



| ENTREVISTA • PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS



FOTO: DIVULGAÇÃO



# UM OUTRO PAÍS

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

“ Já imaginou a transformação no Brasil se vivêssemos dez anos com taxas de juros baixas? O consumidor com acesso a bens para o industrial poder investir, o mercado de capitais com condições de financiar a economia e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de focar a sua atuação no que é essencial em termos de infraestrutura e inovação? É outro país”.

O raciocínio otimista vem do empresário **Pedro Luiz Barreiros Passos**, um dos sócios e cofundador da Natura. Com o combate à apropriação do bem comum por interesses particulares de um lado e uma política econômica com disciplina fiscal do outro, Pedro acredita que surge uma janela para o desenvolvimento do Brasil.

Nesse cenário, diz, não só as lideranças políticas, mas também as empresariais, terão de se transformar. Para ele, os empresários vão precisar fazer antes as mudanças “dentro de casa”, alinhando seus negócios com os interesses da sociedade.

Formado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com extensão em Administração de Empresas pela FGV EAESP, Pedro tomou o primeiro choque de realidade logo ao terminar os estudos. “A gente sai da escola achando que sabe muita coisa e que vai se sentar ao lado do presidente, no ar-condicionado”, afirma. “Meu desafio e grande aprendizado, foi lidar com as pessoas que põem a mão na massa na fábrica. A solução dos problemas vem de forma mais fácil quando se consegue interagir e estabelecer relação de confiança com o operário”.

Dedicado a diferentes organizações, como Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), Fundação SOS Mata Atlântica, Instituto Semeia, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), Fundação Dom Cabral (FDC), Instituto Empreender Endeavor e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), Pedro mostra, nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, sua visão sobre o desenvolvimento do país, sustentabilidade e inovação.

## VAMOS TER DE USAR OS RECURSOS DISPONÍVEIS NO PAÍS DE FORMA DIFERENTE DA QUE ACONTECE HOJE, EM QUE CORPORAÇÕES SE APODERAM E FAZEM UMA ALOCAÇÃO DESIGUAL DELES.

**GV-executivo:** Recentemente, você falou que o país vive uma crise de liderança. Em sua opinião, quais aspectos da liderança empresarial estão deixando a desejar?

**Pedro:** Temos um conjunto de sistemas que foram se deteriorando ao longo do tempo. No ambiente político, isso fica mais evidente. Com essa pulverização de partidos e de lideranças, perdemos a capacidade orgânica de empurrar com mais velocidade a agenda do país. Em termos de liderança empresarial e do trabalhador, o sistema é antigo. Hoje, vivemos uma revisão de como são eleitos os nossos representantes e quais são os mecanismos que financiam essas estruturas. Há modelos que fragilizam a constituição de lideranças efetivas que conquistem as pessoas, em vez de se tornarem semirreais ou imperadores de determinados setores.

**GV-executivo:** Temos lideranças empresariais no Brasil, hoje?

**Pedro:** O Brasil tem sofrido ao longo das últimas décadas nesse aspecto, seja por um crescimento econômico menor, seja pela própria internacionalização de empresas brasileiras que foram adquiridas. A indústria brasileira diminuiu sua participação no produto interno bruto (PIB), e o país perdeu algumas lideranças empresariais importantes. Por outro lado, um núcleo de novos empreendedores vem se formando. Tenho muita confiança nessas novas empresas, algumas delas ainda fora do radar.

**GV-executivo:** Em termos de ativismo empresarial, qual é o papel das lideranças?

**Pedro:** O primeiro talvez seja entender bem a função da empresa como agente de transformação. Não adianta ficar falando do governo se você não muda dentro de casa.

A primeira lição para o empresário é construir uma organização que de fato tenha razão de existir, que a sociedade respeite e queira e que tenha uma visão que coloque o país e o brasileiro acima dos interesses menores, do grupo que o representa. Isso é mais difícil de acontecer, depende de um empurrãozinho; muitas vezes, o governo precisa dar a direção.

Acho que precisamos adensar uma classe empresarial com uma visão de futuro de país, porque isso é essencial para a sobrevivência do próprio negócio. Essa retração que estamos vivendo é fruto de uma visão míope do mundo empresarial, que vem sofrendo as consequências de políticas públicas não adequadas para o desenvolvimento. Quando não se investe efetivamente na educação, quando se faz excesso de protecionismo ou quando se buscam financiamentos e subsídios, no fundo você está tirando do futuro para resolver um problema no curto prazo, e isso não se sustenta.

**GV-executivo:** Hoje existem grupos de empresários com esse papel?

**Pedro:** Vejo muita mobilização, muitos grupos falando, mas não vejo isso institucionalizado.

**GV-executivo:** Temos visto cada vez mais empresários em cargos governamentais. Qual é a sua opinião sobre isso?

**Pedro:** Acho que participar, como todos os outros setores, é bastante

razoável. O único ponto que ressalto é que, não basta ser empresário, precisa ser político, porque você lida com conflitos, diferentes poderes, com o Congresso, o Judiciário, tem de liderar movimentos, o que é diferente do mundo empresarial, no qual você manda, controla. É preciso criar consensos e visão de país. É outro tipo de liderança.

**GV-executivo:** Grupos empresariais também vêm apoiando campanhas de novos candidatos e partidos?

**Pedro:** O Brasil, principalmente nessa parte política, está tentando se descobrir. Assistimos à destruição de praticamente todas as referências partidárias e estamos em um momento “e agora?”. O que talvez seja o ponto de convergência é a consciência de que precisa ser feito de forma diferente. Caminhamos para uma mudança muito positiva. Não estou sendo *naive*, não acho que será fácil, mas sim que temos uma janela e, se soubermos conduzir a situação, teremos oportunidades consistentes.

**GV-executivo:** O que precisa ser feito de forma diferente?

**Pedro:** Temos de usar os recursos disponíveis de forma diferente da que acontece hoje. Atualmente, as corporações, sejam privadas, sejam públicas, apoderam-se de parte dos recursos do Brasil e fazem uma alocação desigual, privilegiando *a* ou *b*, dependendo da sua força de influência. E o bem comum fica para o que resta. Então, se de fato priorizarmos a educação e a saúde coletivamente, tirarmos as diferenças de tratamento e as exceções, começaremos efetivamente a permitir que os

diferenciais comparativos do país se tornem vantagens competitivas. Temos recursos culturais, florestas, sol e água. Assim como o país desenvolveu um agronegócio competente com inovação e alta tecnologia, podemos fazer mais nesse e em outros setores.

**GV-executivo:** Têm-se discutido a questão da desigualdade de renda e a necessidade de tornar o sistema tributário mais progressivo, aumentando, por exemplo, impostos sobre fortunas e de transmissão de heranças. Qual é sua opinião a respeito?

**Pedro:** O sistema tributário no Brasil é muito regressivo. A alta tributação sobre o consumo faz com que o litro de leite do pobre e o do rico tenham a mesma taxa. Ou seja, proporcionalmente o pobre paga muito mais impostos. Então, não há dúvida de que isso precisa mudar. É difícil anunciar quais são as melhores formulações, porque muitas vezes determinados tipos de taxações que são aparentemente bons, como taxar patrimônio, têm pouca eficácia, pois os capitais recorrem a outras alternativas ou vão para outros lugares e acabam tirando emprego e competitividade do país. Há um equilíbrio fino aí.

**GV-executivo:** Em certos países, a taxação sobre patrimônio é alta e nem sempre os capitais se movem...

**Pedro:** Porque oferecem educação, segurança, saúde, condições de negócios, criam ambientes sem insegurança jurídica e continuam atraindo capitais. O que me dá esperança é que a consciência do que precisa mudar está saindo de grupos restritos para o domínio maior da população. Queremos um Estado que ofereça condições iguais, seja para o cidadão, seja para os negócios. Parece-me também que os atalhos de desenvolvimento fácil estão sendo evitados, ou pelo menos discutidos. A busca por uma melhor disciplina fiscal é uma lição de casa dura. Nós nunca vimos no



## RAIO X

- ▶ Pedro Luiz Barreiros Passos
- ▶ Nascido em 29/06/1951.
- ▶ Graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com extensão em Administração de Empresas pela FGV EAESP.
- ▶ Cofundador e copresidente do Conselho de Administração da Natura.
- ▶ Presidente do Conselho de Administração da Totvs.
- ▶ Conselheiro do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI).
- ▶ Integra o conselho da Fundação SOS Mata Atlântica, do Instituto Empreender Endeavor, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e do Instituto Semeia.
- ▶ Diretor da Passos Participações.
- ▶ Diretor da Anima Investimentos.

desenvolvimento desse país um cenário com inflação e juros baixos. Isso pode ser extremamente transformador, viabilizador de investimentos em infraestrutura, de um mercado de capitais mais potente e de mais empreendedorismo, porque será possível tomar riscos em longo prazo. Não é uma agenda simples, mexe com interesses. Mas, se a sociedade der apoio nessa direção, há a possibilidade de um horizonte.

**GV-executivo:** O que sua experiência em diversos papéis, como empresário, membro de conselho e em organizações não governamentais (ONGs), tem a acrescentar nesse caminho para o desenvolvimento do país?

**Pedro:** Tentando fazer uma síntese de todas as atividades em que estou envolvido, às vezes me pergunto:

“Poxa, mas são muitos conselhos. Será que estou alocando meu tempo da forma correta?”. Cheguei à conclusão de que tenho me dedicado a três áreas que considero importantes. Primeiramente, a inovação, que é um tema crucial, com minhas participações no IPT e na FAPESP. Em segundo lugar, o desenvolvimento econômico. Acho muito importante fazer parte do IEDI em um momento em que a indústria precisa descobrir novos vetores de crescimento e consolidação. E, terceiro, a área ambiental. Faço parte da SOS Mata Atlântica e do Instituto Semeia. Acho que a gente pode contribuir com uma atuação mais integrada, saindo do ativismo puramente ambiental para entrar em um modelo de desenvolvimento que preserve o meio ambiente como critério da sua evolução.



**GV-executivo:** Com relação à inovação, qual é o cenário no Brasil atualmente?

**Pedro:** O ecossistema de inovação no país ainda precisa ser aperfeiçoado. Recursos não faltam, mas existe produtividade maior a se tirar. Tem muita pesquisa fragmentada convertendo-se em pouca inovação efetiva. Precisamos saber quais são as competências a se desenvolver. Devemos fazer mais escolhas de caráter tecnológico e menos relacionadas a setores e empresas.

**GV-executivo:** Qual é a sua opinião sobre a nova geração de empreendedores?

**Pedro:** Existe uma tendência da nova geração de buscar o empreendedorismo como plano de vida, de construir seu próprio resultado. São jovens estimulados pelos exemplos que vêm de fora. Até por isso, insisto que nossa educação e economia precisam ser integradas ao mundo. O português não é uma língua óbvia, é quase um código. Temos de fazer grande esforço no aspecto da língua para colocar nosso povo no patamar do indiano. Mas a nova geração já nasce com uma cabeça mais internacional. É interessante como muitas *startups* desenham seus negócios para ter atuação além das fronteiras nacionais.

**GV-executivo:** Com relação à área ambiental, qual é o próximo desafio para as empresas?

**Pedro:** As empresas muitas vezes são organizações burocráticas, lentas e conservadoras demais para compreender a necessidade da mudança – e até para entender o risco de não aceitar os novos cenários. Propostas inovadoras virão para atender às novas demandas, com chance de ruptura em várias estruturas existentes. Ícones globais perdem valor e sentem-se ameaçados por empresas relativamente novas que

estão mais antenadas e alinhadas com essa tendência. Há uma mudança até de hábitos dos consumidores. Hoje, os jovens têm outra relação com determinados bens que minha geração tinha como símbolo de *status*, por exemplo, os automóveis. Hoje ninguém quer essa tranqueira dentro de casa, prefere andar de Uber. Precisamos ver como o Brasil se encaixa nesse cenário e como podemos buscar um modelo de desenvolvimento que escape do tradicional.

**GV-executivo:** Juntando sua visão macro acerca das questões ambientais com a visão micro de visitas a comunidades fornecedoras de matéria-prima, o que chama a sua atenção?

**Pedro:** Como integrar as cadeias produtivas de forma sustentável. Por exemplo, se a Natura vai a um local e compra uma quantidade muito grande de ingredientes, pode estar provocando danos àquela comunidade ou área geográfica. É preciso encontrar um equilíbrio que permita o ganho para a empresa e a remuneração para as populações; por vezes, até do direito de imagem do conhecimento tradicional. Caso contrário, a ação pode ser prejudicial não só ao ambiente, mas também à cultura local. É um aprendizado delicado. Você precisa estar muito próximo e avaliar constantemente o que está acontecendo. Estamos acostumados com o fornecedor tradicional, para quem basta mandar um e-mail e ele faz a entrega. No caso das cadeias sustentáveis, não funciona assim. Respeitando o ciclo da floresta, às vezes, o ingrediente só vai estar disponível daqui a um ano.

**GV-executivo:** Muitos especialistas em gestão para a sustentabilidade sinalizam que as equações econômicas tradicionais devem ser

revisitadas, pois partem do princípio de que é possível produzir ilimitadamente. O que você pensa sobre isso?

**Pedro:** Acho que não devemos ter uma visão romântica do que é a economia da floresta, senão ficamos limitados ao potencial de desenvolvimento. A biodiversidade é uma grande biblioteca de conhecimento. Em muitos casos, o ingrediente natural é a inspiração para você dar o segundo passo, transformá-lo por meio de biotecnologias, de forma a conseguir escala sem impacto ambiental. Muitas vezes, o ganho de eficiência é a melhor coisa que podemos fazer pela natureza. Em uma agricultura de alta eficiência, por exemplo, evita-se ter de ampliar áreas para aumentar a produção. Agora, no contexto micro, acredito que as empresas devem tomar cuidado para não ter impactos ambientais negativos.

**GV-executivo:** O que você recomenda aos jovens que estudam para ser gestores ou empreendedores?

**Pedro:** Baseado na minha experiência pessoal: em primeiro lugar, precisa trabalhar muito; não tem jeito. Segundo, precisa estudar e se atualizar, porque a velocidade das transformações hoje é grande. Terminar a faculdade é apenas um momento; é preciso pensar no próximo aprendizado necessário. Também deve respeitar muito os outros. Temos de aprender com as pessoas no dia a dia. Então, saber ouvir é importante. E sonhar. Juntar ideias, amigos, desenhar projetos, empresariais ou não. O empreendedorismo social está aí para fazermos grandes coisas. ●

---

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* >  
[adrianawilner@gmail.com](mailto:adrianawilner@gmail.com)

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* >  
[aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)