivo que informaria a ação dos dirigentes da CNI seria constituir uma estabilidade interna suficiente para não haver risco de perda de poder decisório na entidade, por perceberem esse controle está relacionado à possibilidade de obterem projeção política superior à que eventualmente teriam somente a partir de seu poderio econômico. O mecanismo político de manutenção dessa estabilidade, o *acordo de cavalheiros*, é construído por diretrizes não escritas, em que o costume e a palavra de honra funcionam como regulação, de forma a filtrar o acesso e pertencimento ao grupo dirigente. Dessa maneira, constitui-se uma *aristocracia pequeno-burguesa* no comando da entidade industrial.

Este texto é composto pela presente introdução e mais três seções. Na primeira definiremos o uso do conceito legitimidade política neste trabalho, bem como passaremos de modo panorâmico por apontamentos da literatura especializada sobre o que vislumbramos demarcar perdas desse atributo pela CNI. Após, visitaremos as ações políticas coletivas elaboradas pela entidade industrial nos anos 1990 visando identificar como estas impactaram na relação da CNI com demais atores políticos do conjunto da burguesia industrial. Por fim, apresentaremos as articulações internas das eleições de

1995, 1998 e 2002 para presidência da CNI, de forma a apresentar o funcionamento prático dos acordos de cavalheiros entre os empresários participantes dos pleitos com a finalidade de caracterizar o que seria uma aristocracia pequeno-burguesa.

### **A legitimidade política da CNI e o corporativismo**

Antes de lançarmo-nos propriamente na análise da direção da CNI, trataremos do que consideramos por legitimidade política neste trabalho e por qual motivo é necessário tratar do tema ao inquirir nossa unidade de análise. Ao ator político em questão é reservada legalmente a representação de interesses patronais da indústria em âmbito nacional<sup>2</sup>, o que lhe confere legitimidade formal de representação da burguesia industrial brasileira no papel de entidade de cúpula do segmento econômico. Esse traço é característico daquilo que poderia ser nomeado um sistema corporativista de representação dos interesses, na medida em que a legislação organiza hierarquicamente um conjunto de unidades representativas por categorias de patrões e trabalhadores funcionalmente distintas num organograma não competitivo (SCHMITTER, 1974, pp. 93–94).

Cabe ressaltar que no caso brasileiro funciona uma espécie de corporativismo temperado, já que as associações patronais da indústria de caráter estritamente civil não chegam a ter sua existência legalmente restringida. Schmitter (1971), analisando o período que vai de 1930 a 1965, irá denominar o sistema de representação de interesses brasileiro um “pluralismo limitado”, já que a incorporação de interesses na estrutura estatal não correspondia a uma adesão direta a grupos ou partidos políticos, afastando-lhe de um regime puramente corporativista (pp. 383-384). Analisando período análogo, Leopoldi (2000) prefere nomeá-lo como “modelo híbrido”, dando menos relevo aos caracteres sistêmicos pluralistas (pp. 298-299), caracterização idêntica à formulada por Diniz e Boschi (2016a [2002]). Essa formatação cria uma possibilidade de competição pelo acesso aos canais de interlocução com o corpo político estatal, pois abre espaço para atores apresentarem-se como porta-vozes da burguesia industrial e desafiem a posição formal da CNI por fora da estrutura corporativista de representação.

Desse modo, uma concepção normativa de legitimidade política não seria suficiente para abarcar os aspectos da tarefa analítica aqui proposta. Consideramos, em

---

<sup>2</sup> Conforme disposição do artigo 535, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho, outorgada em 1943, no período do Estado Novo, por Getúlio Vargas.

outro viés, legitimidade política o grau de aceitação do pretendente a representante de interesses pelos membros do grupo a ser beneficiado ou prejudicado pelas suas ações (TILLY, 1978, p. 137). A forma de sua verificação empírica a ser utilizada, levando em conta a definição anterior, se dá através da observação do grau de desafio à posição da direção CNI como interlocutora preponderante dos interesses industriais com os poderes legislativo e executivo em nível nacional. Se há vozes dissonantes ou criação de outros mecanismos de representação visando canalizar demandas industriais seria sinal, nessa perspectiva, de perda ou baixa da legitimidade política do ator em questão.

Um ponto de partida da perda de legitimidade política pela CNI foi no início do período de crise do regime político de 1946, a partir do chamado “escândalo do mar de lama” ocorrido em 1954, no qual partidos de oposição ao governo revelaram que a CNI, através de seu então presidente Euvaldo Lodi, usava recursos financeiros do SESI para subsidiar jornais simpáticos ao governo Getúlio Vargas, como o diário *Última Hora* (SCHMITTER, 1971, p. 335). Esse padrão de ação política estimulava a percepção de industriais da época de que a entidade era uma “organização de fachada” (SCHMITTER, 1971, p. 320). Além disso, nesse momento também há o fomento de novas associações industriais de caráter civil, extra corporativo, que passam a ter papel preponderante na relação com o executivo a partir do governo Kubitschek, tais como a Associação Brasileira de Indústria de Base – ABDIB (de 1955), a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos – Anfavea (de 1956) e a Associação da Indústria de Autopeças (de 1951) (LEOPOLDI, 2000, p. 88–89).

O processo de enfraquecimento da legitimidade política da CNI se intensificaria com as transformações no padrão de relacionamento do poder estatal com empresariado ocorridas durante o regime militar, de modo a diminuir mais ainda a legitimidade política da CNI frente aos atores políticos burgueses. A ditadura teria colocado em marcha uma forma de organização do sistema político em que se entrelaçariam “duas estruturas burocráticas fundamentais”: a das grandes empresas nacionais e internacionais e a do Estado brasileiro voltado ao “desenvolvimento integrado no mercado mundial” (CARDOSO, 1975, pp. 182–183). Nesse arranjo no qual se fundiriam interesses privados e públicos através de “anéis burocráticos”, “os antigos instrumentos de existência política das classes dominantes” teriam cedido espaço a formas novas de ação política capitaneadas pelas grandes empresas (ibid.).

A mudança de padrão acima relacionada correlacionou-se ao surgimento de uma nova configuração dos atores políticos pertencentes ao campo da burguesia industrial. A partir da segunda metade dos anos 1960 começou um processo de aumento paulatino do número de associações civis industriais, extra corporativas, caracterizadas por: (i) organizar somente segmentos industriais específicos; (ii) possuírem entre suas filiadas maior número de empresas ligadas a setores da indústria tecnologicamente avançados; (iii) buscarem manter em seu quadro de filiados empresas de grande porte; (iv) concentrarem seus filiados no eixo Rio-São Paulo (DINIZ; BOSCHI, 2016b [1979]). Havia, em 1979, um total de 40 associações industriais setoriais, fora do sistema confederativo, destas 26 (65%) foram criadas após o golpe de 1964, sendo 17 de setores tecnologicamente avançados (DINIZ; BOSCHI, 2016a, p. 120, 122). Cabe ressaltar que essa “diversificação da estrutura de representação de interesses se fez, não no sentido de torná-la cada vez mais abrangente em termos dos interesses a serem representados” (DINIZ; BOSCHI, 2016b [1979], p. 115), indicando uma tentativa das empresas com o perfil delineado anteriormente de possuírem instrumentos próprios de defesa de interesse junto ao Estado alternativas à estrutura comandada pela CNI.

Completando a trajetória de criação de desafiantes ao papel da CNI de representante dos interesses industriais temos duas organizações que surgem no final da década de 1980, mirando camadas distintas da burguesia industrial. Em 1987, a partir de uma posição oposicionista à liderança da FIESP, cria-se o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), liderado pelos industriais de médio porte Emerson Kapaz e Oded Grajew (BIANCHI, 2001). O PNBE constituía uma tentativa extra corporativa de organização de pequenos e médios empresários, liderados inicialmente por industriais insatisfeitos com as entidades do sistema confederativo de representação da indústria (ibid.). Em 1989, houve a criação do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI). Na opinião de um de seus fundadores “discutiam-se questões todas muito pontuais, seja nas associações de classe, seja na FIESP, seja na CNI”, enquanto o IEDI teria o papel de formular proposições capazes de orientar o desenvolvimento da indústria nacional no sentido de uma “integração competitiva” ao mercado internacional (PINTO, 2021, p. 56–57). Formado por grandes empresas, “em sua maioria, líderes em seus respectivos setores de atuação” (PINTO, 2021, p. 59), o IEDI representava mais um componente da perda de legitimidade da CNI diante da grande burguesia industrial brasileira.

Assim, chegando nos anos 1990, é plenamente verificável a perda de legitimidade política da CNI frente ao conjunto da burguesia industrial tendo em vista a proliferação de iniciativas de organização da classe por fora da estrutura oficial corporativa. Entretanto, uma mudança de contexto econômico combinada à ascensão de uma nova liderança à presidência da entidade industrial mudaria esse rumo.

### **Reconstruindo a legitimidade: uma janela de oportunidade nos anos 1990**

A década de 1990 trouxe alterações contextuais que colocariam novas questões para a CNI e o conjunto de atores políticos da burguesia industrial. Inicia-se com o governo Collor (1990-1992) o chamado processo de “abertura comercial”, marcado por alterações institucionais que permitiram “a queda das tarifas e demais mecanismos protecionistas da indústria nacional” (CANO, 2012, p. 834). Além disso, o país atravessava naquele período uma fase aguda da crise fiscal iniciada na década anterior, cuja receita prescrita de combate incluía elevadas taxas básicas de juros, algo que desestimulava o investimento produtivo (ibid.). O fundo do poço econômico foi superado no final governo Itamar Franco (1992-1994) a partir da implementação do Plano Real, engendrado pelo então Ministro da Fazenda e futuro presidente da República Fernando Henrique Cardoso (FHC). A nomeada “política de estabilização” somava aos juros altos um câmbio paritário ao dólar, facilitando a penetração de produtos importados no mercado interno brasileiro (ibid.).

Nesse cenário um novo termo será adicionado ao vocabulário das demandas de industriais brasileiros: competitividade. Em seu documento endereçado aos candidatos à presidência da República em 1994, *Rumo ao crescimento: a visão da indústria*, a CNI considerava o “processo de liberalização comercial desenvolvido desde 1989 [...] inevitável e necessário”, mas que “fatores externos às empresas” criavam “obstáculos à competitividade da indústria brasileira” nesse novo cenário (CNI, 1994, p. 11). Marcava presença na agenda para o Executivo a crítica à valorização do real devido aos “reflexos negativos” que produzia para o setor exportador, apesar disso considerava o plano de estabilização “promissor” (CNI, 1994, p. 13). As propostas para melhora da competitividade do setor industrial brasileiro passariam, segundo a entidade, por um “reordenamento econômico” do país por meio de reformas constitucionais, pois a Constituição de 1988 “não ofereceu respostas adequadas” aos desafios brasileiros para obtenção do crescimento econômico (CNI, 1994, p. 14). Para tornar a economia brasileira competitiva seria necessário reformar o sistema tributário (“complexo”, “iníquo” e



“ineficiente”), mudar a previdência (“sem viabilidade econômica”) e reformar o aparelho estatal numa direção de enxugamento (“privatização” e “mudanças na gestão e distribuição de competências”), em suma, reduzir o Custo Brasil (CNI, 1994, p. 14–18).

Interpretou-se que a agenda enunciada acima foi consequência de um contexto que impeliu “produtores domésticos [...] a identificar os elementos em que residiriam suas desvantagens competitivas em relação aos produtores de outros países” (MANCUSO, 2007a, p. 43). A “invasão de importados”, nessa mesma esteira, teria causado “um grande impacto sobre a indústria do país, anteriormente acostumada com alto nível de proteção”, necessário para a produção de uma nova agenda política pelo setor econômico (MANCUSO, 2007, p. 35). Antes de avançarmos para apresentar a forma final que o conceito de Custo Brasil assumirá a partir de seminário de 1995, cabe uma observação.

Não se deve esquecer que a própria estratégia de “substituição de importações”, aplicada no país em período histórico anterior, partia da noção de “atraso” do parque industrial do “setor interno” em relação ao “setor externo” (CARDOSO; FALETTO, 1975). Disso decorreria a necessidade de intervenção estatal no domínio econômico, demandada inclusive por empresários industriais, a fim de possibilitar a produção de bens de consumo duráveis, ou até mesmo bens de capital, em território nacional a fim de superar o “atraso” (ibid.). Essa forma de atuação estatal só passou a ser questionada no Brasil, como vimos anteriormente, a partir da campanha antiestatizante dos anos 1970. Portanto, por mais que a gramática da substituição de importações não usasse o vocábulo competitividade, na sua concepção estava embutida a noção de que havia necessidade de apoio estatal a burguesia industrial para que essa tivesse condições de fazer frente aos seus congêneres estrangeiros na disputa do “livre mercado”.

Há nos anos 1990, por certo, uma mudança na visão burguesa de qual papel o Estado deve cumprir a fim de ajudar empresas nacionais diante da concorrência intercapitalista em contexto periférico, que passa a flutuar entre as posições de “menos Estado” e “Estado melhor” (OSORIO, 2003, p. 137)<sup>3</sup>. Não se pode esquecer, por outro lado, que preocupações concorrenciais sempre estão presentes em se tratando de uma economia capitalista. Nesse sentido, a escolha da palavra “competitividade” pela CNI

---

<sup>3</sup> Osorio (2003) refere-se à distinção sutil, mas importante, entre o que seria um programa efetivamente neoliberal (“menos Estado”) e o que denomina neo-estruturalista (“Estado melhor”, eufemismo para “Estado eficiente”). A posição neo-estruturalista nos anos 1990 seria aquela defendida pela Cepal, segundo a qual o papel do Estado para o desenvolvimento industrial deveria se voltar para elaborar políticas capazes de “melhorar a inserção” dos setores produtivos nacionais na economia mundial (OSORIO, 2003, p. 142).

exprime menos uma mudança de paradigma do que uma forma conjuntural de expressar uma questão perene do desenvolvimento industrial brasileiro. Troca-se o sinal da demanda que passa a dar maior relevo aos mecanismos de autorregulação do mercado, pois se no período anterior exigia-se para competir medidas de proteção comercial, agora aceita-se certa concorrência “selvagem” desde que se pague menos ao Estado. Dito isso, podemos retomar a trajetória de formulação do conceito de Custo Brasil, sem mistificá-lo enquanto uma ruptura paradigmática da ação política da burguesia industrial brasileira, mas compreendendo qual seu significado histórico.

Em maio de 1995, a CNI organizou o *Seminário Custo Brasil* do qual participaram diversos líderes empresariais e parlamentares<sup>4</sup>. Nesse momento a entidade havia passado há pouco por uma troca de comando na presidência, após mais uma eleição com chapa única. Assumiria Fernando Luiz Gonçalves Bezerra do Rio Grande do Norte, eleito suplente ao Senado em 1990 pelo PMDB, no lugar de Albano Franco, antes Senador e naquele momento governador do estado de Sergipe, que havia ficado na presidência da CNI de 1980 até 1994<sup>5</sup>. O novo dirigente assumia o comando com a intenção de reestruturar a ação política da CNI adotando uma tática distinta de seu antecessor no intento de recuperar a legitimidade política perdida nas décadas anteriores. Haveria um foco, a partir de então, na reestruturação do corpo técnico do ente:

*O senhor enxerga diferença para a organização interna da entidade entre a gestão do senador Fernando Bezerra e a gestão do senador Albano Franco?*

Houve um amadurecimento, você tinha legados também do passado em termos de composição de equipe, pessoas com menos qualificação, [então] você teve vários processos de reestruturação, de desligamento, de contratação de profissionais com o nível de formação mais elevado, isso em todas as áreas. Como agora [na gestão Bezerra] tinha uma função [o corpo técnico da CCNI] de olhar o conjunto da organização, você foi também percebendo onde é que [...] estavam as fragilidades [...] a gente começou a ofertar produtos, e com foco: “a gente não pode trabalhar apenas com as Federações, as Federações e Sindicatos não são suficientes para a gente, a gente tem que buscar as associações [extra corporativas]”<sup>6</sup>.

Seguindo esse espírito, o Seminário Custo Brasil foi uma espécie de pontapé inicial de uma nova “marca” que Bezerra queria associar à imagem da CNI, de uma entidade profissional, capacitada para responder aos desafios do setor industrial

---

<sup>4</sup> Entre as lideranças empresariais que realizaram discursos no evento estavam Luiz Fernando Furlan (Sadia), Sérgio Habersfeld (Dixie-Toga), Silvano Valentino (Fiat do Brasil) e José Augusto Marques (ABB), já entre os parlamentares estavam Delfim Netto (PRP-SP), Antonio Kandir (PSDB-SP), Alberto Goldman (PMDB-SP), José Carlos Aleluia (PFL-BA) e José Genoíno (PT-SP) (CNI, 1995).

<sup>5</sup> Mário Amato era formalmente o presidente da CNI em 1995, mas o poder decisório dentro da entidade, através de seu conselho de representantes, era exercido pelo grupo nordestino.

<sup>6</sup> Entrevista concedida ao autor em 23/03/2022.

colocados pela liberalização comercial dos anos 1990. O evento serviria para apresentar um novo “produto” a ser fornecido aos seus representados<sup>7</sup>, uma cartilha contendo os pilares do conceito de Custo Brasil: excesso e má qualidade da regulação da atividade econômica, legislação trabalhista inadequada, sistema tributário que onera a produção, elevado custo de financiamento da atividade produtiva, infraestrutura material insuficiente e infraestrutura social deficiente (MANCUSO, 2007a, p. 29). Dessa forma, a CNI assumiu “por conta própria [...] o custo necessário para deflagrar e organizar” uma espécie de ação coletiva baseada numa agenda de benefícios horizontais ao conjunto da burguesia industrial brasileira, na medida em que o atendimento a seus pontos traria benefícios a todos seus membros (MANCUSO, 2007a, p. 57).

A partir de 1996, a construção da agenda de reivindicações com os eixos do custo Brasil toma a forma que possui até hoje, a de Agenda Legislativa da Indústria, com um componente fundamental: a participação das associações empresariais extra corporativas em todo seu processo de elaboração. Juntamente com as federações estaduais da indústria, as associações constroem ao longo do ano a pauta industrial direcionada ao poder Legislativo através da instância deliberativa chamada *RedIndústria* e da ferramenta digital *LegisData* (MANCUSO, 2007a). Por tal via, formando “uma agenda comum em torno do combate ao custo Brasil”, a CNI solucionou um problema de ação coletiva do empresariado brasileiro (MANCUSO, 2007a, p. 56–57), especificamente, seu mecanismo de pressão ao Legislativo em âmbito federal.

Entendemos, ao revés de recente produção acadêmica sobre a entidade industrial (GUILMO, 2016; GUILMO; DEL PASSO, 2017; SPINACE, 2019), que essa constatação não nos permite tomar as posições políticas da direção da CNI, em todos os casos, como se fossem representativas da posição da classe burguesa industrial brasileira como um todo. Os trabalhos mencionados, inclusive, dão um passo além, considerando-a “representante da grande burguesia interna” (BOITO JR, 2018, p. 275) por exercer tal representação de classe. Conforme captado pela nossa pesquisa empírica, em caso de atuação conjunta com outras entidades empresariais, há uma mediação política de interesses, inclusive com a possibilidade de a CNI abrir mão de opinar em determinado assunto e adotar a posição que o segmento industrial interessado lhe informa:

Se for um interesse setorial [na elaboração da Agenda Legislativa] aí muda um pouco [...] Nesse ponto as nossas áreas técnicas não vão ter mais essa

---

<sup>7</sup> Informações obtidas em entrevista concedida ao autor em 23/03/2022.

prerrogativa de dar uma orientação, a gente vai ter que se voltar para nossa base externa [as associações] [...] e a gente fala o seguinte, “olha, associação, houve a apresentação de um projeto que nós identificamos que pode ser do seu interesse” [...] [esperamos se ela] vai trazer para gente um material técnico, um fundamento técnico, um pedido de ajuda, para um fortalecimento de um concerto de forças<sup>8</sup>.

Devemos, portanto, explorar outras modalidades de ação coletiva patrocinadas pela entidade de cúpula industrial a fim de acurar sua caracterização.

Três outras iniciativas encampadas pela CNI complementam seu arco de mudança de tática na ação política a partir da gestão Fernando Bezerra. Primeiramente, cabe mencionar a *Ação Empresarial*, organização de caráter informal criada para debater a agenda dos empresários para a revisão constitucional programada para 1993 (SCHNEIDER, 1997, p. 111). Nesse fórum a direção da CNI tentava estabelecer pontos de contato com os industriais de grande porte do país por meio da interlocução com Jorge Gerdau Johannpeter, escolhido para assumir a coordenação geral da iniciativa, que possuía financiamento voluntário de uma gama de grandes empresários e associações setoriais (ibid.). A partir de meados dos anos 1990, a Ação Empresarial atuou em conjunto com a CNI principalmente no tema da reforma tributária, contribuindo na construção de um seminário sobre o tema em 10 de março de 1998 (CNI, 1998). As lideranças empresariais, tendo consciência de estar próximas ao período eleitoral, foram brandas com o governo federal, apesar da desejada reforma não ter saído do papel:

Fernando Bezerra: No dia 30 de abril, o ministro [interino, da Fazenda] Pedro Parente [presente no seminário] disse que entregaria uma proposta [de reforma tributária], mas eu e o Paulo [Lustosa, deputado federal pelo PMDB-CE] queremos antecipar as discussões [...] reconheço as dificuldades que já aconteceram [...] várias vezes eu disse ao presidente da República: “Presidente, os empresários não acreditam que o governo tenha efetivamente a vontade política de fazer [a reforma tributária]”. Agora, eu compreendo que, do ponto de vista do Executivo, havia um caminho a ser percorrido, e que felizmente esse caminho chegou ao final (CNI, 1998, p. 101)<sup>9</sup>.

Críticas pontuais a taxa de juros somaram-se a essas declarações, temperadas, entretanto, pelo reconhecimento, temperado por condescendência, aos limites governamentais: “isso não está em discussão agora”, afirmava Bezerra logo após ele próprio ter tocado no assunto (CNI, 1998, p. 101). Assim, o clima geral das declarações era o mesmo no sentido de que o governo era percebido como um parceiro na busca pela competitividade industrial das empresas locais. A Ação Empresarial continuou a atuar no

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida ao autor em 17/02/2022.

<sup>9</sup> Estavam presentes no seminário Pedro Parente (secretário executivo do Ministério da Fazenda), Everardo Maciel (secretário da Receita Federal), Yoshiaki Nakano (secretário estadual da Fazenda de São Paulo), Luiz Roberto Ponte, Mussa Demes, Luiz Carlos Haully, Germano Rigotto e Paulo Lustosa (CNI, 1998).

tema da reforma tributária até o primeiro mandato do governo Lula, após isso não encontramos registro de atuação deste instrumento de articulação.

Outra iniciativa importante coordenada e articulada pela CNI nos anos 1990 foi a Coalizão Empresarial Brasileira (CEB), entidade concebida para, “sistematicamente, receber e coordenar aportes do setor privado visando a exercer influência direta junto ao governo na área internacional” (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 160). O tema das relações exteriores ganhava relevo especial para a burguesia industrial naquele período diante da recente criação do Mercosul e das discussões sobre a criação da Área de Livre Comércio das Américas (Alca). Do mesmo modo que a Ação Empresarial, a CEB tinha como característica o baixo grau de burocratização, optando-se por não a inserir na estrutura oficial de seus participantes, nem a constituir uma pessoa jurídica autônoma, simplificando a absorção de atores e demandas à sua plataforma (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 165). Conforme um de nossos informantes “o principal público da CEB eram as associações setoriais da indústria”<sup>10</sup>, seguindo a tática da gestão Bezerra de criar cada vez mais canais de interlocução com as entidades extra corporativas.

É significativo que “a coordenação técnica e a liderança política” da CEB tenha sido exercida pela CNI, principalmente pela articulação englobar também entes do setor agrícola e de serviços (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 164). No limite, a preocupação econômica norteadora da atuação da entidade industrial era evitar um novo período de invasão de importados no mercado interno. Essa postura mostrou-se claramente através do repúdio de Fernando Bezerra a regra aprovada pelo senado estadunidense que permitia ao Executivo daquele país manter mecanismos de proteção à setores de sua economia (CÂMARA PEDE SAÍDA..., 2001). A CEB continua funcionando atualmente com o mesmo objetivo de articular a pauta de relações comerciais exteriores entre os diversos segmentos da burguesia brasileira.

Por fim, cabe mencionar que a própria estrutura interna da CNI ia adequando-se aos novos tempos com a criação dos Conselhos Temáticos:

Outra mudança importante [durante a gestão Bezerra] [...] foram os Conselhos temáticos da CNI [...] nesses conselhos temáticos, que na estrutura formal da CNI deveriam ser só representantes de Federações, a gente começou a abrir para participação de associações. Então [...] se tinham dez vagas, então quatro deveriam ser de associações, ou “X” vagas de pessoas de notório saber. Então você podia trazer desde um consultor até uma empresa. Então você foi

---

<sup>10</sup> Entrevista concedida ao autor em 23/03/2022.

relaxando o conjunto de regras de governança [da CNI], você foi subvertendo a governança ao longo do tempo<sup>11</sup>.

Tais órgãos constituem, desde então, espaço consultivo da CNI, permitindo o envolvimento das associações extra corporativas, e eventualmente grandes empresas ou seus CEOs, nas discussões cotidianas do ente. Não sabemos ao certo o número de Conselhos em seu período de criação, mas atualmente eles existem em número de dez e são compostos por 30 membros cada, sendo seus eixos temáticos: Assuntos Legislativos, Infraestrutura, Meio Ambiente e Sustentabilidade, Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico, Relações do Trabalho e Desenvolvimento Social, Agronegócios, Assuntos Tributários e Fiscais, Indústria de Defesa e Segurança e Mineração. Tratou-se de uma espécie de “subversão” do modelo corporativista de representação de interesses na medida em que a CNI passou a criar instâncias administrativas capazes de abarcar entidades formalmente fora de seu sistema. A criação de conselhos, inclusive, pode refletir pressões de sua base sindical:

O Conselho de Mineração foi criado em grande medida em reação às grandes mineradoras pelas pequenas mineradoras [...] As grandes mineradoras resistiram à criação do Conselho, não queriam que ele fosse criado, porque era uma reação da mineração que está em doze estados brasileiros, elas [as pequenas mineradoras] falavam o seguinte: “olha, a CNI precisa assumir porque os pequenos estão sub-representados”. E elas conseguiram colocar um Conselho dentro da CNI<sup>12</sup>.

Dessa maneira, a CNI assume a mediação administrativa de conflitos entre frações da burguesia, no caso em questão entre as grandes e pequenas mineradoras no período de elaboração do Código de Mineração, mas é lícito assumir que outros tenham sido criados anteriormente por pressões análogas. Esse tipo de atuação contribui para o aumento da legitimidade política da CNI, ao passar para o papel de mediadora de conflitos intraburgueses ela desvia de si a possibilidade de ser acusada de imobilidade ao mesmo tempo em que pode repassar o ônus de eventual ausência de tomada de posição em determinada discussão para outro ator político burguês.

Portanto, ao longo da gestão de Fernando Bezerra (1995-2002), temos que a CNI transformou sua forma de ação política por meio, num primeiro momento, da adoção de uma agenda atrativa aos demais atores políticos burgueses centrada no conceito de Custo Brasil. Esse, por seu turno, respondia à uma alteração conjuntural do capitalismo dependente brasileiro, trazida pela abertura comercial empreendida nos governos Collor

---

<sup>11</sup> Entrevista concedida ao autor em 23/03/2022.

<sup>12</sup> Entrevista concedida ao autor em 18/02/2022.

e FHC. Assim, a direção da CNI percebeu a abertura de uma janela de oportunidade para retomar legitimidade no campo de atores políticos burgueses pela mobilização de seus recursos para requalificar seu corpo técnico, manter uma estrutura organizada de lobby congressual e diversificar seus ramos de atuação por meio de ações inovadoras, tais como a Ação Empresarial, a CEB e os Conselhos Temáticos. Sempre tomando cuidado para não entrar em conflito com o governo, a direção da CNI passou a atuar como intermediadora entre as diversas frações da burguesia industrial, mas sempre dando acento maior à proteção dos pequenos e médios empreendimentos.

### **Uma aristocracia pequeno-burguesa em ação**

Se olharmos para os processos eleitorais da CNI durante o regime político de 1988 poderemos apresentar outra faceta da ação política concreta da entidade. Começamos pelo processo eleitoral de 1989, quando Mário Amato, presidente da FIESP na ocasião, passou a defender uma proposta de reforma do estatuto da entidade a fim de que a norma preconizasse um revezamento de regiões na presidência, recebendo o apoio da FIERGS (ALBANO É REELEITO..., 1989). Apesar dessa articulação de caráter oposicionista, Albano Franco foi reeleito para um quarto mandato em disputa com chapa única (ibid.). Aqui cabe um breve aprofundamento nos desdobramentos das regras eleitorais da CNI. Não somente há um recalibramento do peso econômico das unidades federativas pela forma de um voto por federação estadual, mas também reduzida margem de manobra dentro desse restrito colégio eleitoral, uma vez que somente delegados eleitos pelas direções das federações para o Conselho de Representantes da CNI podem votar e serem votados<sup>13</sup>.

Um colégio eleitoral restrito facilita o mapeamento dos votos e possibilita articulações direcionadas. Além disso, segundo o regimento eleitoral da entidade, o presidente da CNI nomeia todos os componentes da mesa receptora de votos, o que lhe dá muita força no processo<sup>14</sup>. Registre-se que, como num bom acordo de cavalheiros, as eventuais rugas são resolvidas através da acomodação dos menos satisfeitos e, na eleição

---

<sup>13</sup> O Conselho de representantes é o órgão deliberativo máximo da CNI. Ele é composto por dois delegados indicados por cada uma das federações estaduais e é responsável por, por exemplo, julgar as contas da entidade a cada exercício financeiro, suspender ou eliminar instituições do quadro de filiadas e alterar o estatuto da CNI. Além disso, é o fórum responsável por eleger as diretorias da entidade industrial.

<sup>14</sup> Regra do art. 19 do Regimento Eleitoral da CNI: “A mesa coatora de votos funcionará sob a responsabilidade de 1 (um) presidente, 2 (dois) mesários e 1 (um) suplente, que serão nomeados pelo presidente da CNI, até 5 (cinco) dias antes da realização do pleito”. Até onde sabemos o texto do Regimento não está disponível publicamente, conseguimos obter uma cópia através de um informante em 09/09/2022.

da CNI em 1989, isso foi estava preparado desde o ano anterior, por meio da criação de duas novas vice-presidências na diretoria executiva da entidade industrial (PAINEL ECONÔMICO, 1988). Além disso, Amato foi agraciado com o cargo de primeiro vice-presidente da chapa única (ALBANO É REELEITO..., 1989).

A lógica dos acordos de cavalheiros também se exprime no nível das eleições para as federações estaduais, na qual somente presidentes de sindicatos de base tem direito à voto. Os acordos se dão nos seguintes termos:

A [minha] Federação [...] tem uma diretriz não-escrita de que o vice[-presidente] é o próximo [presidente], [isso] normalmente acontece [...] eu não tenho conhecimento de quando foi o último embate, a última disputa. Tenta-se sempre contemplar uma região estadual diferente, então já se sabe, já se deduz que o do momento é do Norte, da região litoral norte, de [omitido], planalto norte do estado [...] tudo é pensado, então não estamos enxergando para muito próximo [haver chapa de oposição na federação], a não ser que se quisesse um embate, uma disputa, que não é interessante para ninguém<sup>15</sup>.

A disponibilidade do cargo [de presidente da federação] é vista de acordo com o apoio da diretoria, nosso presidente só é eleito com apoio de todos os diretores, senão ele não reelege<sup>16</sup>.

Você tem federações que as lideranças [estão] lá há décadas [...] apesar de serem os sindicatos que formam as federações, que formam a Confederação, ou seja, em tese o poder está nos sindicatos, [mas] o dinheiro está em cima. Então você gera [...] uma estrutura muito viciada, em que a Confederação destina recursos, e obviamente que tem uma lógica política nessa destinação para as federações, que também usam a mesma lógica em relação aos sindicatos. Tem federações com lideranças que não querem ameaças. Então você tem uma federação, que o presidente está lá há vinte anos e todos os presidentes de sindicatos, ou a maioria, também são lideranças que estão ali há vinte anos<sup>17</sup>.

Podemos avaliar, portanto, que estamos tratando de uma estrutura política mantida a base de acordos pessoais estimulados pela distribuição dos recursos, seja da CNI em direção às federações, seja das federações em direção aos sindicatos. A forma de conseguir a estabilidade desse arranjo é construir “diretrizes não-escritas” de revezamento no comando do sistema. Por isso optamos pelo uso do termo *aristocracia* para qualificar a fração burguesa que dirige a CNI, tendo em vista que o tipo de prática observada estimula a formação de certo “espírito de clube” (WEBER, 1982, p. 219)<sup>18</sup> entre seus

---

<sup>15</sup> Entrevista concedida ao autor em 21/03/2022.

<sup>16</sup> Entrevista concedida ao autor em 31/05/2022.

<sup>17</sup> Entrevista concedida ao autor em 25/02/2022.

<sup>18</sup> Tivemos esse *insight* a partir de parte não gravada de entrevista com um grande empresário que se aventurou a participar das disputas no sistema confederativo de representação da indústria e sentiu-se excluído do que nomeou de “clube” formado pelos dirigentes das federações. Por coincidência, a expressão possuía ecos na produção acadêmica.



componentes de modo a formar um agrupamento fechado, que tende a se autorreproduzir, bem como filtrar de maneira estrita eventuais novos membros do grupo.

Inclusive, a saída proposta por Amato em seu intento de revisão estatutária apresentada em 1989 dialogava com esse tipo de perspectiva ao propor um rodízio formal entre as regiões do país. Ocorre que o revezamento no nível nacional traria uma mudança de corte profundo, uma vez que o grupo nordestino dirigente da CNI se encontrava naquele momento há quase três décadas na presidência da entidade. Mesmo com esses elementos ainda há outra parte da dinâmica que precisamos desvelar, afinal não se disputaria um espaço político somente com a finalidade de mantê-lo e reproduzi-lo.

Albano Franco licenciar-se-ia da presidência da CNI no início de 1994 para concorrer novamente ao governo de Sergipe, iria sagrar-se nesta feita vitorioso. Isso deixara o paulista Mário Amato na presidência da entidade industrial, agora responsável por conduzir a transição para uma nova diretoria a ser eleita durante 1995. Naquela eleição o grupo dirigente da FIESP articulava nova tentativa de candidatura à presidência, desta vez de Oswaldo Douat, então presidente da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) (RACY, 1995). Novamente, a articulação oposicionista terminaria por ser englobada numa chapa única com um presidente nordestino e um primeiro vice-presidente paulista, respectivamente, o potiguar e senador Fernando Bezerra e o paulista Carlos Eduardo Moreira Ferreira, naquele momento presidente da FIESP (ibid.). Conforme abordamos na seção anterior, Bezerra foi responsável por conduzir alterações significativas na forma de organização da ação coletiva da CNI que contribuíram para uma reconstrução de sua legitimidade política frente aos demais atores políticos burgueses. No entanto, não detalhamos quais impactos esses empreendimentos políticos tiveram para a carreira de Bezerra.

No início do segundo mandato de FHC, em maio de 1999, Fernando Bezerra tornou-se líder do governo no Senado (PAINEL, 1999). Ele também ocupava desde o começo daquela legislatura, com apoio do governo federal, a posição de presidente da Comissão de Assuntos Econômicos do Senado e cumpriu papel de amortecer críticas ao recém-nomeado presidente do Banco Central Armínio Fraga, que viria a ser sabatinado pela câmara alta, e seria bombardeado pela oposição tendo em vista a recente crise cambial decorrente da desvalorização da moeda brasileira (ULHÔA, 1999). A desvalorização do real era uma medida que atendia a interesses de competitividade da indústria, mas esse não era exatamente o foco das declarações públicas de Bezerra

naquele momento, o importante seria garantir a vitória do governo: “ele foi indicado pelo governo. E o governo é expressão dessa casa [Senado]” (DÓLAR A R\$2..., 1999). Armínio, de fato, teve sua nomeação confirmada com tranquilidade.

Devido à sua atuação parlamentar fiel ao governo, Bezerra foi nomeado em julho de 1999 para encabeçar o Ministério da Integração Nacional (SÁ, 1999). A pasta fora criada a partir do desmembramento de atribuições de uma secretaria especial da Casa Civil da presidência da República e teria função de administrar os fundos constitucionais do Centro-Oeste, do Nordeste e da Amazônia Legal (FHC ELEVA..., 1999). Apuração jornalística da época aponta que Bezerra relutou antes de aceitar o convite, já que uma promessa inicial de maior orçamento para a pasta foi derrotada após intervenção do ministro da Fazenda, Pedro Malan (NOTA DE MALAN..., 1999). Somava-se a isso pedidos da bancada parlamentar nordestina para que não deixasse a presidência da CNI que poderia se tornar “mais um instrumento da política econômica pró-Sul-Sudeste” (ibid.). A avaliação jornalística dava conta de certa perda de protagonismo do PMDB no governo e que o nome de Bezerra teria sido uma “imposição” de FHC ao partido (RODRIGUES, 1999). Assim, apesar de inicialmente relutante, Bezerra deixou a presidência da CNI para assumir um ministério na “cota pessoal” do presidente da República (FHC ELEVA..., 1999).

De todo modo, essa nomeação representou o ápice da carreira política de Bezerra. Dono de empresa de construção civil de pequeno porte no Rio Grande do Norte, a Ecocil Ltda., o empresário tornou-se presidente da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN) em 1979, cargo que ocupou até assumir a presidência da CNI em outubro de 1995. Em janeiro daquele mesmo ano assumiu o cargo de Senador da República, para o qual havia sido eleito como suplente de Garibaldi Alves Filho (PMDB), por sua vez eleito em 1994 para assumir o governo potiguar. Além da FIERN, Bezerra também exerceu, entre 1979 e 1995, a presidência dos conselhos regionais do Serviço Social da Indústria (Sesi) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) do Rio Grande do Norte (CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC). Trata-se, portanto, de figura que ascendeu na vida pública enquanto atuou em postos de direção do sistema confederativo de representação da indústria.

O caso de Bezerra é ilustrativo do alto potencial de sucesso político relacionado à atuação nas entidades corporativas de representação, mas está longe de ser o único, como mostra a tabela a seguir:

**Tabela 3** – Dirigentes da CNI, entre 1988 e 2002, que assumiram posições institucionais no Executivo, Legislativo ou Judiciário

| <b>Nome (UF)</b>                            | <b>Cargo no sistema confederativo de representação da indústria</b>                                      | <b>Posição em empresa (Segmento)</b>                                    | <b>Partido (período)</b>  | <b>Posição institucional</b>   |
|---|--|---|---|--|
| <b>Albano do Prado Pimentel Franco (SE)</b> | Presidente da CNI (1980-95)  | Sócio diretor do Grupo Franco (Agroindustrial, Têxtil, Alimentício)     | Arena (1966-79), PDS (1979-85), PMDB (1985-1989), PRN (1989-94), PSDB (1994-presente) | Deputado Estadual (1967-1971), Senador da República* (1982-1995), Governador de Sergipe (1995-2003), Deputado Federal (2007-2011)  |
| <b>Gabriel Hermes Filho (PA)</b>            | Presidente da Federação das Indústrias do Pará (1950-90)<br>Vice-presidente da CNI (1985-90)             | Sócio proprietário da Gabriel Hermes e Cia. (segmento não identificado) | PTB (1954-58), UDN (1958-65), Arena (1965-79), PDS (1979-81), PP (1981-1989)          | Deputado Federal (1954-78), Senador da República** (1979-1987)   |
| <b>José Flávio Leite Costa Lima (CE)</b>    | Presidente da Federação das Indústrias do Ceará (1977-86)<br>2º Secretário da CNI (1985-1990)            | Sócio proprietário da Companhia Brasileira de Rações (Alimentício)      | Arena (1965-79)   | Secretário da Indústria e Comércio do Ceará (1975-1978), Diretor do Conselho Deliberativo da Sudene (1985-1987)  |
| <b>Fernando Luís Gonçalves Bezerra (RN)</b> | Presidente da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (1979-95)<br>Presidente da CNI (1995-2002) | Sócio proprietário da Ecocil Ltda. (Construção Civil)                   | PMDB (1986-presente)  | Diretor do Departamento de Estradas e Rodagem/RN (1967-71), Diretor do Conselho de Administração do Banco do Nordeste (1981-90), Senador da República (1995-2007), Ministro da Integração Nacional (1999-2002) |
| <b>Carlos Eduardo Moreira Ferreira (SP)</b> | Presidente da Federação das Indústria de São Paulo (1992-1998)   | Diretor-superintendente da Companhia Paulista de Energia Elétrica       | PFL (1997-indeterminado)  | Deputado Federal (1999-2003)   |

|  | 1º Vice-presidente da CNI (1995-2006)   | (Distribuição de energia elétrica)   |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <b>Dagoberto Lima Godoy (RS)</b>             | Presidente da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (1993-1999),<br>Vice-presidente da CNI (1995-2002)                            | Sócio diretor da Sulenge Engenharia e Construções (Construção Civil)   | Indeterminado   | Diretor da Agência Estadual de regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande (1998-2001),<br>Diretor da agência de fomento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Rio Grande do Sul (2003-2007) |
| <b>Armando de Queiroz Monteiro Neto (PE)</b> | Presidente da Federação das Indústrias de Pernambuco (1992-2004),<br>Vice-presidente da CNI (1995-2002),<br>Presidente da CNI (2002-2010) | Fives Lille Industrial do Nordeste S.A. (1982-98),<br>Noraço S.A. Indústria e Comércio de Laminado (1984-98) (Siderúrgico) | PSDB (1990-1997),<br>PMDB (1997-2003),<br>PTB (2003-20),<br>PSDB (2020-22)              | Deputado Federal (1999-2011),<br>Senador da República (2011-19),<br>Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2015-16)  |
| <b>José Alencar Gomes da Silva (MG)</b>      | Presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais (1989-1995),<br>Vice-presidente da CNI (1989-1995)                                 | Sócio fundador da Coteminas (Têxtil)   | PMDB (1993-2001),<br>PL (2001-05),<br>PRB (2005-2011)                                   | Senador da República (1999-2002), Vice-presidente da República (2003-2011)   |
| <b>Fernando de Souza Flexa Ribeiro (PA)</b>  | Presidente da Federação das Indústrias do Pará (1990-98),<br>Vice-presidente da CNI (1995-2002)   | Posição indeterminada em empresa<br>indeterminada do setor da Construção Civil   | PSDB (1993-2022),<br>PP (2022-)   | Senador da República (2005-19)   |
| <b>Antônio Fábio Ribeiro (DF)</b>            | Presidente da Federação das Indústrias de Brasília (1989-1995),<br>Vice-presidente da CNI (1995-1998)                                     | Posição indeterminada em empresa<br>indeterminada do setor da Construção Civil   | Indeterminado   | Ministro classista do Tribunal Superior do Trabalho (1996-98)  |
| <b>Jorge Elias Zahran (MS)</b>               | Presidente da Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul (1979-2003),<br>2º Tesoureiro da CNI (1995-2002)                             | Sócio fundador do grupo Copagaz (Petroquímico)   | Indeterminado   | Secretário da Indústria e Comércio do Mato Grosso do Sul (1991-1995)   |
| <b>Antônio José de Moraes Souza (PI)</b>     | Presidente da Federação das Indústrias do Piauí (indeterminado-2015),<br>Vice-presidente da CNI (1995-2015)                               | Posição indeterminada em empresa<br>indeterminada do setor de gráficas e impressões  | Arena (indeterminado-1978),<br>PDS (1984-1987),<br>PFL (1987-1999),<br>PMDB (1999-2011) | Deputado Estadual (1984-2003),<br>Secretário da Indústria e Comércio do Piauí (1991-94),<br>Deputado Federal (2003-2007)   |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <b>José Carlos Gomes Carvalho (PR)</b> | Presidente da Federação das Indústrias do Paraná (1995-2003), Vice-presidente da CNI (1995-2002) | Presidente da <i>holding</i> Rocar (Plásticos) | PMDB (1986-89), PTB (1989-95), PFL (1995-2003) | Secretário da Indústria e Comércio do Paraná (1987-89), Senador da República (1989-90), Vice-prefeito de Curitiba (1993-96), Secretário da Indústria e Comércio do Paraná (1999-2001) |
|--|--|--|--|---|

Fonte: Elaboração própria com dados de BIOGRAFIA DO DEPUTADO FEDERAL MORAES SOUZA, DAGOBERTO LIMA GODOY, CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC, FOGAÇA, 2015 e TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. \* Suplente de senador nomeado pelo governo ditatorial militar entre aqueles que ficaram conhecidos como “senadores biônicos”. \*\* Nomeado senador pelo governo ditatorial militar entre aqueles que ficaram conhecidos como “senadores biônicos”.

Pode-se observar que um número não desprezível de dirigentes da CNI assumiu posições institucionais de destaque na primeira década e meia do regime político de 1988, tanto em nível estadual quanto federal. Se tomarmos por base somente o número total de dirigentes distintos da CNI que houve na gestão de Fernando Bezerra (23), perceberemos que mais de um terço deles (8) tinha ativa vida partidária e atuação direta em alguma instância do corpo político estatal<sup>19</sup>. Não nos interessa aqui definir a direção da causalidade do total casos observados, ou seja, se determinado indivíduo atingiu determinado posto por ser da direção da CNI ou se alcançou a direção da entidade industrial por ter inserção no corpo político estatal. Basta-nos, outrossim, observar que há uma correlação entre ascender na hierarquia do sistema confederativo de representação da indústria e o grau de acesso às diferentes funcionalidades do poder de governar. Os indivíduos que acessam a estrutura da CNI têm compreensão de que possibilidades de exercício do poder na entidade industrial e no corpo político estatal relacionam-se e, independente da direção da causalidade, moldam suas estratégias políticas a partir desse dado concreto.

Fizemos registro em nossa tabela somente dos casos em que houve sucesso na ocupação de cargos institucionais, se adicionarmos as tentativas falhas nosso argumento pode ganhar maior amplitude. Tomemos, primeiramente, o exemplo de José Alencar Gomes da Silva. Antes de ser eleito suplente de uma cadeira no Senado, ele disputou uma

<sup>19</sup> Listagem completa das direções da CNI no período encontra-se no Anexo I deste trabalho.

eleição ao governo do estado de Minas Gerais pelo PMDB (1994) durante a vigência de seu mandato de presidente da federação das indústrias daquele estado. Fernando de Souza Flexa Ribeiro, do mesmo modo, antes de obter sucesso eleitoral em 2005 concorreu ao Senado nas eleições de 1994, quando também exercia mandato de presidente de federação estadual. Assim, o sucesso eleitoral, ou de ascensão a um cargo institucional, não está necessariamente ligado a ocupação de cargos no sistema corporativo, estar nestes últimos, entretanto, é um indicativo da ambição ao exercício do poder de governar por seus ocupantes. Não há sentido pejorativo algum nessas colocações, queremos apenas ressaltar que entre os caminhos possíveis dentro da legitimidade democrática do regime de 1988, o sistema confederativo de representação da indústria possibilita uma possibilidade de vazão às intencionalidades anteriormente citadas.

Ressalte-se que, à exceção de José Alencar<sup>20</sup>, os empresários destacados são de empresas de baixa relevância nos seus respectivos segmentos industriais. Inclusive, de alguns deles sequer encontramos registros dos nomes de seus negócios, apenas de seus feitos nas entidades industriais. Assim, torna-se possível apreender outra dimensão da motivação para formar um “clube” entre os dirigentes da CNI e das federações. Essas entidades são percebidas pelos indivíduos pequeno-burgueses como um espaço relacionado ao poder de governar, um caminho de possibilidade para obter poder decisório dentro de uma estrutura munida de recursos em muito superiores aos seus empreendimentos, permitindo-lhes acesso a esferas governamentais relevantes. Se a ação na entidade estiver combinada à construção de legitimidade diante de sua base de representação, como no caso de Bezerra, pode alçar o dirigente a espaços de poder que a capacidade econômica de um empreendimento pequeno ou médio, por si só, não lhe ofereceria.

A partir da constatação anterior não buscamos inferir que Bezerra, racionalmente, desde o início de sua caminhada na CNI, havia planejado passo a passo uma reconstrução da legitimidade da entidade industrial a fim de obter um cargo ministerial no fim da caminhada. Ressaltamos, isso sim, que há uma ambição relacionada a ampliar os horizontes da possibilidade de exercício de poder informando as opções políticas postas em prática por indivíduos detentores de cargos diretivos no sistema confederativo de

---

<sup>20</sup> Registre-se que José Alencar passou apenas uma gestão na federação estadual e na CNI. Possivelmente, sua aceitação dentro do “clube” foi restrita, assim como no caso do empresário que mencionamos na nota 30.

representação da indústria. A própria possibilidade é identificada pelos indivíduos em suas experiências nesse meio. Forma-se, desse modo, uma aristocracia pequeno-burguesa através da construção de um mecanismo de filtragem ao pertencimento à direção da CNI, os acordos de cavalheiros, a fim de obter controle sobre o potencial do indivíduo pequeno-burguês extrapolar horizontes de poder postos por sua capacidade econômica. Dessa forma, a atuação da CNI enquanto “empreendedor político” (MANCUSO, 2007a) ganha outra camada, afinal também informam a ação política concreta do ator político em questão as motivações de seus dirigentes.

De tal modo, a reconstrução de legitimidade da CNI ao longo dos anos 1990 pode ser compreendida como um empreendimento político colocado em marcha por uma aristocracia pequeno-burguesa que via possibilidade de ameaça ao seu exercício de poder caso não renovasse seu molde de ação política. Mesmo tendo feito isso, continuaram a ocorrer desafios à sua predominância por outros agrupamentos burgueses. Na eleição para sucessão de Bezerra, em 2002, Carlos Eduardo Moreira Ferreira, ex-presidente da FIESP, colocou-se para a disputa da presidência da CNI, enquanto o grupo nordestino apoiava o dirigente responsável pelo Conselho Temático do lobby legislativo da entidade nacional, Armando Monteiro Neto. O processo de articulação do grupo no controle da direção da entidade industrial naquela eleição foi descrito por indivíduos que o acompanharam de perto da seguinte forma:

Nós viajamos o Brasil e percorremos todos os estados especialmente da região Norte e aí formamos um bloco que passou a ser numericamente o bloco majoritário, juntando o Nordeste e o Norte, mas ao final essa pré-candidatura ganhou tanta, vamos dizer, força que também tivemos apoio de companheiros do Centro-oeste e até do Sul, por exemplo, o presidente da Federação do Rio Grande do Sul na época nos apoiou, portanto, não houve disputa ao final porque nessa fase “pré” ficou evidenciado que nós havíamos construído a maioria, e para pacificar a base convidamos nosso companheiro Carlos Moreira Ferreira para continuar a ser o primeiro vice<sup>21</sup>.

Obviamente a influência dos estados do Nordeste sempre foi forte, e depois isso vai mudando, aí você tem Centro-oeste também, essas coisas vão mudando ao longo do tempo. Mas a impressão que me dava, é que o Rio de Janeiro, junto com estados do Sul, principalmente Rio Grande do Sul, que tinha maior peso econômico na época, era um fiel da balança para segurar um pouco o poder de São Paulo, eles [os dirigentes da CNI] olhavam um pouco para essa geometria política pensando um pouco nisso. Eles faziam esses fiéis da balança, esses alinhamentos, na busca de determinadas posições [na instituição]. Eu acho que em torno dessa percepção, de que São Paulo tinha um poder per se já muito elevado e que você precisava, de alguma forma contrabalancear, já que a FIESP em si já tinha um peso institucional à época muito forte<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Entrevista concedida ao autor em 08/02/2022.

<sup>22</sup> Entrevista concedida ao autor em 23/03/2022.

Portanto, na eleição à direção da CNI em 2002, o grupo nordestino conseguiu deslocar uma antiga aliada da FIESP no combate interno, a FIERGS. A manutenção do mesmo grupo no controle do poder decisório na entidade industrial de cúpula levou a Horácio Lafer Piva, então presidente da FIESP, a não aceitar o acordo de cavalheiros, rejeitando compor a chapa única da CNI por, segundo apuração jornalística do período, defender que a presidência deveria ir para um representante do sudeste (BARROS, 2002). Eduardo Gouvêa Vieira, da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), também recusou participar do acordo, deixando explícito seu incômodo: “Na FIRJAN, sempre advogamos a necessidade de alterar o modelo tradicional de representação empresarial” (ibid.). Seria a primeira vez desde a fundação da CNI que sua diretoria não teria um representante do Rio de Janeiro (ibid.). Piva receberia o troco em breve, enfrentando problemas na própria base ao não compor com interesses clientelísticos alojados no interior da FIESP, teve como candidatura oposicionista um pequeno empresário com ambições políticas manifestas, Paulo Skaf (PERRIN, 2020). Skaf receberia apoio do grupo dirigente da CNI que, por seu turno, teria acionado agentes próximos no governo federal, já no período Lula, para agilizar atendimentos de pequenas empresas na Receita Federal como forma de angariar votos para a oposição<sup>23</sup>.

## **Conclusão**

O trabalho parte da observação feita por Mancuso (2007b) de que nos anos 1990 a CNI solucionou *um* problema de ação coletiva da burguesia industrial brasileira, a fim de questionar recente produção especializada que toma essa observação com indício de que o comportamento político da entidade industrial pode ser tido como exemplar genérico da classe que almeja representar. Concebemos que a construção do processo de mobilização em torno da *Agenda Legislativa da Indústria, Ação Empresarial, Coalizão Empresarial Brasileira* e Conselhos Temáticos da CNI cumpriu, ao mesmo tempo, a função de responder à mudança de contexto econômico dos anos 1990 e reconstruir a legitimidade de uma direção aristocrata pequeno-burguesa da CNI frente ao conjunto de atores políticos da burguesia industrial brasileira.

O interesse dos dirigentes da CNI em ter legitimidade política nos termos enunciados decorre de sua percepção de que o controle do poder decisório no ente relaciona-se às possibilidades de acesso à espaço de poder no corpo político do Estado

---

<sup>23</sup> Informação obtida em entrevista concedida ao autor em 20/06/2022.



que não seriam alcançáveis somente com a potência econômica de seus empreendimentos de pequeno e médio porte. O uso da qualificação “aristocracia” justifica-se por haver um mecanismo de filtragem de acesso aos espaços de poder regido por “diretrizes não escritas”, em que predomina o acerto pessoal e a confiança mútua no respeito aos costumes daquela estrutura. As regras do processo eleitoral da CNI, na qual o poderio econômico de empresários é recalibrado através da fórmula de um voto por federação dá força a esse tipo de mecanismo, mas não o explica por si só.

Essa caracterização da direção da CNI pode abrir espaço para interpretações acerca de seu comportamento político diante de conflitos em processo na sociedade, tais como o impeachment de Dilma Rousseff, ou a atual crise democrática, em que não se derive as ações práticas do ente somente da conjuntura econômica. A aristocracia pequeno-burguesa à frente da CNI tem interesses específicos, como fração de classe que é, devendo a análise de seu comportamento político ser balizada a partir desse marco.

### **Referências Bibliográficas**

ALBANO É REELEITO PARA O 4º MANDATO NA PRESIDÊNCIA DA CNI. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, ed. 10.692, seq. Economia, p. C2, 16 ago. 1989.

BARROS, Guilherme. Piva e Gouvêa Vieira ficam de fora da CNI. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, ed. 35.983, seq. Dinheiro, p. B5, 22 fev. 2002.

BIANCHI, Álvaro. Crise e representação empresarial: o surgimento do pensamento nacional das bases empresariais. **Revista de Sociologia e Política**, n. 16, p. 123–142, jun. 2001. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782001000100009>.

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

CANO, Wilson. A desindustrialização no Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 21, n. spe, p. 831–851, dez. 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182012000400006>.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Autoritarismo e democratização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALETTO, Enzo. **Dependência e desenvolvimento na América Latina: ensaio de interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. Albano do Prado Pimentel Franco. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/albano-do-prado-pimentel-franco>. Acesso em: 10 set. 2022a.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. Armando Monteiro Neto. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/monteiro-neto-armando>. Acesso em: 10 set. 2022b.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. Carlos Eduardo Moreira Ferreira. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/carlos-eduardo-moreira-ferreira>. Acesso em: 10 set. 2022c.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. Fernando Bezerra.. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/bezerra-fernando>. Acesso em: 10 set. 2022d.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. Gabriel Hermes Filho. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/gabriel-hermes-filho>. Acesso em: 10 set. 2022e.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. José Alencar Gomes da Silva. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/alencar-jose>. Acesso em: 10 set. 2022f.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. José Carlos Gomes de Carvalho. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/carvalho-jose-carlos-gomes-de>. Acesso em: 10 set. 2022g.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC. José Flávio Leite Costa Lima. [s. d.]. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro.** Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/jose-flavio-leite-costa-lima>. Acesso em: 10 set. 2022h.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Anais do seminário de Reforma tributária.** Rio de Janeiro: CNI, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Rumo ao crescimento: a visão da indústria.** Rio de Janeiro: CNI, 1994.

DAGOBERTO LIMA GODOY. **Sistema de Currículos Lattes.** Disponível em: [http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4730205Y2&tokenCaptchar=03ANYolqt2FdBPNneNpZ83dJL3sLJ3EcRn3AcXmfPyFx5hPe74K72joigiEYr2ySe-7Sx-alvg-FsGtLQRxjsO3qWc0rzd\\_M0seTuaKhfLfhvt73xEkn-wdv6j12XsObZIRPUasaxSQRzhag53j66EkZ0SYVSDWj9vf4X0BtFKVOzG\\_bqmDsPCZFUCpnyUFEYTovLeAnj2JrkeuGRwq65Hb77-eQ7ZcdXt\\_7S\\_jnv4raq19kglx5BFRewneNm5LGGdq6Kt6spkE9RZxRkLX3jEtrC15\\_ea4\\_hutgPqbetXfXpsDv0nyY8\\_BjANXk2hgaJvObZpfIjezLyXOj11SW8KeEAirdtPp\\_CLjaHLyxrSsqOk75wzkzGTNBuYnHV11ujQobx0MFDPajdofI\\_iAyqXXsA2hXNB\\_vCu2eQh4-SpCRjMbeQNBiv3bCJY7pHMOKubWk6hgpB3p18OlccBVEPYAJcIfZITE18TDLQs64\\_0bXeT2fOm8XeQ4Q1ZK62CHUMLVQDnbv2Fim2ZV8-0Kbc0jOI4yjERIB\\_6CgojR4Wbp2-0jRExOkWY7pwGDxVWsfX\\_7oD0jowfzMJoInOnm8PRLXeCqAtKUzyLg](http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4730205Y2&tokenCaptchar=03ANYolqt2FdBPNneNpZ83dJL3sLJ3EcRn3AcXmfPyFx5hPe74K72joigiEYr2ySe-7Sx-alvg-FsGtLQRxjsO3qWc0rzd_M0seTuaKhfLfhvt73xEkn-wdv6j12XsObZIRPUasaxSQRzhag53j66EkZ0SYVSDWj9vf4X0BtFKVOzG_bqmDsPCZFUCpnyUFEYTovLeAnj2JrkeuGRwq65Hb77-eQ7ZcdXt_7S_jnv4raq19kglx5BFRewneNm5LGGdq6Kt6spkE9RZxRkLX3jEtrC15_ea4_hutgPqbetXfXpsDv0nyY8_BjANXk2hgaJvObZpfIjezLyXOj11SW8KeEAirdtPp_CLjaHLyxrSsqOk75wzkzGTNBuYnHV11ujQobx0MFDPajdofI_iAyqXXsA2hXNB_vCu2eQh4-SpCRjMbeQNBiv3bCJY7pHMOKubWk6hgpB3p18OlccBVEPYAJcIfZITE18TDLQs64_0bXeT2fOm8XeQ4Q1ZK62CHUMLVQDnbv2Fim2ZV8-0Kbc0jOI4yjERIB_6CgojR4Wbp2-0jRExOkWY7pwGDxVWsfX_7oD0jowfzMJoInOnm8PRLXeCqAtKUzyLg). Acesso em: 10 set. 2022.

DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato Raul. Associativismo e trajetória política do empresariado brasileiro na expansão e declínio do Estado desenvolvimentista. *In*: SZWAKO, José;

MOURA, Rafael; D'AVILA FILHO, Paulo Mesquita (orgs.). **Estado e sociedade no Brasil: a obra de Renato Boschi e Eli Diniz**. Rio de Janeiro: Ideia, 2016a. p. 157–180.

DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato Raul. Autonomia e dependência na representação de interesses industriais. *In*: SZWAKO, José; MOURA, Rafael; D'AVILA FILHO, Paulo Mesquita (orgs.). **Estado e sociedade no Brasil: a obra de Renato Boschi e Eli Diniz**. Rio de Janeiro: Ideia, 2016b. p. 111–132.

DÓLAR A R\$2 DÁ PREJUÍZO, DIZ FRAGA. **Folha de S. Paulo**, Brasília, ed. 25.531, seq. Dinheiro, p. 2–4, 26 fev. 1999.

FHC ELEVA SUA COTA, MAS MANTÉM A DOS PARTIDOS. **Folha de S. Paulo**, Brasília, ed. 25.762, seq. Brasil, p. 1–4, 17 jul. 1999.

FOGAÇA, Marcus. Ex-presidente da Fibra recebe homenagem in memoriam da CNI. **Agência de Notícias da Federação das Indústrias de Brasília**, Brasília, 16 dez. 2015. Disponível em: <https://www.sistemafibra.org.br/fibra/sala-de-imprensa/noticias/1002-ex-presidente-da-fibra-recebe-homenagem-in-memorian-da-cni>. Acesso em: 10 set. 2022.

GUILMO, Nátaly Santiago. **A atuação da Confederação Nacional da Indústria no segundo governo Lula em relação à legislação trabalhista**. 2016. 122 f. Mestrado em Ciências Sociais – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/22758>. Acesso em: 31 ago. 2022.

GUILMO, Nátaly Santiago; DEL PASSO, Octávio Fonseca. Legislação trabalhista: atuação política da CNI e CUT no segundo governo Lula. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUANDOS EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 2017. **Anais do 41º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduandos em Ciências Sociais**. Caxambu: Associação Nacional de Pós-graduandos em Ciências Sociais, 2017. Disponível em: <https://anpocs.com/index.php/papers-40-encontro-2/gt-30/gt09-20/10673-legislacao-trabalhista-atuacao-politica-da-cni-e-cut-no-segundo-governo-lula/file>. Acesso em: 8 set. 2022.

LEOPOLDI, Maria Antonieta Parahyba. **Política e interesses na industrialização brasileira: as associações industriais, a política econômica e o Estado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MANCUSO, Wagner Pralon. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, v. 1, n. 28, p. 131–146, 2007a. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782007000100009>.

MANCUSO, Wagner Pralon. **O lobby da indústria no Congresso Nacional: empresariado e política no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Edusp, 2007b.

MANCUSO, Wagner Pralon; OLIVEIRA, Amâncio Jorge de. Abertura econômica, empresariado e política: os planos doméstico e internacional. **Lua Nova**, v. 1, n. 69, p. 147–172, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452006000400007>.

OSORIO, Jaime. El neoestructuralismo y el subdesarrollo: una visión crítica. **Nueva Sociedad**, Buenos Aires, n. 183, p. 134–150, jan. 2003.

PAINEL. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, ed. 25.614, seq. Brasil, p. 1–4, 20 maio 1999.

PAINEL ECONÔMICO. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, ed. 10.177, seq. Opinião Econômica, p. A22, 19 mar. 1988.

PAYNE, Leigh A. **Brazilian industrialists and democratic change**. Baltimore: Johns Hopkins University, 1994. Acesso em: 3 set. 2022.

PERRIN, Fernanda Fagundes. **Ovo do Pato: uma análise do deslocamento político da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo**. 2020. Mestrado em Ciência Política – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-16092020-205057/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

PINTO, Pedro Micussi. **Empresário industrial e governos do PT: o caso do IEDI (2003 2016)**. 2021. Mestrado em Sociologia – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-29112021-144531/>. Acesso em: 5 set. 2022.

RACY, Sonia. Direto da fonte. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, ed. 37.120, seq. Notas e Informações, p. B2, 6 jun. 1995.

SÁ, Nelson de. Dois opositoristas. **Folha de S. Paulo**, Brasília, ed. 25.671, seq. Brasil, p. 1–13, 4 ago. 1999.

SCHMITTER, Philippe C. **Interest conflict and political change in Brazil**. Stanford: Stanford University Press, 1971.

SCHMITTER, Philippe C. Still the Century of Corporatism? **The Review of Politics**, v. 36, n. 1, p. 85–131, 1974.

SCHNEIDER, Ben Ross. Organized Business Politics in Democratic Brazil. **Journal of Interamerican Studies and World Affairs**, v. 39, n. 4, p. 95–127, 1997.

SPINACE, Otávio Gilioli. **A burguesia industrial em conflito: a trajetória da Confederação Nacional da Indústria entre o neoliberalismo e o neodesenvolvimentismo**. 2019. 151 f. Mestrado em Ciência Política – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1638069>. Acesso em: 31 ago. 2022.

TILLY, Charles. **From mobilization to revolution**. Reading: Longman Higher Education, 1978.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Biografia Antonio Fábio Ribeiro. [s. d.]. **Portal do Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em: [https://www.tst.jus.br/biografia/-/asset\\_publisher/2PSEeUv0lqi1/content/tst113](https://www.tst.jus.br/biografia/-/asset_publisher/2PSEeUv0lqi1/content/tst113). Acesso em: 10 set. 2022.

ULHÔA, Raquel. Armínio Fraga quer desarmar oposição. **Folha de S. Paulo**, Brasília, ed. 25.531, seç. Dinheiro, p. 2–5, 26 fev. 1999.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.