

THIAGO AGUIAR  
PEDRO MICUSSI

## CORPORAÇÕES TRANSNACIONAIS E CAPITALISTAS DO SUL GLOBAL: O CASO DA NATURA & CO. E DO IEDI

Recebido em 03/03/2023  
Aprovado em 28/09/2023

# CORPORAÇÕES TRANSNACIONAIS E CAPITALISTAS DO SUL GLOBAL: O CASO DA NATURA & CO. E DO IEDI<sup>1</sup>

## Resumo

A Natura & Co. tornou-se uma corporação transnacional sediada no Brasil, a quarta maior empresa de cosméticos do mundo, após reestruturar suas operações brasileiras, abrir seu capital e expandir sua presença internacional com a aquisição da companhia australiana Aesop, da britânica The Body Shop e da icônica Avon International. A ação política de Pedro Passos, um dos fundadores da empresa, como presidente do mais importante *think tank* empresarial brasileiro, o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), contribuiu para alterar a orientação desse instituto em favor da promoção de estratégias de transnacionalização, de políticas de ajuste estrutural do Estado e de abertura econômica que beneficiaram corporações transnacionais, revelando tensões no interior da classe capitalista brasileira.

**Palavras-chave:** capitalismo global; corporações transnacionais; estratégias corporativas; classe capitalista transnacional; classe capitalista brasileira

## THIAGO AGUIAR

Doutor em Sociologia (USP), visiting research fellow no King's College London e pesquisador de pós-doutorado no IFCH-Unicamp, é associado ao Centro de Estudos dos Direitos da Cidadania (Cenedic-USP) e membro do GT Clacso "Fronteiras, regionalização e globalização".

E-mail: [th.aguiar@gmail.com](mailto:th.aguiar@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6114-0208>

## PEDRO MICUSSI

Mestre em Sociologia (USP).

E-mail: [pedromicussi@gmail.com](mailto:pedromicussi@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0738-5391>

<sup>1</sup> Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), à Fulbright Commission e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), processos n. 2019/26020-4 e n. 2023/03095-4 pelas bolsas que viabilizaram a pesquisa, bem como aos comentários recebidos em discussões no *Research Committee 2 – Economy and Society* do IV ISA *Sociology Forum* (Porto Alegre-RS, 2021) e no Grupo de Trabalho 40 – Sociedade e Vida Econômica do 44.º Encontro Anual da Anpocs (Caxambu-MG, 2020). Uma versão anterior deste trabalho foi publicada em inglês pela *Latin American Perspectives* (AGUIAR e MICUSSI, 2022).

## **Abstract**

The Brazil-based company Natura & Co. became a transnational corporation, the world's fourth-largest cosmetics corporation, by restructuring its Brazilian operations, becoming a publicly traded corporation, and expanding its international presence with the acquisition of the Australian company Aesop, the British company The Body Shop, and the iconic Avon International. The political action of one of the company's founders, Pedro Passos, as president of Brazil's most important business think tank, the Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), helped shift the stance of that institute toward transnationalization strategies, structural adjustment and economic opening policies that benefited transnational corporations, revealing tensions within the Brazilian capitalist class.

**Keywords:** Global Capitalism; Transnational Companies (TNCs); Corporate Strategies; Transnational Capitalist Class (TCC)

**JEL:** F63; L19; P12; Z13

## **Introdução: uma burguesia transnacional de origem brasileira?**

As investigações sobre o capitalismo global têm enfatizado o papel de corporações transnacionais (CTNs), em geral originárias do Norte Global, nas transformações dos fluxos produtivos, comerciais e financeiros trazidas pela globalização. Acionistas (proprietários) e executivos (gestores) são apontados, entre outros, como agentes decisivos deste processo, influenciando as decisões de Estados nacionais em defesa de políticas de ajuste estrutural que estimulem seus negócios globais. É preciso ampliar esta investigação, incorporando o papel de CTNs oriundas do Sul Global e a ação de seus líderes. Neste artigo, pretende-se analisar o que chamamos de “estratégia de transnacionalização” da Natura & Co. e, a partir dela, enquadrar o reposicionamento do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) – a respeito das políticas econômica e industrial brasileiras – durante a presidência de Pedro Passos (2009-2015), além das tensões, decorrentes de tal reposicionamento, com outros dirigentes dessa instituição.

Para tanto, serão mobilizadas, como inspiração teórica, as formulações críticas da “escola do capitalismo global”, ocupadas, sobretudo, em descrever e enquadrar teoricamente as transformações na produção, nas classes sociais, no Estado-nação e nas relações de trabalho produzidas pela emergência de corporações transnacionais (CTNs) e da globalização capitalista, sobretudo a partir década de 1970. Autores como William Carroll (2010), Peter Dicken (2015), William I. Robinson (2004; 2014), Leslie Sklair (2002), entre outros, têm sido referenciados por suas elaborações a respeito da emergência do “capitalismo global” como uma época qualitativamente distinta das que o precederam.

Como mostra o sociólogo William I. Robinson (2004; 2014), a introdução das tecnologias de informação e comunicação, a liberalização dos fluxos financeiros e a abertura comercial global, muitas vezes impostas a fórceps por políticas de “ajuste estrutural” de orientação neoliberal, deram ao capital mobilidade que lhe permitiu dissociar-se dos constrangimentos do compromisso fordista vigente nos “trinta anos gloriosos” – uma “mudança

de época” na história do capitalismo. Para Robinson, a base da globalização econômica é o surgimento do capital transnacional. Este, por sua vez, tem origem na fragmentação global e na integração funcional da produção, ocorridas ao longo das últimas décadas do século XX e no início do século XXI, constituindo um circuito globalizado de produção e acumulação.

O autor claramente apoia-se na literatura sobre cadeias de valor globais (GEREFFI, G. *et al.*, 2005) e, mais recentemente, sobre as “redes globais de produção” (HENDERSON, J. *et al.*, 2011) para mostrar como, para o capital transnacional, a acumulação torna-se global, isto é, ela não está mais circunscrita a uma região ou nação em particular. Esta é a natureza qualitativa e tendencial da transformação em curso para uma economia global, diferenciando-a do capitalismo internacional que a precedeu. A formação de uma classe capitalista transnacional (CCT), para o autor, não ocorre de forma linear e homogênea, já que há uma luta entre frações da burguesia orientadas à acumulação transnacional, nacional e local – as duas últimas não deixando de existir, ainda que, pouco a pouco, sejam levadas pela própria lógica capitalista a “globalizar-se ou perder”.

O papel das corporações transnacionais (CTNs) é fundamental, uma vez que estas são a vanguarda da fragmentação/integração da produção global por meio de mecanismos como a subcontratação e as *joint ventures*. O crescimento das fusões e aquisições corporativas globais e o aumento dos fluxos de investimento direto no exterior são algumas das indicações mais importantes da transnacionalização da economia global. As CTNs, por sua vez, paulatinamente perdem a identificação nacional que outrora relacionava claramente determinadas empresas a seus países-sede. Em seu controle acionário, ganham importância fundos de investimento e investidores institucionais para os quais, muitas vezes, é difícil atribuir origem nacional, com seus investidores pulverizados pelo globo, inclusive em países do antigo Terceiro Mundo, onde surgem membros da CCT com participações relevantes ou controlando empresas de presença global. O capital financeiro transnacional, para Robinson, é a fração hegemônica da CCT, que controla

ativos das principais CTNs. Com o crescimento dos mercados acionários, facilitado pela revolução nas comunicações, as mudanças na composição acionária das CTNs podem ocorrer diariamente. Para Robinson,

alguns dos mecanismos de formação da CCT são: a dispersão de filiais de CTNs; o crescimento fenomenal das fusões e aquisições transfronteiriças; a crescente interligação transnacional de conselhos administrativos; investimento crescentemente cruzado e mútuo entre companhias de dois ou mais países e a propriedade transnacional de participações de capital; a difusão de alianças estratégicas transfronteiriças de todo tipo; vastas redes de terceirização e subcontratação; e a crescente importância de altas associações transnacionais de negócios. (...) Há outros mecanismos menos estudados que estimulam a formação da CCT, como a existência de bolsas de valores na maioria dos países do mundo ligadas ao sistema financeiro global. (ROBINSON, 2014, p. 21-22, tradução nossa)

Pelo exposto, é evidente que a transnacionalização da economia modifica as relações capital-trabalho não apenas pelo aspecto da fragmentação/integração global da produção. Enquanto a CCT ganhou mobilidade global, a classe trabalhadora, por um lado, encontra-se crescentemente vendendo sua força de trabalho a CTNs e participando de processos de produção dispersos geograficamente, mas, por outro, se apresenta diante da CCT como classe trabalhadora nacional ou local, com poucos instrumentos de organização extranacional<sup>2</sup>. Esta é a raiz das dificuldades da classe trabalhadora, segundo Robinson (2004), diante da globalização. Isso não significa que a CCT não tenha diferenças e disputas. Se estas tendem a manifestar-se cada vez menos como rivalidade nacional, como nos países centrais na época do capitalismo mundial, há uma cruenta concorrência global entre CTNs e frações da própria CCT.

O ponto, aqui, é a capacidade da CCT reconhecer seus interesses comuns e se organizar supranacionalmente, por exemplo, em espaços como o Fórum

---

<sup>2</sup> Em Micussi e Aguiar (2023), analisamos a aliança entre as frações transnacional e nacionalmente orientadas da burguesia industrial brasileira durante o processo de aprovação da reforma trabalhista no Brasil em 2017.

Econômico Mundial. Ao mesmo tempo, a CCT pode fazer representar-se por um exército de administradores, economistas, jornalistas, acadêmicos, técnicos de alto nível, burocratas e operadores políticos a serviço de seus interesses, recompensados materialmente e comprometidos ideologicamente com os interesses dela. Sem serem necessariamente membros da CCT, eles compõem uma “elite transnacional”, muitas vezes formada nas mesmas universidades e escolas de ponta, que ocupa cargos de administração nas empresas e nos Estados.

Tal elite é fundamental para o que Robinson (2014) define como a criação de “aparatos de Estado transnacional” (ETN). Em poucas palavras, o conceito não exprime a existência de um Estado com capacidade de regulação global, mas, na verdade, a paulatina captura e inter-relação entre agências e instituições supranacionais e internacionais (como a ONU, a OMC, o FMI, o Banco Mundial, a União Europeia, o G7, o G20, a Otan, etc.), os Estados-nação e suas instituições numa rede que opera de modo a garantir as condições para a acumulação global. Com efeito, por sua origem no antigo sistema internacional, hegemônico por países do Norte, os “aparatos de ETN” determinantes na ordem global têm presença marcante de instituições e Estados dos países centrais.

É preciso apontar um aspecto adicional do que aqui está sendo apresentado como a tendência, com a globalização, à transnacionalização (da produção, das empresas e das classes sociais) e suas diferenças com a noção de “internacionalização”. Em diálogo com autores como Dicken (2015) e Sklair (2002), Robinson (2004) relaciona a transnacionalização ao espraiamento global do próprio processo de produção, diferentemente da internacionalização, uma mera extensão dos fluxos comerciais e financeiros através das fronteiras nacionais. É possível, portanto, associar a internacionalização às multinacionais, como um fenômeno típico da época do capitalismo internacional, com empresas nacionalmente baseadas que expandem suas atividades a outras economias nacionais. Os processos de internacionalização de empresas, que se tornam multinacionais, seguem existindo, uma

vez que, na classe capitalista, há frações regional e nacionalmente orientadas, que podem buscar expansão internacional de seus negócios. Ora, se a transnacionalização pode ser compreendida como a fusão e interpenetração de capitais nacionais, cuja acumulação passa a basear-se globalmente, é possível afirmar que a internacionalização deve ser identificada como um momento da globalização/transnacionalização. Por meio de processos de internacionalização, capitais nacionais expandem-se internacionalmente e podem, a seguir, fundir-se numa rede transnacional que os torna menos dependentes de e identificáveis com suas origens nacionais<sup>3</sup>.

Por último, nesta exposição, é necessário explicitar a definição de “estratégias corporativas” nas redes globais de produção. Para Santos e Ramalho (2015), as estratégias corporativas são um “processo de definição racional e execução contínua de fins específicos, voltados à obtenção de valor” pelas empresas. Os autores realizam a análise das estratégias corporativas, levando em consideração certas dimensões: financeira; de investimento; de mercado; tecnológica; e de relações de trabalho e sindicais. Apoiando-nos nestas formulações, este artigo busca descrever e analisar os contornos do que consideramos ser uma dimensão adicional das estratégias corporativas: a “estratégia de transnacionalização” identificada na Natura & Co., ou seja, o planejamento e a execução de estratégias corporativas voltadas à transformação da empresa numa CTN por meio, inicialmente, de crescimento orgânico e de internacionalização de suas atividades e, mais recentemente, de processos de fusões e aquisições corporativas. Nas páginas a seguir, portanto, desenvolve-se uma hipótese de trabalho: as posições de Pedro Passos como dirigente empresarial e presidente do Iedi (2009-2015) – em favor, por exemplo, de políticas de ajuste estrutural do Estado, de abertura comercial e de promoção das exportações – relacionam-se à transnacionalização em curso da Natura & Co. e revelam a existência de um contingente brasileiro da classe capitalista transnacional que busca, conscientemente, estabelecer no Brasil melhores condições para sua acumulação global, enfrentando,

---

<sup>3</sup> Uma síntese da teoria do capitalismo global de William I. Robinson encontra-se em Aguiar (2023).

eventualmente, outras frações capitalistas e mesmo outros membros da fração transnacionalmente orientada da burguesia brasileira.

Este artigo tratará, portanto, da transformação da Natura & Co. numa CTN, de sua atuação corporativa e da intervenção política de seus fundadores, sobretudo de Pedro Passos como presidente do Iedi. A investigação desenvolveu-se em diferentes momentos entre 2012 e 2020 e se baseou, por um lado, em pesquisa de inspiração etnográfica (AGUIAR, 2017) em unidade produtiva da Natura, entrevistas com acionistas (Luiz Seabra e Pedro Passos), executivos, líderes sindicais e trabalhadores, e, por outro, em entrevistas com líderes do Iedi (como Horácio Piva, Julio de Almeida e Pedro Wongtschowski), além de análise documental de publicações do instituto e declarações de tais líderes na imprensa<sup>4</sup>.

### **Natura: três “ondas” de transnacionalização e uma “empresa global” de cosméticos**

É neste momento em que estamos: (...) é uma empresa que eu poderia dizer global. Atuando em 100 países, com uma estimativa de 200 milhões de consumidores, 6 milhões de revendedoras e consultoras revendendo os produtos, três mil lojas em diversas cidades do mundo, quatro marcas. É uma empresa global em um processo, vamos dizer, de assimilar a sua globalização. (Pedro Passos, em entrevista)

Pedro Passos é um engenheiro formado pela Escola Politécnica da USP, que trabalhou, no início de sua carreira, como administrador de uma empresa ferroviária estatal paulista, onde conheceu Guilherme Leal. No início dos anos 1980, ambos se juntaram a Luiz Seabra, o fundador da Natura, como sócios da empresa. Passos ocupou posições executivas e presidiu a Natura de 1995 a 2005. Desde então, Seabra, Leal e Passos – que figuram nas listas de maiores fortunas do país e do mundo – são copresidentes do Conselho de Administração da empresa. Em entrevista realizada no início de 2020 no

---

<sup>4</sup> Resultados de investigação detalhada em Micussi (2021).

escritório de seu fundo de investimentos na região da Avenida Faria Lima, Passos tratava da consolidação da Natura & Co., *holding* criada em 2018, como uma “empresa global”.

Fundada em 1969, a Natura & Co. é uma CTN sediada em Cajamar (SP). Atualmente presente em 100 países, tem receita anual de US\$ 10 bilhões, 40 mil trabalhadores, mais de três mil lojas próprias e 6,3 milhões de representantes de venda<sup>5</sup> em todo o mundo. Trata-se da líder brasileira e da quarta maior empresa de cosméticos global<sup>6</sup>. As recentes dimensões superlativas da empresa, no entanto, podem fazer perder de vista a longa história da companhia e o desenvolvimento, sobretudo no século XXI, de uma estratégia corporativa voltada à transformação da empresa brasileira de cosméticos numa “empresa global”.

Após o início no fim dos anos 1960 como uma loja na Rua Oscar Freire e um laboratório com produção em pequena escala na Vila Mariana, a Natura instalou-se no bairro de Santo Amaro, em São Paulo, transferindo suas atividades produtivas para uma fábrica em Itapeverica da Serra, onde funcionou por muitos anos. Finalmente, em 2001, as atividades de produção foram instaladas em sua moderna fábrica de Cajamar, onde a empresa também instalou um centro de pesquisa e desenvolvimento.

Entre o fim dos anos 1990 e início dos 2000, houve um período de assédio à Natura. Investidores estrangeiros interessavam-se pela aquisição da companhia. Os controladores decidiram não vender a empresa, mas reorganizá-la para ampliar a produção e a participação de mercado num momento em que o negócio parecia haver alcançado seu limite. A marca foi relançada e a construção da nova fábrica tornou-se uma prioridade. Na sequência, em 2004, a Natura abriu seu capital na Bovespa (atual B3)<sup>7</sup>. Iniciava-se uma

---

<sup>5</sup> Para uma análise do trabalho das revendedoras da Natura, cf. ABÍLIO (2014)

<sup>6</sup> De acordo com informações do *Relatório Anual Natura & Co. 2019* disponíveis em <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/ff61f29f-105d-74f4-6689-17d24972360d?origin=I>. Acesso em: 13 nov. 2020.

<sup>7</sup> O controle acionário continuou sendo majoritariamente exercido por Seabra, Passos e Leal. Em 2020, consolidando-se o processo de incorporação da Avon International, iniciou-se a venda de ADRs da Natura & Co. na bolsa de Nova York.

nova estratégia corporativa, voltada decididamente a ampliar o movimento de internacionalização da companhia, timidamente iniciado nos anos 1980 com a abertura de pequenas operações comerciais na América Latina. Na nova estratégia corporativa, a empresa buscou reforçar, em suas relações públicas, o discurso de “responsabilidade socioambiental”, também presente no interior da nova fábrica em Cajamar<sup>8</sup>, fundamental em sua estratégia de mercado – no país e, sobretudo, para entrar em novas áreas geográficas. Como afirmou o fundador da Natura, Luiz Seabra, em entrevista realizada em 2013, quando a empresa havia recentemente comprado a Aesop:

Sem dúvida, nosso crescimento no Brasil, assim como nosso projeto de expansão internacional, impunha que ocupássemos uma nova planta. Porém, o novo espaço em Cajamar representava para nós muito mais do que abordar novos mercados, crescer em termos materiais. Este projeto representou para a Natura a oportunidade de, a partir do zero, corporificar no espaço nossa visão de “*bem-estar bem*”, assim como expressar nossas crenças, nosso compromisso ambiental e social. (...) Nós achamos que ainda não estamos no jogo global, não. Estamos longe disso. Um pouco longe. Mas começamos algumas experiências internacionais nem por planejamento estratégico, mas porque algumas pessoas se interessaram pela nossa linha para atuar lá fora. (...) Quando começamos, de forma planejada, foi há cerca de 16 anos atrás (...). Começamos a atuar de forma mais organizada no México, depois começamos no Peru. (...) Então, Chile somos nós; Peru somos nós; Argentina somos nós; Colômbia, mais recentemente, estamos há dois para três anos na Colômbia. No México, nós já estamos há sete anos como uma operação crescendo, uma operação grande (...). A Aesop é uma operação pequena, uma empresa australiana que nós compramos o controle. O fundador continua nosso sócio. (...) É uma empresa que nasceu na Austrália, mas já com uma certa vocação internacional. Eles têm 60 lojas em 11 países. Estão na França, onde nós estamos também, você sabe, há 7 anos (...). (Luiz Seabra, em entrevista)

As entrevistas com os sócios da Natura e com gestores da área de fusões e aquisições da empresa mostraram que a expansão internacional da Natura

---

<sup>8</sup> A este respeito, cf. AGUIAR (2017).

ocorreu em três “ondas”. A primeira delas, nos anos 1980 e 1990, teria sido mais amadora, ocorrendo sem planejamento a partir do interesse de alguns distribuidores de levar produtos da Natura a outros países. Nesse período, tentou-se de modo frustrado abrir operações em Portugal, depois abandonadas, e se iniciou a entrada no Chile e no Peru. Na Argentina, onde se inauguraram operações também nessa “primeira onda”, a empresa hoje disputa as primeiras posições na participação de mercado no setor. Também se realizou um acordo comercial na Bolívia com parceiro local, que distribui ainda hoje produtos da empresa:

A experiência da Natura no processo de internacionalização é relativamente nova. Em que sentido? Ela começou há muitos anos atrás através de um crescimento da operação internacional na América Latina com a própria marca Natura reproduzindo o mesmo modelo de negócio que nós temos e um crescimento orgânico (...) mas não foi um processo rápido. Ao contrário, foi um processo lento porque o estabelecimento de uma marca de consumo em mercados novos partindo do zero é muito lento para ganhar um certo corpo, uma massa crítica. E confesso que foi quase uma obsessão nossa manter em alguns momentos essa visão de que nós deveríamos nos internacionalizar porque naquele momento, quando nós começamos, o crescimento no Brasil era maior e mais lucrativo do que as operações na América Latina. Isso foi uma primeira fase, que começa ali no começo dos anos 80, e com muito aprendizado, muito erro e bate-cabeça no processo de internacionalização, mas instalando fundamentalmente operações comerciais nesses países, até pela proximidade do centro de produção do Brasil. (Pedro Passos, em entrevista)

A abertura de capital da Natura, ocorrida em 2004, três anos depois da inauguração da planta de Cajamar, e a abertura de operações na França e no México, em 2005, marcam o início da “segunda onda” de internacionalização da empresa, ocorrida com mais planejamento estratégico. Sua característica comum à “primeira onda” é que esta expansão também se baseou em operações próprias. A abertura da loja-conceito na França ajudou a alavancar a marca em mercados “*premium*”. Como parte desse esforço, inaugurou-se um laboratório na França e, em 2006, foram banidos os testes

em animais em toda a cadeia. Esta “onda” também levou as operações da Natura à Colômbia e à Venezuela em 2005, mas, em 2010, as atividades neste último país foram encerradas. Colômbia, México e Argentina consolidaram-se como mercados externos muito importantes para a companhia:

Tem uma segunda fase de internacionalização da Natura, ou uma segunda estratégia de internacionalização da Natura que nós começamos lá atrás com a instalação em 2005 de uma operação, de uma loja na verdade, em Paris, na França, para testar o modelo. Economicamente não foi uma boa experiência, mas aprendemos muita coisa, em termos de exposição de marca, mercados mais desenvolvidos, com competidores de alto nível competindo com você, e aí nós percebemos que o desafio para você ir a mercados maduros é ainda maior do que aquele que nós havíamos enfrentado na América Latina. (...) Nós chegamos a um momento em que, em 2012, vimos que o crescimento orgânico não era mais suficiente e era muito difícil de levar para frente a internacionalização baseada no crescimento orgânico. E também uma decisão de caráter geral na nossa reflexão estratégica, que era necessário a Natura expandir num leque de multimarcas e também de multicanais. (...) Então, eu acho que, em 2012, nós tomamos a decisão de começar a olhar outras alternativas de crescimento, talvez com aquisições ou parcerias, etc. (...) É aí que surge a primeira – pequena, mas importante – operação para o nosso aprendizado, que foi a operação da Aesop, que é uma empresa australiana (...) com uma posição muito interessante de algumas lojas nas principais cidades do mundo, com um posicionamento de produtos diferentes do nosso (...). (Pedro Passos, em entrevista)

Os entrevistados também afirmaram ter havido planos para a abertura de operações nos Estados Unidos e uma entrada definitiva na Europa, através do Reino Unido, além da chegada à Rússia. No entanto, foi preciso abandonar “temporariamente” tais expectativas por conta da crise econômica de 2007-08. A estratégia corporativa da Natura foi reavaliada. Iniciava-se o planejamento de fusões e aquisições de concorrentes do setor sem necessariamente levar os produtos e a marca Natura aos mercados onde estes se localizam. A “segunda onda”, nesse sentido, inaugurou uma “estratégia de transnacionalização” mais explícita, com a qual a Natura busca

transformar-se numa CTN multimarcas e multimercados, menos dependente de suas operações brasileiras e de sua estratégia de mercado até então baseada, sobretudo, na venda direta por meio de representantes. A aquisição da empresa australiana Aesop, em 2013, inaugurou a “terceira onda”. Em 2017, a aquisição da rede The Body Shop, por cerca de um bilhão de euros, consolidou a “terceira onda” e reafirmou a estratégia de transnacionalização da Natura:

Body Shop fundamentalmente vende através de lojas próprias e lojas franqueadas. Uma operação importante do ponto de vista de varejo de cosméticos, porque são três mil lojas em diversos países. (...) Primeiro, há o impacto na própria cultura da companhia. Quer dizer, você começa de uma hora para outra a ter demandas, coisas simples até, mas de repente você começa a ter que falar inglês, né? [risos] no dia a dia de suas decisões. Pode parecer simples isso, mas não é tão simples dentro de uma organização. Uma organização que era muito centrada em Brasil e América Latina até [há] poucos anos. (...) Sempre que se faz uma nova aquisição, você tem uma turma que sai, há um processo de acomodação, produção de novas pessoas, novas lideranças na organização. Não foi exatamente planejado porque o Body Shop veio ao mercado: a L’Oréal era proprietária do Body Shop e colocou no mercado. (...) Ele veio ao mercado e aí nós participamos da competição, vamos dizer, na aquisição do Body Shop. Mas, como eu falei, já tinha um pano de fundo estratégico que nos orientava nessa direção. (Pedro Passos, em entrevista)

As aquisições da Aesop e de The Body Shop realizaram-se com caixa da própria empresa e por meio de financiamento bancário, sem alterar fundamentalmente, portanto, a estrutura de propriedade da companhia. Por outro lado, a criação da *holding* global Natura & Co. em 2018, abarcando as três marcas, antecipava os movimentos futuros, também possíveis de apreender pelas declarações de Pedro Passos sobre o recrutamento de novos executivos estrangeiros e do uso corrente da língua inglesa no dia a dia da companhia.

A seguir, viriam importantes transformações na “governança corporativa” da Natura & Co., já que, no fim de maio de 2019, foi anunciada a compra

da Avon International<sup>9</sup>, concluída em janeiro de 2020, ampliando a presença da Natura & Co. para 100 países. A empresa surgida desta aquisição assumiu a liderança isolada do mercado brasileiro de cosméticos e higiene pessoal (16,6%) e é a quarta maior empresa global de beleza (com participação de 2,6% do mercado). Os antigos controladores da Avon terão 24% do controle acionário da *holding*; os então controladores majoritários da Natura terão 45,1%; os acionistas minoritários, brasileiros e estrangeiros, terão outros 30,9%<sup>10</sup>. Haverá, portanto, maior pulverização da estrutura de propriedade da empresa, além da reestruturação do conselho de administração da companhia, com a presença de membros estrangeiros indicados pelos acionistas da Avon. Das vendas da Natura após a aquisição da Avon, 70% virão do exterior<sup>11</sup>. Todas estas são características inequívocas de uma corporação transnacional:

A Avon, que sempre foi um namoro de alguma forma entre as empresas (...) apareceu novamente no radar. E fazia bastante sentido porque, ao contrário do Body Shop e da Aesop, [a Avon] é um modelo de negócios muito similar e com uma geografia que é importante na América Latina, a atuação deles e nossa, o que viabilizava e viabiliza com esse nosso projeto um ganho de eficiência no conjunto bastante grande. Temos um mesmo modelo de negócio, fábricas nos mesmos lugares, centros de distribuição nos mesmos lugares. Então, talvez a hipótese que nós temos é que isso venha beneficiar em termos de sinergias operacionais e algumas sinergias comerciais essa integração na América Latina. Já no resto do mundo, a Avon está em muitos países, né? Esse nível de sinergia é mais baixo, mas nós enxergamos que esse *footprint* da Avon – e esse canal de distribuição da Avon em vários lugares

---

<sup>9</sup> Desde a criação da Natura, por muitas décadas a Avon foi uma importante fonte de inspiração e sua principal concorrente no mercado brasileiro (só superada no início dos anos 2000). O modelo de venda direta por meio de representantes (na Natura, chamadas de “consultoras”) baseia-se naquele historicamente desenvolvido pela empresa fundada nos Estados Unidos. Por isso, esta aquisição tem também uma forte carga simbólica na transformação da Natura numa CTN.

<sup>10</sup> Informações disponíveis em: <https://www.valor.com.br/empresas/6271379/com-avon-natura-cria-empresa-de-us-11-bj>. Acesso em: 13 nov. 2020.

<sup>11</sup> Informação disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/05/com-compra-da-avon-maior-parte-das-vendas-da-natura-vira-do-exterior.shtml>. Acesso em: 13 nov. 2020.

do mundo – poderá ser uma plataforma inclusive para a expansão da marca Natura e da própria marca Body Shop. (Pedro Passos, em entrevista)

A aquisição da Avon International, também viabilizada por troca de ações e nova composição de seu conselho de administração, tem levado à discussão de novos aspectos da “estratégia de transnacionalização” com os quais a empresa tem-se deparado recentemente. Os apontamentos de Pedro Passos dão pistas das consequências da consolidação da Natura como uma CTN. Certamente, haverá uma reestruturação das operações no Brasil e na América Latina em busca da captura de “sinergias”. É possível apontar, também, um “desenraizamento” nacional da companhia, apesar da grande importância de suas operações brasileiras: até mesmo a localização da sede da Natura & Co. estaria em debate:

(...) Tem várias coisas a se discutir. Onde é que é o centro corporativo? Qual é o melhor lugar para ficar o centro corporativo? (...) Até por características históricas, hoje o centro corporativo da Avon é Londres, da Body Shop é Londres, da Aesop parcialmente é Londres. Então, os dois polos – vamos dizer assim, mais fortes – eu diria que são Londres, São Paulo e a origem da Aesop na Austrália. Mas, em termos de densidade, Londres e São Paulo. Obviamente, isso é um processo. Não tem todas as coisas ainda definidas, mas tem grandes chances de que nós tenhamos um pedaço importante do centro corporativo das nossas operações em Londres. (...) Provavelmente uma sede importante na América Latina, cobrindo essa região, onde a estratégia é um pouco diferente do restante do mundo. Porque a estratégia aqui, como eu falei, é uma estratégia de captura de sinergias, uma similaridade com o modelo da Avon, mercados já conhecidos, etc. Então, tem uma relevância maior essa consolidação e integração na América Latina. E, portanto, aí São Paulo, Cajamar, que é a nossa sede, etc. E Londres, que eu acho que vai cuidar, principalmente, das operações Body Shop, Avon resto do mundo, Aesop etc. Eu acho que nós vamos ficar mais ou menos... Pelo menos, no momento inicial, são dois polos importantes. Estou falando de *headquarters*. Não estou falando da parte legal, onde é a sede legal da empresa, porque isso aí ainda vai ser definido. Hoje, nós somos a sede legal da empresa, Brasil, e é cotada na bolsa de São Paulo com certificados de depósito, *ADRs*, em Nova York. (Pedro Passos, em entrevista)

Pedro Passos, desse modo, fala inequivocamente como um capitalista transnacional, preocupado em garantir as melhores condições para a promoção de seus negócios em todo o mundo e para a acumulação global de sua empresa. Portanto, pode-se agora avaliar suas posições, como líder empresarial brasileiro e ex-presidente do Iedi, à luz da consolidação da Natura & Co. como uma das mais importantes CTNs de cosméticos do mundo.

### **Pedro Passos e o Iedi: um *think tank* da indústria brasileira em disputa**

Nesta seção, pretende-se seguir as trilhas de uma hipótese de trabalho: nos seis anos em que Pedro Passos esteve à frente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), entre 2009 e 2015, o empresário promoveu uma inflexão em algumas das principais posições dessa associação a respeito das políticas industrial e econômica praticadas no Brasil e, dessa forma, buscou alterar a forma como o instituto enxerga o próprio desenvolvimento brasileiro. Em consonância com o processo de transnacionalização pelo qual passava a Natura, Pedro Passos levou ao Iedi – instituto historicamente ligado a uma linhagem do desenvolvimentismo nacional – uma agenda política que visava à reformulação de aspectos sensíveis ao empresário industrial brasileiro. Procuraremos demonstrar que, neste movimento, Passos encontrou resistências no interior do instituto. Além disso, embora as posições levadas por Passos não tenham sido unanimemente adotadas por todos os empresários filiados ao Iedi, identificou-se que o empresário da Natura venceu a disputa no interior da entidade, de modo que os temas relevantes de sua visão de desenvolvimento foram incorporados às posições do instituto nas presidências subsequentes – com Pedro Wongtschowski (2015-2017) e Dan Ioschpe (2017-).

Conforme discutido por Micussi (2021), o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial é uma instituição com sede na região da Avenida Berrini, em São Paulo, fundada em 1989 por um grupo de trinta grandes empresários nacionais. Dado o cenário de esgotamento e crise do ciclo

desenvolvimentista então vivido, no contexto da criação do Iedi estava a preocupação desses empresários em propor uma estratégia de desenvolvimento para o Brasil capaz de reposicionar a indústria nacional, na economia brasileira e internacional, de modo que, ao mesmo tempo, fosse possível superar alguns dos antigos paradigmas desenvolvimentistas – o modelo de industrialização por substituição de importações, por exemplo, jamais figurou entre as propostas pelo instituto – e manter um papel de destaque da indústria no capitalismo brasileiro. A atuação dele consiste na produção de diagnósticos da situação econômica brasileira, bem como na produção de documentos que sugerem políticas públicas aos governos. É possível entender a criação do Iedi, desse modo, como uma espécie de *think tank* do empresariado nacional, buscando um novo lugar na economia brasileira numa época na qual, como indica Valente (2002), restava ao capital nacional apenas se associar aos grupos estrangeiros, participar dos processos de privatização das empresas públicas ou, então, se fundir com outros grupos nacionais para garantir sua sobrevivência.

Os estudos que analisaram a atuação do instituto ao longo dos anos 1990 identificam que ele agiu no sentido de juntar as vozes de resistência, existentes entre os empresários nacionais, a algumas consequências do neoliberalismo no Brasil. As pesquisas apontam que – em contraposição à maneira como foram postas em prática parte das reformas neoliberais de abertura da economia brasileira – os empresários em torno do Iedi advogavam a implantação de uma estratégia de desenvolvimento industrial nacional em que a empresa brasileira tivesse papel de destaque (VALENTE, 2002). Andrada (2005), por exemplo, identifica que seria possível enxergar, nas propostas de política industrial do Iedi, posições que se alinhavam ao “novo desenvolvimentismo”. Ou seja, o instituto entendia que o desenvolvimento econômico nacional deveria ser baseado em parcerias entre o setor público e o setor privado, já que seria equivocado pressupor que os agentes de mercado – atuando livremente e sem coordenação – logriam elaborar um projeto de desenvolvimento ao país. Desse modo, seria papel do governo, na

visão do Iedi, abrir canais de interlocução com o setor produtivo a fim de implantar uma política industrial ativa.

Em investigação realizada a partir das posições do Iedi nos anos 1990, Nunes (2014) sugere que o conceito-chave para a compreensão da agenda do instituto durante a última década do século XX é o de “competitividade sistêmica”. Ainda que, na visão do Iedi, fosse necessário – e até mesmo urgente – algum processo de abertura da economia brasileira, este deveria necessariamente ser precedido por uma estratégia que fizesse com que a mesma não anulasse ou eliminasse parcelas do setor produtivo nacional (NUNES, 2014). Para o autor, a entidade, desde sua fundação em 1989 e durante toda a década de 1990, defendeu a necessidade da adoção, pelo Brasil, de uma estratégia nacional de desenvolvimento baseada na competitividade sistêmica.

A questão da abertura econômica é o aspecto decisivo da visão do instituto a respeito da economia brasileira e será um dos temas sensíveis abordados por Pedro Passos durante sua presidência no Iedi. Vale ressaltar que, já durante a década de 1990, a associação advogava a necessidade de algum tipo de abertura da economia nacional. Apesar das inequívocas inspirações desenvolvimentistas do *think tank* da Avenida Berrini, seria um erro atribuir aos primeiros anos do Iedi uma visão estritamente protecionista da economia brasileira. Se o Iedi não se opunha à abertura da economia brasileira em si, tratava-se de disputar a *forma* por meio da qual esta seria executada. Como exemplo, pode-se resgatar trecho de documento elaborado na ocasião da celebração dos 12 anos da entidade, no qual o instituto explicita a ideia de que o sucesso do processo de abertura comercial estaria condicionado à execução de algumas políticas preliminares:

Nunca foi negada importância à crescente integração do país com o resto do mundo, mas os trabalhos do Iedi ressaltaram a importância do mercado interno como base para o desenvolvimento nacional e para ampliar as possibilidades de inserção internacional da economia brasileira. Não é correta a percepção de que o empresariado se opunha à abertura

das importações. Pelo contrário, antes mesmo do processo iniciado em 1990, no lançamento do Iedi, um ano antes, os empresários defenderam explicitamente a necessidade de abertura econômica, como atestam os jornais da época. Porém, não se entendia a liberalização das importações como um fim em si mesmo, mas sim como instrumento para o aumento da produtividade sem destruir a capacidade produtiva. Por outro lado, uma abertura concebida exclusivamente como uma abertura do mercado interno ao produto importado era considerada parcial, já que não contemplava o processo do ângulo da ampliação do acesso dos produtos brasileiros aos mercados internacionais, ou seja, do ângulo da abertura das exportações. *As críticas do Iedi à abertura dos anos 90 não se referiam à oportunidade do processo em si, mas aos fatos de que a abertura foi apressada, alterou regras e cronogramas pré-estabelecidos, não se fez acompanhar de políticas de competitividade e de salvaguardas dos setores internos mais afetados pela concorrência do produto importado e não criou mecanismos para bloquear a concorrência desleal de importações irregulares ou o “importabando”. Sendo ainda desbalanceada, pois envolveu apenas as importações e não o estímulo às exportações, resultou desta abertura mal feita um déficit externo muito pronunciado.* (IEDI, 2001, p. 7, grifos nossos).

Se a necessidade de algum tipo de abertura da economia brasileira é ponto pacífico no instituto desde sua criação, como indica o documento supracitado, devemos entender que será justamente ao redor da *modalidade* da abertura que se darão as disputas no interior do Iedi ao longo dos anos seguintes. Dessa forma, é possível supor que o embate proposto por Pedro Passos, a partir do momento em que o empresário assume a presidência, já pairava sobre o instituto e dividia os líderes industriais ali reunidos. Admitindo que a entidade não negava a necessidade de alguma abertura comercial, será, portanto, em relação a *como realizar* esta abertura que se dará a principal inflexão sob a presidência de Pedro Passos. A afirmação é do próprio empresário que, ao ser questionado em entrevista a respeito da marca central que buscou levar ao Iedi durante sua presidência, respondeu:

Eu acho que o que eu provoquei, e causou muita discussão interna e externa, foi muito essa agenda da abertura econômica. Eu lutei bastante – e venho lutando – pela agenda econômica de abertura, que eu acho que é um vetor

de produtividade que o Brasil tem desprezado. Eu estou falando de acordos comerciais, de abertura comercial no sentido amplo. Não estou falando só de comércio de produtos. Eu acho que essa foi uma semente e vejo que esse debate vem ganhando um pouco mais de publicidade, de visibilidade, apesar de que eu ainda acho que estamos muito atrasados. Há muita coisa ainda para evoluir. E aí eu acho que nossas lideranças estão equivocadas. A posição dos empresários é a de: “Vamos resolver todos os problemas do Brasil pra depois a gente abrir a economia. Se o fizermos antes da hora, a gente vai quebrar: vão fechar todas as nossas fábricas”. Eu acho que é verdade: temos o custo Brasil e precisamos encarar o custo Brasil. Uma agenda importante seria a reforma tributária, mas em paralelo. Porque essas coisas são assim: como é que você mobiliza o investimento empresarial para sair da zona de conforto, que hoje tem o mercado protegido? É mais fácil pegar o avião e ir para Brasília e falar: “Segura um pouco, mantém a tarifa de proteção” do que: “Faz uma fábrica nova, eficiente. Traz componentes novos. Traz um produto novo”. É muito mais fácil para o empresário ficar protegido. (...) [O] que eu procurei fazer – e acho que agora o debate está mais evoluído – foi mudar uma posição do Iedi, que era muito conservadora com relação à abertura econômica. Então, essa foi a minha atuação. Não vou dizer que eu fui aplaudido por todos. Mas, às vezes, é necessário correr o risco porque é importante mudar o rumo das coisas. E eu acho que o debate está mais amadurecido hoje em dia. (Pedro Passos, em entrevista)

A disputa no Iedi em torno da abertura econômica levantada por Passos foi confirmada pelo presidente que o sucedeu no comando da entidade, Pedro Wongtschowski, em entrevista. Segundo o executivo do Grupo Ultra, a própria escolha de seu nome para a presidência do instituto, após seis anos da gestão de Passos, teria sido uma forma que os empresários encontraram para equilibrar a posição da entidade em relação ao tema da abertura comercial. Isso porque, ainda segundo Wongtschowski, enquanto os antecessores de Pedro Passos haviam inclinado o Iedi a uma posição de abertura gradual e condicionada, o empresário da Natura atuou para levar o *think tank* a uma posição de maior abertura, gerando tensão entre os conselheiros. De acordo com Wongtschowski:

Olha, primeiro vou te dizer com toda a franqueza, a questão do grau, da velocidade, da forma de abertura comercial, nunca foi um consenso dentro

do Iedi. Dentro do Iedi há os degradês de todos os tipos. Desde o pessoal clássico de bens de capital, que acha que a abertura deve demorar dez anos, que não se deve começar o processo enquanto não houver redução do custo Brasil etc., até os que acham que isso tem que ser rápido, em dois ou três anos, com um processo de (...) simplificação, de integração da indústria brasileira no mundo e, se isso causar vítimas, pior para as vítimas. Evidentemente que isso depende do setor econômico [em] que você está (...). O Iedi tem empresas que vão de cabo a rabo, desde empresas de *commodities*, dos grandes *building blocks* da indústria, aço, plástico, até quem faz alimentos, cosméticos e assim por diante, aquele bem no final da cadeia. A visão do grau de abertura que o Brasil devia ter varia conforme a posição do observador. No Iedi não é muito diferente, no sentido de que essas nuances perpassavam também o conselho, com gente mais protecionista e gente menos protecionista, ou mais aberturista e menos aberturista. (Pedro Wongtschowski, em entrevista)

Ficam claras, nesta declaração do ex-presidente da entidade, as disputas em torno da *forma da abertura* comercial no Brasil. De fato, nas inúmeras entrevistas realizadas com conselheiros da entidade, nenhum dos empresários contrapôs-se à abertura em absoluto. Quando questionados, mesmos os agentes mais reticentes à questão sempre se mostraram a favor de *alguma* abertura. A divergência, reiteramos, estabelece-se em torno de sua modalidade<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> A seguinte declaração de Décio da Silva, representante da WEG no conselho do Iedi, condensa e resume a visão dos empresários, reunidos no instituto, refratários à abertura incondicional da economia brasileira: “Não [deve haver] nem excesso de proteção, que é não bom para um país, muito menos uma abertura sem organização, que também não resolve os problemas do país. (...) [A] abertura tem que ser seletiva. Eu não sou defensor de um mercado totalmente fechado, mas a abertura tem que ser seletiva para efetivamente proteger as coisas do futuro. A minha preocupação principal é que temos que ser seletivos e nos preparar para o futuro. Por que é importante proteger a indústria, ter algum nível de proteção? Claro que se a proteção for muito exagerada aí eu engrosso o coro dos mais liberais que dizem que um exagero de proteção causa falta de produtividade. Mas o contrário não é verdadeiro. Se tirar a proteção não salva quase ninguém. (...) A questão da abertura depende de (...) [algumas] coisas. A primeira, a mais importante, é fazer as reformas estruturais do Brasil para competirmos de igual para igual, fazermos efetivamente a reforma tributária...”. O mesmo pode ser apreendido a partir da declaração do empresário do ramo têxtil Ivo Rosset: “[A abertura] é uma questão muito delicada (...). Não existe a menor condição de se fazer uma abertura no Brasil se não tivermos exatamente as mesmas condições que os outros países têm. Quer dizer, fazer uma abertura comercial, ou fazer um acordo do Mercosul com a União Europeia, abrir o mercado, sem termos condições de competir é quebrar a indústria brasileira. Então eu sou totalmente contra uma abertura onde nós não estivermos embaixados primeiro de uma reforma tributária perfeita, de um custo de mão de obra decente, coerente com o que existe no mercado internacional (...). A abertura é uma questão muito delicada, tem que ser muito pensada”.

Horácio Piva<sup>13</sup>, ex-presidente da Fiesp e atual representante da Klabin S/A no conselho do Iedi, assim avaliou a passagem de Pedro Passos pelo comando do *think tank* industrial:

Eu não estava lá, mas me contaram que quase o expulsaram de lá... Eu acho [que houve uma mudança de visão] totalmente. O Iedi tinha uma visão protecionista, sim. Era um grupo que chamava atenção (...). Eu acho que isso diminuiu muito. A percepção que eu tenho é que todos os integrantes do Iedi acabaram entendendo que esse era um tema mutável. Eu nunca vi mais lá dentro um discurso daqueles (...) de excesso de protecionismo (...). No curto prazo ainda há muito medo [da abertura], mas no Iedi, por conta da sua composição, eu acho que não. (Horácio Piva, em entrevista)

Efetivamente, a passagem de Pedro Passos pela presidência do Iedi teve efeitos não apenas na visão interna do instituto, como também influenciou a forma como o *think tank* da Avenida Berrini agiu perante o poder político no período. É o que vemos, por exemplo, em reportagem do jornal *O Estado de S. Paulo* com entrevista com Passos em março de 2013. Nela, o empresário detalha a proposta do Iedi para a desoneração de insumos básicos e redução das tarifas de importação:

Pedro Passos, sócio-fundador da Natura e presidente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), resolveu comprar uma briga delicada. Ele se tornou porta-voz de uma polêmica proposta que será entregue em breve ao governo Dilma: desonerar a produção de insumos básicos – como aço, cimento ou químicos – e, ao mesmo tempo, baixar as tarifas de importação, abrindo o mercado brasileiro para a concorrência dos importados. Após um intenso debate interno no Iedi, a medida foi identificada pela maioria dos 44 pesos pesados do setor empresarial reunidos pela entidade como fundamental para reduzir os custos da indústria e acabar

---

<sup>13</sup> Horácio Piva e Pedro Passos compartilham uma visão semelhante a respeito das estratégias de desenvolvimento a serem adotadas no Brasil. Piva, que inclusive declarou em entrevista ter sido “o Pedro Passos da Fiesp” e, por conta disso, muito criticado, afirmou: “Eu e o Pedro Passos, em especial, temos uma visão não liberal, mas mais conectiva da indústria. Eu e o Pedro achamos que o Brasil teria de ter arriscado antes: ele tem que arriscar, abrir mais as suas fronteiras. Nós somos às vezes combatidos pelos nossos colegas, mas nós achamos isso. Achamos que a exposição para o Brasil à economia internacional e à competição internacional nos obrigaria a ter que buscar mais produtividade e provavelmente deslocaria aquelas empresas e aqueles setores que teriam vantagens e que não conseguem sobreviver. Nós somos mais pró-choque de realidade, digamos assim. Eu acho que não se tem que proteger indústria através de manipulação de câmbio, senão você nunca está sendo colocado ante a concorrência e a competição.”

com uma estagnação que já dura quatro anos. *Na avaliação da entidade, o fim da proteção para as indústrias produtoras de matérias-primas é necessário para garantir que os oligopólios não se apropriem dos ganhos de uma eventual desoneração tributária, elevando suas margens de lucro.* “Não queremos fazer uma abertura inconsequente, que destrua a indústria química ou de aço, mas precisamos de um compromisso de que as matérias-primas vão ter um custo internacional”, disse Passos ao Estado. (LANDIM, 2013, *on-line*)

Na mesma entrevista, ao ser questionado se a proposta a ser levada ao governo era consensual no Iedi, Passos respondeu que

nunca será um consenso absoluto, mas é fruto de um debate interno recente, porque queremos levar uma abordagem nova ao governo. Teve a aprovação da maioria, mas, individualmente, pode haver alguns setores que têm medo desse processo. Por outro lado, é consenso que proteger por proteger não leva a lugar nenhum. A abertura da economia brasileira foi equivocada, porque ocorreu no final das cadeias produtivas. Os produtos acabados tiveram os impostos de importação rebaixados, enquanto as matérias-primas continuaram protegidas. É difícil lidar com setores concentrados (...). (LANDIM, 2013, *on-line*).

A desoneração de insumos e, principalmente, a redução das tarifas de importação são questões fundamentais no debate a respeito da abertura comercial no interior do empresariado industrial brasileiro. Em linhas gerais, nota-se que tais temas colocam diferentes setores da indústria brasileira em disputa, pois refletem interesses conflitantes de empresas brasileiras inseridas em diferentes etapas das cadeias produtivas: por um lado, empresas que buscam acesso a fatores de produção oriundos do exterior a custo mais baixo tendem a ser favoráveis à redução das tarifas<sup>14</sup>; por outro, empresas brasileiras que produzem estes mesmos insumos e os fornecem ao mercado

---

<sup>14</sup> Esta visão foi reafirmada por Pedro Passos em entrevista. Ao ser questionado a respeito de sua concordância sobre a importância da abertura comercial para a facilitação da exportação de produtos e para a obtenção de insumos, o empresário afirmou: “Sim, comprar tecnologia, comprar máquinas, comprar insumos, trazer mais gente, trazer mais engenheiros, marketeiros. É o mundo. É preciso não ficar mais baseado no zipcode. É preciso ir pro mundo e ver onde estão as melhores opções. É fácil falar, difícil fazer. É preciso ter maturidade: não dá pra abrir do dia pra noite. Tem que ter processo, mas tem que ter direção (...). Vai aumentar a competição aqui (...). Eu acho que essa é uma briga. Os sinais são evidentes: a indústria só encolhe, só perde participação no PIB. Perder participação no PIB é normal, mas perder em valor absoluto a relevância no mercado internacional significa que tem alguma coisa errada. O dólar vai pra R\$ 4,30 e não se exporta. Tem alguma coisa errada”.

nacional tendem a se contrapor a uma abertura desse tipo<sup>15</sup>. Trata-se, afinal, de uma disputa travada por empresas que buscam obter acesso a fatores de produção a custos mais baixos, mesmo que em prejuízo de outras empresas e setores industriais nacionais.

De fato, a presidência de Pedro Passos no Iedi não significou apenas uma reformulação na visão sobre a abertura comercial, mas também representou uma inflexão nas posições do instituto a respeito da relação da economia brasileira com o exterior, num momento de crescente transnacionalização de empresas brasileiras, como mostrou o exemplo da própria Natura. Pedro Passos vocaliza, em consonância com a reestruturação produtiva da economia mundial a partir de cadeias de valor globais, uma visão de desenvolvimento que não relaciona, diretamente e necessariamente, produção industrial e fronteiras nacionais. Em entrevista concedida a Monteiro (2015), Passos resumiu sua posição:

[É necessária uma mudança] para uma indústria que entenda que as oportunidades são globais. Hoje em boa parte do mundo já não existem indústrias verticalizadas, principalmente quando você vai evoluindo na agregação de valor. Hoje elas contam com os recursos disponíveis em todas as geografias. Essa é uma das características que força uma mudança nas políticas que até agora buscaram incentivar a verticalização. (...) Em segundo lugar, o Brasil tem que evoluir com base nas cadeias em que demonstra vantagens competitivas, como aconteceu com o agronegócio, que mostra que temos condições se fizermos a lição de casa corretamente (...). O Iedi não se foca em estudar quais serão esses setores. Não temos torcida nenhuma. E também porque esse é um jogo para ser jogado. Se você apoia uma inserção externa melhor, se ajuda a elevar a produtividade interna, deixa que os setores escolham seu caminho (...). A gente também tem colocado a necessidade de políticas mais horizontais. Por exemplo: temos dito que, no caso das cadeias produtivas, precisamos de desoneração na base. Porque hoje os recursos, os insumos das cadeias produtivas já estão saindo a um preço mais alto que o padrão internacional. O início das cadeias com

---

<sup>15</sup> Esta segunda visão foi manifestada, por exemplo, por um grande empresário siderúrgico, membro do conselho do Iedi, em entrevista.

preços competitivos já ajudaria a estruturar a produção e ganhar mais competitividade. A sinalização que queremos é a de que teremos esse tipo de direção e sairemos de políticas pontuais que não têm se mostrado efetivas para resolver problemas. Isso, atrelado a uma política de inserção, vai mobilizando os investimentos para a construção de uma indústria exportadora. É preciso desonerar a base das cadeias para construir essa competitividade. E quando a gente sinaliza essa inserção, vai mobilizando os investimentos das empresas no sentido de buscar essa competitividade internacional. (MONTEIRO, 2015, p. 15)<sup>16</sup>

Com efeito, durante a passagem de Pedro Passos pela presidência do Iedi, é possível identificar que o instituto foi utilizado como uma espécie de círculo mobilizador das posições de empresas brasileiras transnacionalizadas. Além da questão já mencionada sobre a desoneração dos insumos, reportagem do jornal *Valor Econômico* de abril de 2013 relata que a entidade atuou ativamente pela supressão da bitributação dos lucros das empresas brasileiras com presença no exterior.

Várias empresas brasileiras com presença no exterior, como Vale, CSN, Gerdau, Ambev, Natura, Votorantim e Marcopolo, estão interessadas numa solução para a questão de bitributação. Essas empresas, segundo Ferreira, estão se reunindo no Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) e têm conversado com o ministro da Fazenda, Guido Mantega, com o secretário Nelson Barbosa, com o secretário da Receita Federal, Carlos Alberto Barreto, para formular uma nova lei alternativa ao problema. (DURÃO; ROSAS; POLITO, 2013, *on-line*)

Pode-se entender, desse modo, a atuação de Pedro Passos na presidência do Iedi como um exemplo da ação política de proprietários e dirigentes de

---

<sup>16</sup> Posição semelhante pode ser observada em resposta do empresário a respeito de sua visão sobre acordos internacionais envolvendo o Brasil: “É inevitável, porque estamos atrasados. Precisamos incluir o Brasil nas cadeias produtivas globais. Perdemos inúmeras oportunidades, tanto com a Europa, quanto com os Estados Unidos. O Brasil tem de enfrentar essa agenda. O Mercosul teve avanços, mas há muito tempo não é suficiente para nossa inserção no mercado internacional. Os acordos que fizemos depois do Mercosul são de pouca relevância. O Brasil está pronto? Vai ter de negociar. Estamos prontos para muita coisa. Só o mercado interno é ilusório. É preciso ir para fora para ter padrão de qualidade, gestão, equipamentos sofisticados. Se a empresa não estiver na fronteira da tecnologia, perde o mercado interno”. (LANDIM, 2013, *on-line*)

empresas em processo de transnacionalização oriundas do Sul Global. Tal atuação é significativa e pode, também, lançar luz à forma como se entende a relação destas empresas, proprietários e dirigentes com seus Estados nacionais de origem. Como se discutirá a seguir, Robinson (2015) sublinha a importância, para a transnacionalização de frações burguesas oriundas do Sul Global, da instrumentalização das instituições estatais de seus países de origem, como forma de buscar maior espaço para a promoção de sua acumulação global diante de contingentes da CCT historicamente baseados no Norte Global. É possível, então, entender a inflexão nas posições do Iedi promovida por Pedro Passos como exemplo deste argumento. O *think tank* da indústria nacional foi criado com o objetivo de sugerir políticas públicas endereçadas ao governo federal. A atuação do empresário à frente do instituto e as tensões dela decorrentes sugerem que o foco dos capitalistas transnacionais de origem brasileira é promover a reforma do Estado brasileiro de modo a melhor promover sua acumulação global<sup>17</sup>. O conteúdo desta reforma, no entanto, é alvo de disputas – envolvendo, por exemplo, as estratégias de financiamento das empresas (mais orientadas ao mercado de capitais ou mais dependentes de crédito de bancos públicos) e as modalidades de política comercial –, revelando a cruenta concorrência no interior do próprio contingente brasileiro da CCT e as linhas divisórias entre agentes a respeito da incorporação da economia brasileira ao capitalismo global.

### **Considerações finais**

O estudo da transnacionalização de empresas sediadas no Sul Global permite verificar seus contornos distintos daqueles observados no Norte. Num artigo dedicado à análise do significado dos Brics à luz da teoria do capitalismo global, Robinson (2015) argumenta que capitalistas do Sul Global

---

<sup>17</sup> Ainda segundo Pedro Passos em entrevista: “Eu considero o conceito de tentar apoiar a internacionalização das empresas brasileiras fundamental. Eu não sou crítico ao processo de ter elementos que apoiem a internacionalização das empresas brasileiras (...). Então, eu acho que existem, sim, elementos que o governo pode ajudar na internacionalização das empresas brasileiras. Eu vou dar um exemplo concreto: a legislação tributária brasileira”.

passaram a integrar as fileiras da CCT, conforme se desenvolveu, ao longo das últimas décadas, a incorporação das economias dos antigos Segundo e Terceiro Mundos à globalização capitalista. No entanto, o contingente da CCT originário do Sul Global, ainda que diverso e também cruzado por lutas e concorrência internas, mobiliza-se pela promoção de mais equilíbrio e estabilidade ao capitalismo global para que estes novos contingentes da CCT também possam criar suas bases transnacionais de acumulação<sup>18</sup>.

Se, ao longo do século XX, elites periféricas – em circunstâncias excepcionais, imersas em relações de dependência – apoiaram a execução de estratégias de desenvolvimento em seus países que podiam eventualmente colocar-se em conflito com os capitais dos países centrais (foi, afinal, a época dos movimentos anticoloniais, da industrialização por substituição de importações nacionalmente orientada, etc.), no capitalismo global, os contingentes da CCT originários do Sul Global podem buscar, para melhor se integrar aos circuitos transnacionais de acumulação, instrumentalizar instituições estatais que garantam as condições para sua acumulação global. Assim, se “a classe capitalista transnacional no antigo Terceiro Mundo necessita do Estado para o seu desenvolvimento de classe e para entrar competitivamente nos circuitos globais” (ROBINSON, 2015, p. 7, tradução nossa), o processo de transnacionalização das burguesias do Sul requer, ao invés de delas prescindir, instituições estatais nacionais destes países para sua realização. Trata-se, no entanto, não de um enfrentamento entre capitais nacionais do Norte e do Sul, mas de uma luta destes últimos para reestruturar seus Estados nacionais, integrando-os aos “aparelhos de ETN” – com diferenças e lutas internas, no entanto, a respeito dos contornos de tal reestruturação.

Por isso, a análise da transnacionalização da Natura & Co., realizada neste artigo, ganha força ao se relacionarem a estratégia corporativa e as posições dos controladores da empresa a respeito das políticas econômica e

---

<sup>18</sup> O que se veria, por exemplo, no esforço diplomático de países do Sul Global para reduzir subsídios agrícolas e abrir os mercados de *commodities* globais.

industrial brasileiras. É possível concluir que Pedro Passos vocaliza posições em favor de políticas de abertura comercial e de ajuste estrutural do Estado em benefício das CTNs, levando a tensões, enquanto presidiu o Iedi, com outros dirigentes industriais cujas posições alinhavam-se à orientação histórica do instituto em defesa da “indústria nacional”. O fenômeno pode ser visto como um caso de disputa entre frações nacional e transnacionalmente orientadas (ROBINSON, 2004) da burguesia brasileira. Pôde-se, desse modo, verificar empiricamente – por meio de um caso bem-sucedido de integração a cadeias de valor globais (GEREFFI, G. *et al.*, 2005) – as transformações em curso no interior da burguesia brasileira decorrentes de um dos aspectos da globalização: a transnacionalização econômica.

A introdução de uma nova dimensão no estudo das estratégias corporativas – aqui chamada de “estratégia de transnacionalização” – pode contribuir para uma melhor caracterização da integração da economia nacional ao capitalismo global, bem como das transformações em curso no Estado e nas empresas brasileiras. Trata-se, também, de uma ferramenta teórica capaz de iluminar a diversidade de posições de proprietários e gestores de empresas, e as linhas divisórias que os separam, de acordo com os setores econômicos em que se insiram. Estudos recentes no campo (AGUIAR, 2022; SANTOS, 2019) têm buscado aproximações que caminham nessa direção ao analisar CTNs de origem brasileira. Pesquisas sobre empresários e associações empresariais são tradicionais nas Ciências Sociais brasileiras e a “Nova Sociologia Econômica” brasileira, por sua vez, tem dado atenção crescente a análises empíricas de empresas (RAUD, 2009). O artigo buscou, portanto, oferecer uma contribuição para o enquadramento sociológico de fenômenos econômicos contemporâneos.

## Referências

- ABÍLIO, L. *Sem maquiagem: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos*. São Paulo: Boitempo, 2014.
- AGUIAR, T. *Maquiando o trabalho: opacidade e transparência numa empresa de cosméticos global*. São Paulo: Annablume, 2017.
- AGUIAR, T. *O solo movediço da globalização: trabalho e extração mineral na Vale S.A.* São Paulo: Boitempo, 2022.
- AGUIAR, T. Teoria social, capitalismo global e crise da humanidade: uma entrevista com William I. Robinson. *Revista De Ciências Sociais - Política & Trabalho*, n. 58, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/66369>>. Acesso: 11 out. 2023.
- AGUIAR, T.; MICUSSI, P. Transnational Corporations and Capitalists from the Global South: Natura & Co. and the ledi. *Latin American Perspectives*, v. 49, n. 5, p. 86-89, set. 2022. <https://doi.org/10.1177/0094582X221114824>
- ANDRADA, L. Empresário industrial e estratégias para o desenvolvimento: o ledi no governo Lula. In: *anais do XXIX Encontro Anual da Anpocs*, 2005.
- CARROLL, W. *The Making of a Transnational Capitalist Class*. London: Zed, 2010.
- DICKEN, P. *Global Shift*. Londres e Nova York: The Guilford Press, 2015, 7.ª ed.
- DURÃO, V.; ROSAS, R.; POLITO, R. Expectativa com resultado ajuda ação da Vale. *Valor Econômico*, São Paulo, 4 abr. 2013.
- GEREFFI, G. et al. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, 2005.
- HENDERSON, J. et al. Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico. *Revista Pós Ciências Sociais*, v. 8, n. 15, 2011.
- IEDI. *IEDI 12 anos*. Disponível em: <[https://ledi.org.br/admin\\_ori/pdf/ledi\\_12\\_anos.pdf](https://ledi.org.br/admin_ori/pdf/ledi_12_anos.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2020.
- LANDIM, R. Indústria tem nova agenda de reformas. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 3 mar. 2013.
- MONTEIRO, S. Sinal de longo prazo. *Revista Conjuntura Econômica*, v. 69, n. 4, 2015.
- MICUSSI, P. *Empresário industrial e governos do PT: o caso do ledi (2003 - 2016)*. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.
- MICUSSI, P.; AGUIAR, T. Lucros, greves e salários: a grande burguesia industrial pela aprovação da reforma trabalhista no Brasil. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, n. 58, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/64704>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- NUNES, W. *Uma estratégia nacional de desenvolvimento no Brasil dos anos noventa: o caso do ledi*. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Departamento de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- RAUD, C. “Dimensões da sociologia econômica no Brasil”. In: MONDADORE, A. P. C. *Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção*. São Carlos: EdUFScar, 2009.
- ROBINSON, W. I. *A Theory of Global Capitalism: Production, Class, and State in a Transnational World*. Baltimore: John Hopkins University Press, 2004.
- ROBINSON, W. I. *Global Capitalism and the Crisis of Humanity*. New York: Cambridge University Press, 2014.

ROBINSON, W. I. The transnational state and the Brics: a global capitalism perspective. *Third World Quartely*, 36:1, p. 1-21, 2015.

SANTOS, R. S. P. A. Construção Social de uma Corporação Transnacional: notas sobre a “nova ‘privatização’” da Vale S.A. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, Brasília, v. 13, n. 2, 2019.

SANTOS, R. S. P.; RAMALHO, J. R. Estratégias Corporativas e de Relações de Trabalho no Brasil: uma análise preliminar de quatro grupos multinacionais. *In: XIV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (Abet)*, Campinas, 2015.

SKLAIR, L. *Globalization: Capitalism and Its Alternatives*. New York: Oxford University Press, 2002.

VALENTE, M. Empresários nacionais, desenvolvimento e política no Brasil: o ledi e as reformas liberais nos anos 90. *Textos de Economia*, v. 8, n. 1, 2002, p. 69-85.