

"O empresário brasileiro é, antes de tudo, um forte"

Por, Adriana Sousa
Fotos, Fabrizio Oppes

Com ampla experiência nas gestões privada e pública, Dilson Dalpiaz avalia panorama da indústria no Brasil e na região

Para Dilson Dalpiaz, os desafios para o desenvolvimento industrial passam por três importantes caminhos: gerar empregos de alto valor agregado, ter prontidão de áreas para instalação de novos empreendimentos e melhorar o nível de competitividade por meio da qualificação de pessoas. Embora objetivos, são aspectos complexos, que envolvem o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para o setor produtivo, o engajamento dos empresários na busca de modelos de negócios inovadores e a transformação social no sentido de tornar as cidades e regiões atrativas para investidores locais, nacionais e internacionais.

Consultor empresarial, diplomata corporativo, palestrante e professor universitário de programas de pós-graduação, Dilson Dalpiaz esteve até o ano passado na diretoria do Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI), foi secretário municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia, durante a gestão do prefeito Odelmo Leão (2005- 2012). Em 2008, acumulou também a Secretaria de Gestão Estratégica e Comunicação Social. Na iniciativa privada, iniciou sua carreira na atual Algar Telecom (antiga CTBC), onde trabalhou por 33 anos, em diferentes posições executivas. Em seu currículo, constam negociações com diferentes empresas nacionais e internacionais, com o objetivo de atraí-las para Uberlândia e região.

Nessa entrevista, o consultor apresenta uma ampla visão a respeito dos fatores favoráveis para tornar uma cidade mais competitiva e, com isso, atrair e manter investimentos no segmento industrial. Ressalta a importância das políticas públicas e da integração entre Municípios, Estado e União para a promoção de um crescimento sustentável, que gere impactos positivos na economia. Parafraseando o escritor Euclides da Cunha, Dalpiaz compara: "O empresário brasileiro é, antes de tudo, um forte".

Qual o contexto atual em que devemos avaliar a questão do desenvolvimento industrial das cidades brasileiras?

Dilson: Nas últimas décadas, as economias mundiais começaram a consolidar-se em blocos econômicos. A primeira foi a União Europeia, um projeto que levou décadas e ainda está em andamento. Temos o bloco da América do Norte e o Mercosul, aqui na América do Sul.

Esses blocos tornaram as transações entre os países mais frequentes e, em alguns casos, mais desburocratizadas. Ocorreu uma quebra de paradigmas e uma reinvenção de processos. Empresas negociam entre si, sem restrições impostas por barreiras geográficas. Buscam em cada país as vantagens para os seus negócios. Acordos bilaterais entre países facilitam ou dificultam as negociações. Nesse cenário ocorre um comércio de alto valor agregado que dá posicionamento econômico aos países. O Brasil ainda é reconhecido por exportar commodities, produtos minimamente processados como minérios, proteínas vegetais como a soja e animais como o frango. O país avança no agronegócio, mas na indústria de transformação, considerando os novos modelos econômicos de alta escala, ainda estamos na primeira infância.

Nesse novo modelo econômico, como as cidades podem se estruturar para buscar investimentos em indústrias?

Dilson: Uma cidade, por si só, não tem poder decisório determinante diante de aspectos que são contextualizados em âmbito nacional e internacional. Atualmente, as grandes marcas espalham suas unidades de manufatura em diferentes países pelo mundo, de acordo com as vantagens para o capital investido. Empresas como a Nike, por exemplo, fazem a gestão da marca e do produto. A fabricação está em diferentes países, de acordo com aspectos como menor custo, carga tributária, nível de especialização, oferta de mão de obra. Os Estados Unidos, por exemplo, perderam boa parte de suas indústrias. O capital vai em busca dos lugares onde encontra as melhores condições. Em alguns casos, procuram profissionais adequados, em outros, estabelecem plantas robotizadas. Há empresas que se estabelecem apenas como montadoras, adquirindo seus componentes de diferentes países. Ainda assim conseguem se manter mais competitivas do que no velho modelo de linha de produção. Temos o exemplo da Hyundai, que começou em Anápolis-GO, importando peças e componentes de outros países para a montagem do carro no Brasil.

E o que acontece com o velho modelo de produção industrial? Ainda existe espaço para as grandes fábricas?

Dilson: As fábricas hoje estão dispersas geograficamente, ou seja, a linha de produção não fica concentrada apenas em um espaço. Esse desmembramento se

"Uma cidade, por si só, não tem poder decisório determinante diante de aspectos que são contextualizados em âmbito nacional e internacional".

deve principalmente pela busca de melhores custos e vantagens competitivas para fabricação de um produto. As empresas também não veem mais vantagem em deter todo o processo de fabricação de um produto. A tecnologia muda em escala exponencial e os custos de inovação ficam altíssimos. Por isso, muitas optam por contratar fornecedores especializados na fabricação de determinado componente e no final realizam a montagem do seu produto. Essa situação é muito comum com empresas de telefonia celular e tablets. Ao invés de deter toda a produção, contratam um fornecedor altamente especializado que vende para várias marcas, mesmo as que concorrem entre si. Em meu trabalho no INDI, atuava para atrair empresas para Minas Gerais. Ao conversar com empresários, percebi que adotaram modelos de fabricação por encomenda junto a uma gama de fornecedores dispersos. Assim, lidam melhor do ponto de vista econômico, com os vales e picos do processo produtivo. O termo grande fábrica requer também uma nova conceituação e análise, não somente ao tamanho físico da planta industrial, número de empregos gerados, mas também quanto ao seu nível de qualificação e a consequente qualidade da remuneração. Tudo vai depender de quanto mais tecnologia estiver aplicada não só no processo produtivo, mas também na sofisticação tecnológica dos produtos finais.

Como podemos situar o empresário brasileiro nesse cenário de alta especialização e comércio global?

Dilson: Parafrazeando Euclides da Cunha, "o empresário brasileiro é, antes de tudo, um forte". É um empreendedor nato, criativo e corajoso. É um obstinado navegando num mar emaranhado de leis e procedimentos burocráticos - alguns arcaicos como a CLT - que oneram a sua estrutura administrativa somada a um modelo tributário draconiano e complexo. Torna-se imperativa a adoção de uma política industrial que compreenda as principais demandas do setor com menos impostos, burocracia, flexibilidade nas negociações dos contratos de trabalho, infraestrutura eficiente com privatizações e abertura comercial visando a recuperação da competitividade perdida. A presença do Estado é importante, não para intervir, mas para atuar como facilitador. O Brasil hoje carece de termos claros e atuais que contribuam para tornar as empresas mais competitivas. E isso passa por diversos componentes.

"Os países que estão à frente no desenvolvimento industrial foram aqueles que reformularam seus programas educacionais e investiram pesado na formação profissional".

Quando estudamos a competitividade da indústria brasileira, ela ainda é baixa. Tivemos um aumento de custos, em especial de pessoal e tributário, descasado do aumento da produção. Isso faz com que o Brasil perca em competitividade e produtos estrangeiros cheguem ao país a preços melhores que os nacionais. Temos um grande mercado interno e grandes possibilidades de exportação, mas é preciso aumentar nossa competitividade no cenário global e isso passa pela discussão de políticas públicas, participação do empresário e engajamento da sociedade.

Quais seriam os componentes necessários para a discussão e estabelecimento dessas políticas públicas necessárias ao desenvolvimento industrial?

Dilson: O primeiro deles independe de barreiras geográficas. O mundo está carente de profissionais especializados, como por exemplo, a engenharia, uma das profissões mais necessárias para a modernização dos parques industriais brasileiros, que estão se tornando obsoletos. Nos últimos anos, houve uma flexibilização muito grande das políticas educacionais, reque-

rendo dos estudantes menos esforços intelectuais. Formam-se muitas pessoas, mas poucas com a capacidade analítica e criativa necessária para inovar e fazer com que a indústria avance. Os investimentos em educação precisam ser feitos em curto, médio e longo prazo. Precisam ser adotados como um projeto de Estado, e não de Governo. Isso quer dizer que, independente do partido político à frente das estruturas do poder, os investimentos em educação devem ser consistentes e duradouros. Precisam também de alinhamento entre Município, Estado e União. Quando uma empresa analisa a possibilidade de investir em uma cidade, ela quer saber se encontrará profissionais qualificados. Quanto mais especializado o negócio, mais esse fator é relevante e pode se tornar o aspecto decisivo.

Além dessa questão do fator humano, qual seria o segundo componente?

Dilson: As facilidades logísticas. Nesse aspecto, Uberlândia é privilegiada. Ela está no centro do Brasil, se desenvolveu pela facilidade de fazer esse trade entre os produtos 'in natura' e os manufaturados. Veio a ferrovia, depois a rodovia, as aerovias. Além disso, é um campo fértil para todos os demais fundamentos e atributos do

que se chama logística. Esse é um dos pilares da economia local. Foi também um dos atributos que levou o governo do estado do Amazonas a implantar na cidade um entreposto da Zona Franca de Manaus, que funciona como uma embaixada, por onde os produtos passam antes de seguir para outros pontos do país, a preços mais competitivos. A localização é um fator importante para atrair investimentos e as facilidades de distribuição existentes na cidade fazem com que ela seja bem vista por novos empreendimentos.

E a questão do apoio da gestão pública, seja na cessão de áreas ou redução da carga tributária?

Dilson: Não é papel do poder público distribuir áreas aleatoriamente para empresas. O Estado deve atuar como um facilitador. Quando o município cede uma área para instalação de uma indústria, contribui para reduzir os custos do investidor, previsto em um plano de negócios. E espera ter contrapartidas, seja na geração de empregos ou de tributos. O poder público opera como um facilitador em uma equação na qual o empresário espera obter lucro na busca da prosperidade sustentável de seu negócio. Empresas geram tributos sobre receitas, sobre lucro, sobre a folha de pagamento. Isso acontece em todas as instâncias, sendo que a maior parte do bolo fica com o governo federal. Dessa maneira se mantém os serviços básicos prestados à população. Os empregos gerados, em especial os de maior valor agregado, movimentam a economia por meio do consumo. Uma empresa consolidada traz todas essas contrapartidas e cabe ao poder público analisar de qual maneira se pode investir junto, visando o desenvolvimento econômico com evolução do equilíbrio social. Existem órgãos de fomento e modalidades de investimento público no qual o governo pode se tornar sócio do empreendimento por algum tempo, com cláusulas de saída previstas em contrato. Além das parcerias suportadas por modernos modelos de concessão, a exemplo das PPP's (Parcerias Público-Privada).

Quando o Estado resolve ceder no campo dos tributos, quais os riscos da chamada guerra fiscal?

Dilson: Oferecer redução de carga tributária é uma das maneiras do Estado apoiar a atração de novas indústrias. Mas não se pode perder de vista que os municípios e estados brasileiros sobrevivem do que arrecadam. Se os governos começarem a oferecer isenção

de forma aleatória para todas as empresas que quiserem, de que maneira vão prover os serviços básicos de saúde, educação, transporte, água, esgoto? Incentivos tributários precisam ser bem estudados, ter prazo definido, ter regras claras. A

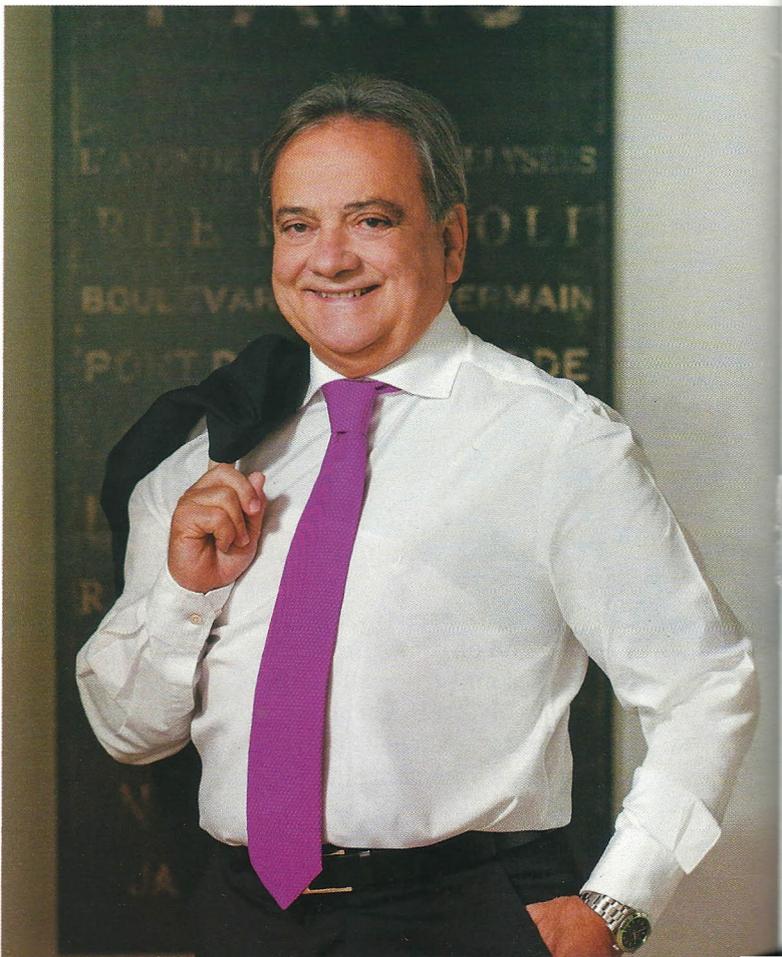
manutenção de programas genéricos em longo prazo pode desequilibrar as contas públicas, como o que aconteceu em Goiás, que ofereceu isenções tributárias como

atrativo para um grande número de empresas se instalarem no Estado. Com o tempo, a política fiscal se mostra ineficiente, pois faltam recursos para gerir as crescentes demandas dos serviços públicos.

Atualmente, qual fator tem mais peso na atração de novos investimentos para determinado município?

Dilson: Existe uma disputa para atração de negócios que gerem empregos de alto valor agregado. Cidades, estados e países oferecem o que têm de melhor para atrair capital que vai resultar em produção. A oferta de áreas adequadas ao perfil dos negócios é um dos fatores de maior relevância, bem como a flexibilidade tributária aliadas a credibilidade da interlocução. Mas perdem-se investimentos por falta de profissionais qualificados, por dificuldades logísticas. Cada investidor tem um plano de ne-

“Não é papel do poder público distribuir áreas aleatoriamente para empresas. O Estado deve atuar como um facilitador”.



gócios único, que depende da combinação de diferentes variáveis. Em Uberlândia, vive-se atualmente a escassez de áreas adequadas aos grandes negócios. A cidade tem boa infraestrutura, tem profissionais qualificados, mas o crescimento do Distrito Industrial e disponibilidade de áreas adequadas com prontidão de 'utilities' é um gargalo. Isso dificulta a atração de novos investimentos.

Que outro componente entra nessa equação que favorece a escolha de uma cidade para um novo empreendimento industrial?

Dilson: É a qualidade de vida. Uma empresa, quando quer se instalar, avalia como é viver naquela cidade. Serviços, moradia, escolas, meio ambiente, opções de lazer, transportes e segurança física e patrimonial. Os empreendimentos buscam cidades que investem no desenvolvimento humano e bem-estar das pessoas

Considerando-se esses componentes, como se posiciona a cidade de Uberlândia?

Dilson: Sobre isso, a comparação que faço é com aquele famoso comercial da Brastemp. A fábrica foi símbolo de qualidade de produtos, mas aos poucos, esse atributo foi se perdendo e ela teve que reinventar-se. Hoje, Uberlândia 'não é mais a top', mas tem vários atributos positivos. É preciso estratégia para vender a cidade para investidores, pois eles precisam enxergar valor e perceber que ao instalar-se aqui, terão vantagens que permitam a sustentabilidade de seus negócios. Não basta apenas a cessão de áreas ou incentivos fiscais, que são fundamentais, mas outras cidades também podem dar. A equação precisa envolver, em diferentes aspectos, todos os componentes que permitam oferecer uma proposta de valor imbatível.

Existe o risco de empresas já instaladas quererem migrar para outros lugares, atraídas por uma combinação mais favorável desses componentes?

Dilson: O capital é apátrida. Da mesma maneira que empresas de fora decidem investir aqui, as daqui podem ir para outras cidades. É uma questão de oferta de ambiente de negócios adequado. O capital vai para onde as condições são mais vantajosas e apresentam maior potencial de gerar lucros.

Uberlândia tem uma vocação industrial? Ou precisaria desenvolver isso, embora ela tenha um parque industrial?

Dilson: Eu enfrento essa pergunta há décadas, porque

houve um tempo em que essa especialização era vantajosa para atrair determinado tipo de indústria. Hoje só isso não é mais suficiente. Tem que ter cuidado porque quando se olha sob o ponto de vista da especialização, é importante ter foco, mas é arriscado, em qualquer setor, colocar todos os ovos na mesma cesta. Uberlândia é uma cidade de vocações múltiplas, o que proporciona um melhor equilíbrio socioeconômico. Quando se avalia a geração de emprego, a maior concentração na cidade se encontra no comércio e serviço. Depois vem a geração de emprego na indústria e na agroindústria. A agricultura, propriamente dita, no sentido 'stricto sensu', responde por uma pequena parte dos empregos.

Pensando no futuro, como o senhor vê a atividade industrial em Uberlândia e Minas?

Dilson: Ela tem que se reinventar e se posicionar de forma competitiva para as grandes demandas do mercado global. A estratégia de nichos pode ser uma alternativa viável, bem como a fabricação de softwares e a criação de

empresas que dão suporte às indústrias com o objetivo de torná-las mais competitivas. Lembrando que hoje os concorrentes não estão na mesma cidade ou Estado, mas podem estar em outro país, com fórmulas muito mais eficazes

de aumentar a produtividade e a competitividade. É preciso inovação, diversificação, desenhar novos caminhos e implementá-los.

Para concluir, quais seriam os caminhos para melhorar o desenvolvimento industrial em Uberlândia?

Dilson: Em primeiro lugar, propiciar condições para gerar empregos de alto valor agregado. Não que se desprezem os outros, mas não pode tirar esse foco. Os outros postos de trabalho vêm naturalmente. É preciso também criar modelos de negócios atrativos para novos investidores, como por exemplo, os 'clusters' ou polos empresariais inovadores. Por fim, precisamos melhorar a competitividade da indústria. Se existe aqui um grande núcleo de formação de mão de obra especializada, as empresas tendem a dar preferência. Os investidores preferem empregar as pessoas do lugar a transferir funcionários, administrar toda essa fase de adaptação. Essas empresas de alto valor agregado que se instalam na cidade têm contribuído no repatriamento de muitos uberlandenses. No passado, muitos profissionais qualificados foram buscar oportunidades em outros locais e hoje estão voltando, pois surgiram novas oportunidades. É dessa forma que se cria, desenvolve, reinventa e consolida uma cidade competitiva e sustentável.

"Uberlândia é uma cidade de vocações múltiplas, o que proporciona um melhor equilíbrio socioeconômico".