

Pedro Passos, da Natura, espera ver terceira via “com cara e coração”

Sócio da Natura, para quem empresários precisam se posicionar e pensar o país, Pedro Passos torce pelo fortalecimento da terceira

Por Monica Scaramuzzo — De São Paulo

03/12/2021 05h01 · Atualizado há 3 horas



Foi em uma pelada que Pedro Passos começou a dar seus primeiros chutes certos. Entre um passe e outro, conheceu Guilherme Leal, que o chamou para ser executivo da antiga Ferrovia Paulista S.A. (Fepasa) e, em 1983, o convidou para ingressar na Natura, companhia de beleza que adotou a biodiversidade brasileira como causa. “Na vida, tudo é um pouco de sorte. Conheci meu sócio aos 26 anos jogando bola.” A parceria que começou a ser formada dentro da área extrapolou fora de campo.

Trabalharam juntos na ferrovia paulista, mas não por muito tempo. “O então [governador de São Paulo] Paulo Maluf precisava de novas vagas”, diz. E pegou. Para a sorte deles.

“Eu sou um engenheiro que virou empresário”, conta Passos, 70 anos, ao definir sua trajetória profissional. Formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com extensão em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas, ele lembra que a possibilidade de ingressar em uma empresa que já pensava em inovação o atraiu bastante, assim como a oportunidade de virar sócio. Ele chegou à Natura para trabalhar na L’Arc en Ciel, divisão de cosméticos e perfumes do grupo, e virou acionista dois anos depois, em 1985. Antes, teve curta passagem pela Filtrona, que pertencia à British American Tobacco (BAT).





Com os amigos Horácio Lafer Piva e Pedro Wongtschowski, Passos tem sido uma voz a favor do resgate do ensino técnico — Foto: Ana Paula Paiva/Valor

Quase 40 anos depois, o trio de empresários Luiz Seabra, fundador da Natura e “o filósofo da turma”, Guilherme Leal, “o ativista”, e Passos, “o gestor”, colocaram a companhia brasileira de beleza na rota internacional, com as marcas Natura, Aesop, The Body Shop e Avon.

Para este “À Mesa com o Valor”, o empresário preferiu almoçar em seu escritório, na rua Amauri, Itaim Bibi, sede de sua family office, a Anima Investimentos. Embora goste do Parigi, restaurante que fica ao lado de seu escritório e é a vitrine da elite paulista e da Faria Lima, Passos preferiu conceder a entrevista em um lugar mais reservado.

No nono andar do edifício Metropolitan Office, a luz natural vem de janelas grandes de uma nublada São Paulo já caótica às 12h30, horário marcado para o almoço, com trânsito e chuva. O piso de madeira de demolição e peroba rosa dá um contraste discreto com a parede cor fria, com a iluminação indireta das paredes do hall de entrada. Passos entra na sala de reunião reservada para o almoço, mezzo preparado pelo copeiro Gerson, com entradas e salada, mezzo encomendado no Parigi, linguado ao molho de laranja com risoto de cogumelos cèpes.





“A Avon tem um trabalho de marca a ser feito”, diz Passos sobre a mais recente aquisição da Natura — Foto: Ana Paula Paiva/Valor

A política logo toma conta do ambiente. “A gente tem muito a lamentar, mas acredito que agentes da sociedade que antes ficavam afastados das discussões de país estão se movimentando e colocando na pauta assuntos econômicos, políticos e de meio ambiente. Tem muita efervescência bacana.”

Passos foi um dos primeiros empresários a se posicionar a favor da terceira via e com Horácio Lafer Piva, acionista da Klabin, e Pedro Wongtschowski, da holding Ultrapar, participa de grupos de reuniões com seus pares para discutir o país. Ele não arrisca dar um palpite sobre quem será o representante de centro-direita ou centro-esquerda com peso para concorrer com o presidente Jair Bolsonaro e o ex-presidente petista Luiz Inácio Lula da Silva às eleições de outubro de 2022.

Com a definição das prévias do PSDB no fim de semana passado, que escolheu o governador de São Paulo, João Doria, candidato à Presidência pelo partido em 2022, o empresário diz acreditar que a definição de um nome viável de terceira via para as urnas começará a se desenhar nos próximos meses.

Agentes da sociedade que antes se afastavam das discussões de país estão colocando na pauta assuntos econômicos, políticos e ambientais

“Gostaria que tivesse uma formulação de terceira via com cara e coração. Hoje está um discurso mais etéreo.” Nos últimos meses, Passos, com Piva, Wongtschowski e outros empresários que se uniram em grupos de WhatsApp, têm conversado com políticos e potenciais candidatos à Presidência para entender os cenários daqui para frente. “Eu tenho falado com todo mundo que eu posso.”

Eles já se aconselharam com o líder do PSD, Gilberto Kassab, e conversaram com os tucanos João Doria e o governador do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite (PSDB-RS), Rodrigo Pacheco (PSD), presidente do Senado, a senadora Simone Tebet (MDB), além do ex-ministro da Saúde Luiz Henrique Mandetta (DEM, que fará a fusão com o PSL para criar o União Brasil). Recentemente ouviram Sergio Moro, pré-candidato ao Planalto pelo Podemos. “Até agora está difícil saber quem é a aposta.”

Segundo Passos, Moro tem um recall eleitoral devido ao seu histórico como juiz da Operação Lava Jato e ex-ministro da Justiça de Jair Bolsonaro. Do pouco que já ouviu, ficou bem impressionado com a escolha de Moro pelo economista Affonso Celso Pastore, ex-presidente do Banco Central, como seu conselheiro. E Pastore, de acordo com ele, tem transmitido sensibilidade sobre as reformas econômicas que precisam ser feitas e também sobre combate à corrupção e desigualdade social. “Agora tenho dificuldade para entender se ele [Moro] vai encantar a sociedade mais ampla. Ele é mais técnico.”

Galeria





Veja mais fotos de Pedro Passos

Para o empresário, o presidente Jair Bolsonaro tem perdido força, mas reconhece que a máquina do Estado tem um peso enorme em campanhas eleitorais. E, para ele, o PT ainda precisa apresentar uma proposta de país. “Até agora não tem nada de concreto. E os discursos que existem são ruins, na linha de congelamento do preço da gasolina e contra privatização.”

A crise do PSDB foi vista com muita preocupação pelo empresariado. “Eles têm um ativo histórico muito bom e competência, sobretudo na área econômica. Mas, como partido, desandou muito. Votei neles em muitas eleições, mas há fragilidade. Doria tem mostrado capacidade de trabalho muito grande. Por outro lado, tem rejeição muito alta, apesar da Coronavac. Ele vai ter de ser claro em propostas e trazer apoios. Mas esse é o desafios de todos os candidatos.”

O discurso de Ciro Gomes (PDT) também não agrada ao acionista da Natura. “Ele é brilhante do ponto de vista de oratória. Contundente. Mas lastimo que Ciro pense no modelo econômico como algo do século passado, com política industrial de intervenção do Estado. Sob o ponto de vista social, é muito bom, mas concorre no mesmo caminho de Lula.”

A gente precisa construir uma visão de país e definir onde quer chegar. A pandemia colocou às claras a tremenda desigualdade que é esse país

Pergunto como ele vê a possível aliança entre o ex-presidente Lula e o ex-governador de São Paulo Geraldo Alckmin, que está prestes a deixar o PSDB e concorrer novamente ao governo do Estado por outra chapa. “Não sei se vai se confirmar, mas acho que, do ponto de vista do PSDB, é uma perda porque o Alckmin é uma das lideranças do partido.”

Contudo, ele vê esse movimento, se concretizado, como um passo inteligente de Lula para o centro, uma vez que Alckmin não é um radical.

O sócio da companhia de beleza acredita que as pessoas voltaram a respeitar a boa política e que a tendência de candidatos “outsiders” (de fora da política) deve ficar para trás. “Não acho importante empresário estar presente em chapa de candidatos.”

Para ele, os empresários têm de se posicionar e pensar o país. E é isso que ele tem feito em parceria com Piva e Wongstchowski. E por que eles? “Eles são divertidos e muito inteligentes. São provocativos de ideias.”





Cardápio

Preparados no escritório

Salada de alface, presunto parma,
muçarela de búfala e manga

3

Abacaxi com raspas de limão

3

Encomendado do Parigi

File de sole à l'orange (filé de
linguado grelhado ao molho de
laranja) com risotto al funghi
cèpes (risoto de cogumelo cèpes)
e legumes no vapor

3

161,00

Total

R\$483,00

Diante do cenário de incertezas na economia e política, o trio decidiu que precisava falar publicamente por meio de artigos na grande imprensa e entrevistas, embora reconheça que esse tipo de exposição tem um custo.

Em março, um grupo de empresários, banqueiros, economistas e sociedade civil divulgou carta aberta pedindo medidas mais eficazes do governo federal para o combate à covid-19. O setor privado voltou novamente a se manifestar publicamente em agosto, desta vez para preservar as instituições democráticas do país. À época, Bolsonaro estava fazendo fortes críticas ao sistema de votação eletrônica no Brasil e ao Poder Judiciário.

“A gente precisa construir uma visão de país e definir onde quer chegar. Quando se cria consenso, como o combate à inflação e a reforma do Estado nos anos 1990, o Brasil se inseriu na agenda internacional. O país foi respeitado nos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula. Precisamos resgatar isso”, diz.

Com outros empresários, artistas, organizações não governamentais, ele também faz parte do movimento Imagine Brasil, liderado pela Fundação Dom Cabral.

Para Passos, que presidiu o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) de 2009 a 2015, as discussões vão além da agenda liberal econômica. “A pandemia colocou às claras a tremenda desigualdade que é este país.”

É preciso coesão do setor privado para debater educação, saúde e desigualdade social. “E tem de ouvir toda a sociedade, não somente os empresários”, diz, lamentando que uma parte do setor privado ainda saia em defesa de políticas setoriais. Ele se refere à prorrogação da desoneração de empresas de 17 setores da indústria. “Já vimos no que deu quando o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] decidiu beneficiar algumas empresas e setores.”

Há muitos projetos na área econômica, segurança pública, educação e impacto social já prontos, segundo ele. E a sociedade está se envolvendo nas discussões. “Se houver uma liderança capaz de chamar esse povo todo para colocar esses planos na mesa, eu acho que a gente pode sair voando. Até pela mudança de perspectiva. Temos de trabalhar juntos.”

Na área de educação, Passos é a favor do resgate do ensino técnico para a profissionalização de estudantes. Uma das possibilidades é usar o Sistema S, que reúne entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social e consultoria, para capacitar jovens. A ideia seria oferecer a atual estrutura das redes públicas para aprimorar as pessoas em habilidades profissionais novas, com apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

Quando nos demos conta, já passava das 13h30, um pouco mais de uma hora de entrevista. Chuva fina caía lá fora, dando a impressão de que a primavera ainda não havia chegado em pleno mês de novembro.

Nascido em São Paulo e criado no bairro do Itaim, Passos estudou o ensino fundamental e médio no colégio Dante Alighieri. Pai de Guilherme, 42 anos, e Patrícia, 41 anos, é casado com Márcia há 45 anos e avô de Julia, Allegra, Rafael e Maria.

Pouco confortável em falar de sua vida pessoal, ele conta que Guilherme também se formou engenheiro de produção como ele, com MBA na London Business School, e é o gestor da family office da família. Já Patrícia, formada em administração, dá aulas de francês.

Por um acordo fechado com seus sócios, os herdeiros dos acionistas não trabalham na Natura. O dinheiro de sua família está diversificado em alguns negócios, como renda variável e em private equity (participações em empresas). A Anima, por exemplo, tem ações na rede de farmácia Raia Drogasil e outros negócios dentro e fora do país. A família de Passos também é acionista da Bresco, empresa do mercado imobiliário, em parceria com os sócios Luiz Seabra e Guilherme Leal.

Com a pandemia, tem evitado programas culturais fora, preferindo ficar em casa a ter de atravessar a cidade da Chácara Flora, onde mora, até a avenida Paulista para ir ao cinema. “Tenho me dedicado à leitura [está lendo ‘No país dos contrastes’, do economista Edmar Lisboa Bacha, editora Intrínseca]”.

Torcedor do Santos e fanático por boa música popular brasileira e jazz, Passos diz que também tem se dedicado à inovação e ao empreendedorismo. Ele é conselheiro da Endeavor desde 2005, que chegou ao Brasil pelas mãos dos empresários Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira. Também faz parte do conselho da Fundação Dom Cabral há 11 anos, da SOS Mata Atlântica desde 2013, assim como da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e do A.C. Camargo Cancer Center.

Diante da extensa lista de conselhos de que participa, dos compromissos com a Natura e discussões sobre país, pergunto a que horas ele dorme. “Às vezes, não durmo...”, deixando nas reticências a dúvida se sofre de insônia ou se a agenda é muito atribulada e complementa: “Minha família ajuda a bancar boa parte das minhas loucuras”, referindo-se ao Instituto Semeia, do qual é fundador e participa do conselho desde 2011.

O instituto parte do princípio de que o Brasil tem parques naturais que podem ser visitados, porém eles são muito mal aproveitados. “Decidimos juntar o setor público com operadores do setor privado e fazer concessões para explorar esses parques, como nos Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália. Temos a concessão de 60 parques. Comemoramos este ano os dez anos do Semeia na Chapada dos Guimarães. Já vemos essa transformação andando e poderemos atrair turistas daqui e de fora para essas belezas naturais.”

Se a agenda é cheia, em parte deve-se à maior flexibilidade que tem na Natura, do qual é copresidente do conselho de administração. Fora do dia a dia da gigante brasileira - a companhia faturou R\$ 36,9 bilhões no ano passado e tem 35 mil trabalhadores.

Na última década, a empresa intensificou seu plano de internacionalização. Primeiro com a compra da australiana Aesop, em 2012. Cinco anos depois, o grupo adquiriu da francesa L'Oréal a marca inglesa The Body Shop, que pertencia à empresária ativista Anita Roddick. Há dois anos, a Natura anunciou a aquisição da Avon, processo que foi concluído no ano passado, pouco antes da pandemia.

“Aprendemos a tocar a empresa via Zoom, Teams e não tivemos a oportunidade de conhecer todo o time ainda”, explica.

As ações da Natura sofreram uma forte pancada em 12 de novembro, fechando em queda de 17,5%, após a divulgação de resultados que vieram abaixo do esperado pelo mercado. Em novembro, os papéis encerraram com baixa de 31,4%.

O humor do mercado azedou para as empresas de consumo e beleza, afetadas pela crise e pela queda de renda da população. No balanço do terceiro trimestre, a companhia reportou queda de 28,5% no lucro líquido, para R\$ 272,9 milhões. A receita caiu 4,2%, para R\$ 9,5 bilhões. Os resultados ofuscaram a informação de que a companhia começou a realizar estudos para a possibilidade de migrar sua listagem primária para a bolsa de Nova York, onde já negocia recibos de ações.

Para Passos, esses são os desafios de curto prazo, mas há outros pelo caminho, como a integração dos negócios com a recente aquisição. “A Avon tem um trabalho de marca a ser feito. Uma outra aposta que a gente já começou na Natura é o canal de venda direta com tecnologia, o que permitirá ao consumidor ter experiência melhor, com toque humano. A gente fala em algoritmos, mas ninguém gosta de ser tratado como um.”

Para ele, as quatro marcas se complementam e todas elas defendem uma causa. “A Natura tem o equilíbrio entre o social e ambiental. A Aesop utiliza ingredientes naturais e tem um posicionamento mais sofisticado, mas é simples, sem excessos. A The Body Shop tem a pegada ambiental, e a Avon, compromisso com as mulheres. Quando a Avon lançou a venda direta, a mulher não votava nos EUA. Foi o núcleo da libertação feminina.”

Na semana que precedeu a COP26, a Natura foi homenageada em Fontainebleau pela Insead, respeitada escola de negócios da França. “Ficamos muito felizes com o reconhecimento. Fizemos um curso de quatro semanas na Insead em 1992, pela Dom Cabral. Foi um mergulho acadêmico muito importante. Vimos o impeachment do [Fernando] Collor de lá. E o mundo vivia àquela época a entrada da globalização. Para nós, era muito importante o que estava acontecendo no mundo.”

Da homenagem na França, a Natura foi para Glasgow participar das discussões globais sobre meio ambiente. “Ainda não tenho uma avaliação completa sobre a COP26.” Para entender melhor o assunto, Passos diz que vai pedir a “ajuda aos universitários” - no caso, Guilherme Leal, o sócio ativista. E por que ele também não foi para a Irlanda? “Alguém tinha de tomar conta da lojinha.”