

Natália Moreira De Paoli

**CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO:
uma abordagem para a gestão de distritos industriais da Codemig**

Belo Horizonte

2018

Natália Moreira De Paoli

**CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO:
uma abordagem para a gestão de distritos industriais da Codemig**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: João Batista Rezende

Belo Horizonte

2018

D419c De Paoli, Natália Moreira.
Centralização x descentralização [manuscrito] : uma abordagem para a gestão de distritos industriais da Codemig / Natália Moreira De Paoli. – 2018.
[4], 55 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: João Batista Rezende

Bibliografia: f. 45-48

1. Distritos industriais – Políticas públicas – Minas Gerais. 2. Descentralização na administração – Minas Gerias. 3. Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais. I. Rezende, João Batista. II. Título.

CDU 711.55(815.1))

Autor: Natália Moreira De Paoli

Título e subtítulo: CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO: Uma abordagem para a gestão de distritos industriais da Codemig

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Banca Avaliadora

Professor João Batista Rezende (orientador) – Fundação João Pinheiro

Professor Cláudio Burian Wanderley (avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte
2018

RESUMO

A partir de 2012, a Codemig foi autorizada, através da assinatura de um convênio, a sub-rogar o município de seus direitos e deveres com relação às áreas dos distritos industriais, tornando-o responsável por toda a administração do mesmo. Atualmente uma parte dos distritos industriais construídos pela Codemig encontra-se com a gestão sob responsabilidade estadual, enquanto uma parte foi municipalizada. Este trabalho tem como objetivo analisar o atual modelo de gestão descentralizada, isto é, municipalizada, em implantação e sua possível contribuição para a efetividade da política de distritos industriais. Inicialmente, foi abordado o tema de políticas públicas de desenvolvimento econômico, com foco nos distritos industriais e sua importância no desenvolvimento industrial de Minas Gerais. Para compreensão do contexto, foi apresentado o histórico de implantação dos distritos industriais no estado e foram descritas as mudanças recentes relativas à gestão dos mesmos. Através do estudo de bibliografia referente à centralização e descentralização de gestão, da análise de indicadores e à aplicação de questionário com gestores locais e funcionários da Codemig, foi possível analisar a situação socioeconômica dos municípios, estudar a contribuição da política de distritos industriais e o processo de descentralização para melhoria da gestão dos mesmos e discutir a viabilidade e adequação da proposta de modelo de gestão descentralizada em implantação. A partir desses resultados, foi possível analisar o atual modelo de gestão descentralizada e concluir que o mesmo é o mais adequado para gestão das áreas industriais e contribui para a melhoria na efetividade da política de distritos industriais em Minas Gerais.

Palavras-chave: Distritos Industriais; Municipalização; Lei Estadual 20.020/12; Gestão Centralizada e Descentralizada; Codemig

ABSTRACT

Since 2012 Codemig is able to subrogate its rights and duties related to the areas of industrial districts to the city through the signing of an agreement that makes the city responsible for the entire district administration. Currently the management of some industrial districts built by Codemig is a state's responsibility, while others were municipalized. This work aims to analyze the current decentralized management model (municipalized) and its possible contribution to the effectiveness of industrial districts policy. Initially, the work discusses public policies for economic development, focusing on industrial districts and their importance in the industrial development of Minas Gerais. Then it is presented the history of industrial districts implementation in the state and the recent changes related to their management. By studying bibliography about centralized and decentralized management, analyzing indicators and surveying, cities' socioeconomic situation was analyzed, the contribution of industrial districts policy and the decentralization process were studied, and the feasibility and adequacy of the decentralized management model were discussed. From these results, it was possible to conclude that the current decentralized management model is the best one and it contributes to the effectiveness of the industrial districts policy in Minas Gerais.

Keywords: Industrial Districts; Municipalization; State Law 20.020/12; Centralized and Decentralized Management; Codemig

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Políticas públicas de desenvolvimento econômico	7
1.2 Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG).....	11
1.3 Mudanças recentes	15
1.4 Metodologia	17
2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE DISTRITOS INDUSTRIAIS	20
2.1 Distritos industriais	20
2.2 Centralização x Descentralização.....	21
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
3.1 Evolução de indicadores socioeconômicos dos municípios.....	24
3.2 Contribuição da política de distritos industriais e o processo de descentralização	37
3.3 Viabilidade e adequação da proposta de modelo de gestão descentralizada.....	46
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - Carta de Apresentação.....	55
APÊNDICE B - Questionário 1 - Gestores Locais - Distritos Industriais Municipalizados	56
APÊNDICE C - Questionário 2 - Gestores Locais - Distritos Industriais Não Municipalizados	58
APÊNDICE D - Questionário 3 - Funcionários Codemig	60

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco a análise dos distritos industriais da Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig) e a possibilidade de municipalização da gestão dos mesmos.

Nessa introdução, buscou-se trabalhar o tema políticas públicas de desenvolvimento econômico, com especial atenção aos distritos industriais neste contexto e sua importância no desenvolvimento industrial de Minas Gerais.

Em seguida, é apresentado um breve histórico da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG), empresa posteriormente incorporada pela Codemig e que foi a responsável pela implantação dos distritos industriais mineiros no passado.

Também são descritas as mudanças recentes relativas à gestão dos distritos industriais e a possibilidade de municipalização do mesmo. Ao final do capítulo, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho.

1.1 Políticas públicas de desenvolvimento econômico

Um constante desafio enfrentado pelos governos contemporâneos é o desenvolvimento local e regional por meio do fortalecimento da economia da região. Uma análise global demonstra uma grande desigualdade de realidade entre países e regiões, o que abre espaço para a discussão do papel fundamental do Estado no processo de avanço ou estagnação econômica. Em busca de melhoria de vida da população, é imprescindível que o governo empenhe esforços na formulação de políticas públicas voltadas a essa área de conhecimento, revelando seus objetivos em programas e ações visando mudanças para a sociedade.

A definição do que é desenvolvimento econômico é peça chave para o estudo em questão. Muitas vezes confundido com crescimento econômico, o termo desenvolvimento econômico é um processo mais amplo que está atrelado a um aumento da capacidade produtiva da economia de uma determinada região, isto é, ao crescimento

econômico, somado a melhorias nas condições de vida da sociedade. Assim, é possível afirmar que medir o grau de desenvolvimento econômico de uma região através apenas de seu Produto Interno Bruto (PIB) é limitar a visão da realidade. É necessário complementar essa informação com indicadores relacionados ao bem-estar da população local, tais como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Falar em desenvolvimento econômico significa, portanto, também examinar o avanço tecnológico, a qualificação de mão-de-obra e a eficiência da estrutura produtiva. O desenvolvimento econômico é uma das responsabilidades do poder executivo e exige mudanças estruturais em um governo, pois implica em mudanças no quadro político, institucional, econômico e social.

O tema desenvolvimento econômico, de acordo com Souza (2007), emergiu no século XX com o objetivo de aumentar o poder econômico e militar do soberano, sem muito foco na melhoria das condições de vida da população. O autor pontua que o tema tem origem, na maior parte das vezes, nas crises econômicas do sistema capitalista. Souza (2007) expõe que a abordagem do desenvolvimento do ponto de vista de problema e atrelada à questão de distribuição foi enfatizada com as flutuações econômicas do século 19, que destacou a disparidade entre as nações ricas e pobres e mesmo entre classes sociais de um mesmo país. A Grande Depressão de 1929 evidenciou o problema social do desemprego, destacando a necessidade de intervenção do Estado na economia. O autor afirma que “[...] a questão do desenvolvimento econômico também ficou mais evidente, no final dos anos 30, com a aplicação da Contabilidade Nacional, nascida com a teoria keynesiana” (SOUZA, 2007, p. 2). A partir deste momento, os países começaram a ser classificados em ricos ou pobres.

Silva (2017) afirma que na segunda metade do século XX, as economias em desenvolvimento alcançaram níveis expressivos de industrialização e urbanização, baseando-se na participação do Estado como empresário e na atração de empresas transnacionais.

Após a década de 1950, ocorreu no Brasil o processo de internacionalização da economia, com grande participação do Estado como empresário e no desenvolvimento de infraestrutura (transportes, energia, portos) e políticas de incentivos fiscais. Todos esses fatores, aliados à disponibilidade de mão-de-obra barata, mercado consumidor emergente e acesso a matérias-primas e fontes de energia, atraíram

empresas transnacionais para o território brasileiro. Houve uma grande ampliação do parque industrial, principalmente indústrias de bens de consumo duráveis (automóveis e eletrodomésticos) (SILVA, 2017, p.1)

Destacando Minas Gerais na história do Brasil, Godoy (2009) mostra que já no início da década de 1940 foi possível observar uma importante alteração do projeto de desenvolvimento regional do estado. O autor complementa que, devido principalmente ao fato de o Governo Federal ter decidido pela instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em Volta Redonda no Rio de Janeiro, alegando à época questões estratégicas de segurança nacional, apesar do grande empenho mineiro em instalar a indústria no estado, o Governo de Minas concentrou seus esforços no desenvolvimento regional estruturado na centralidade da industrialização.

A conjuntura internacional também é muito favorável. A Segunda Guerra Mundial implicou o aprofundamento da industrialização substitutiva, e a centralização política do Estado Novo foi fundamental, porque ampliou a subordinação das economias regionais em relação às determinações de um projeto para o conjunto do país. Supera-se definitivamente a idéia de um desenvolvimento regional autônomo e considera-se a inevitabilidade da integração de Minas ao centro dinâmico da economia nacional. A principal realização desse período foi a criação da cidade industrial de Contagem, o embrião do “sistema de distritos industriais” que foram implantados a partir da década de 50. O momento foi decisivo para acelerar o crescimento de Belo Horizonte, a constituição de um centro econômico capaz de polarizar o território de Minas Gerais. Consolidou-se também o papel central do Estado na promoção do desenvolvimento regional. (GODOY, 2009, p. 104-105)

Foi no governo de Juscelino Kubitschek (1951-1954) que Minas Gerais colocou a especialização industrial em primeiro plano em seu projeto de desenvolvimento econômico e o estado passou por um processo de arrancada industrial. Conhecido pelo binômio energia e transporte, o governo focou esforços na área de geração de energia, através da criação das Centrais Elétricas de Minas Gerais (Cemig), hoje denominada Companhia Energética de Minas Gerais, e investiu na criação de usinas hidrelétricas. A arrancada na área energética possibilitou o estímulo à industrialização. Houve, então, a busca por empreendimentos industriais que pudessem consumir a energia que seria gerada. Um grande marco em seu governo foi a instalação da planta metalúrgica da Mannesmann, uma empresa alemã, na região metropolitana de Belo Horizonte, o que contribuiu para a mudança da realidade agropastoril do estado.

Juscelino também concentrou esforços na construção de rodovias para possibilitar o tráfego pelo interior e o escoamento da produção, favorecendo a integração econômica.

De acordo com informações da Codemig (2017), embora nessa época tenha havido um crescimento quantitativo da indústria, o Estado se especializou e liderou o segmento de bens intermediários e com grande fortalecimento dos setores cimenteiro, metalúrgico e siderúrgico. Neste contexto, é importante destacar a criação das Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. (Usiminas), em 1956.

É dentro desse cenário de “desenvolvimentismo” e visando dar continuidade ao fomento ao desenvolvimento de novos empreendimentos industriais, que o governo estadual criou, em 1962, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG), que, conforme citado por Guimarães et al. (2014), se tornou o órgão planejador de desenvolvimento, oferecendo linhas de crédito e repassando recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Dando continuidade ao grande esforço do governo em criar uma estrutura de apoio à industrialização, em 1968 foi instituído o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), que

[...] reunia diversas informações sobre os municípios, divulgava informações sobre a economia estadual, reunia as informações sobre os programas de incentivos e sobre as linhas de crédito e fazia a intermediação entre as empresas e o estado. Sua ação contribuía para simplificar os procedimentos burocráticos e para facilitar a efetivação do investimento (GUIMARÃES et al., 2014, p. 526).

Atuante até os dias de hoje, o INDI atualmente é intitulado como a Agência de promoção de investimento e comércio exterior de Minas Gerais.

Continuando a implementar medidas estratégicas de desenvolvimento econômico mineiro, foi criada em 1969 a Fundação João Pinheiro (FJP), que elaborava estudos e participava do processo de planejamento e, até os dias atuais, é fonte de conhecimento e informações para o desenvolvimento do estado e do país.

Na sequência, em 1971, foi criada a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG) com o objetivo de fornecer terrenos e preparar a

infraestrutura para os projetos industriais que viriam a se instalar no estado. Minas Gerais obteve, assim, um grande avanço e dinamismo em seu parque industrial. Na seção seguinte é apresentado um breve histórico desta Companhia e sua importância no contexto analisado.

1.2 Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG)

Nos anos 1970, a política de desenvolvimento econômico com base na implantação de distritos industriais ganhou força com a criação da CDI-MG através da Lei Estadual 5.721/71 (MINAS GERAIS, 1971), que autorizou o governo do Estado a constituir e organizar sociedade sob controle acionário do Estado destinada a projetar, implantar e administrar áreas industriais. Além de assumir a gestão da Cidade Industrial Juventino Dias, já implantada no atual município de Contagem, a companhia deu continuidade à política do governo do Estado de criar áreas industriais e atrair novas empresas, investindo em infraestrutura, gerando equidade social e espacial. A CDI-MG investiu na implantação de parques industriais em várias cidades que hoje são consideradas de grande importância industrial no estado.

Em 2003, a CDI-MG foi incorporada à Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig), uma empresa pública constituída na forma de sociedade por ações criada em 2003 e controlada pelo Estado de Minas Gerais cujo foco de trabalho é gerar novas oportunidades de investimentos, aumentar a competitividade e propiciar bons negócios para o setor produtivo mineiro. Através da incorporação da extinta CDI-MG, uma das áreas de atuação da Codemig em busca do desenvolvimento econômico mineiro passou a ser a gestão de distritos industriais existentes e a implantação de novos empreendimentos em diversos municípios do Estado, com o objetivo de atrair novas empresas que contribuam para o desenvolvimento e geração de emprego na região. Atualmente a empresa lidera o programa de coordenação de estudos e execução de obras voltadas para a implantação das áreas industriais do Estado através de parcerias com as prefeituras municipais, as entidades privadas, o INDI e o BDMG.

Após fevereiro de 2018, conforme informações divulgadas pela Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais – Codemge¹ (2018), esta companhia assumiu parte das atividades desempenhadas até então pela Codemig, incluindo a gerência de distritos industriais. Assim, os distritos industriais e as demais atividades aqui descritas estão hoje sob responsabilidade da Codemge, empresa criada recentemente e acionista majoritária da Codemig.

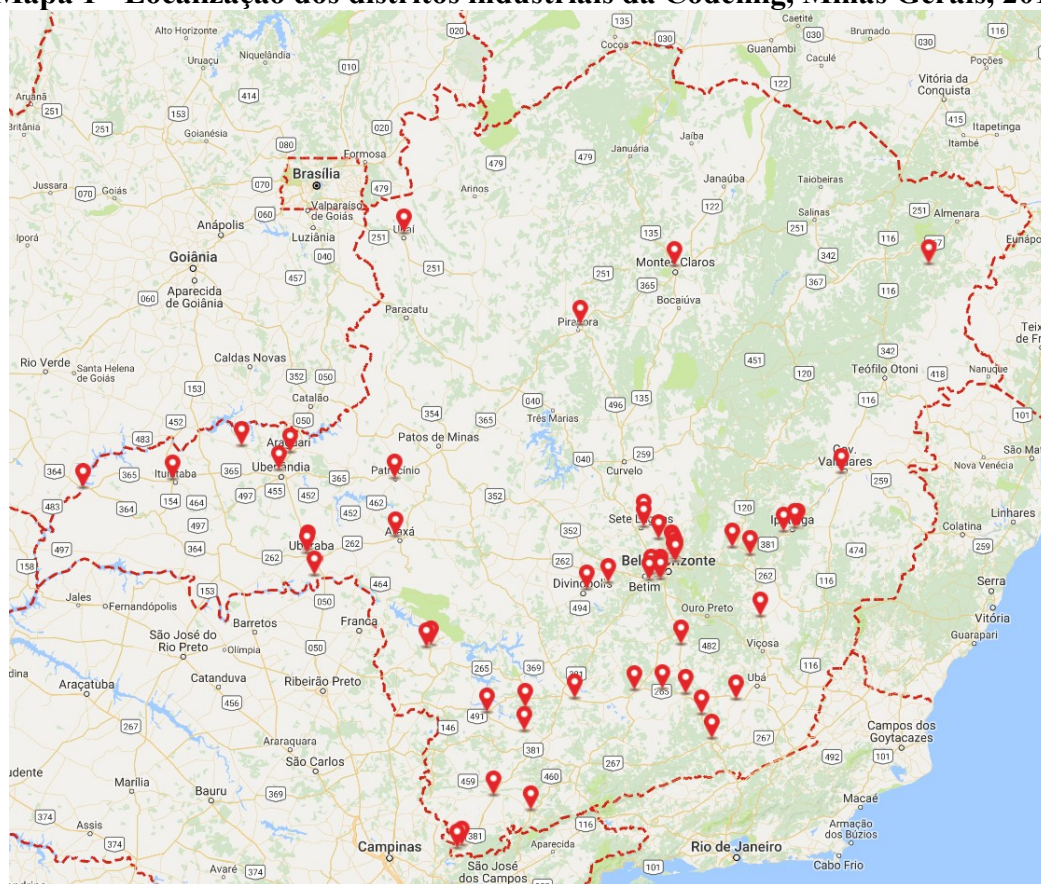
Nos próximos parágrafos os distritos industriais da Codemig serão detalhados, explicitando suas localizações geográficas, para melhor compreensão do escopo do trabalho desenvolvido.

Os distritos industriais da Codemig podem ser caracterizados como um loteamento industrial financiado pelo poder público em qualquer uma de suas esferas (municipal, estadual ou federal) com o objetivo de prover a infraestrutura adequada para instalação de novas indústrias no município visando o desenvolvimento econômico de tal região. Atualmente, Minas Gerais conta com um total de 53 distritos industriais derivados dessa iniciativa. São eles: Alfenas, Araguari, Araxá, Barbacena, Barroso, Jatobá A e Jatobá B (ambos localizados em Belo Horizonte), Betim (também conhecido como Paulo Camilo), Conselheiro Lafaiete, Contagem (também conhecido como Juventino Dias), Coronel Fabriciano, Divinópolis, Elói Mendes, Extrema I, Extrema II, Governador Valadares, Ibirité (antigamente denominado Sarzedo), Ipatinga, Itabira, Itajubá, Itaúna, Ituiutaba, Joáima, Juiz de Fora, Lavras, Montes Claros, Nova Era, Passos I, Passos II, Patrocínio, Pedro Leopoldo, Pirapora, Ponte Nova, Pouso Alegre, Rio Pomba, Santa Luzia I, Santa Luzia II, Santa Luzia III, Santa Luzia IV, Santa Vitória, Santana do Paraíso (antigamente denominado Mesquita), Santos Dumont, São João Del Rei, Sete Lagoas I, Sete Lagoas II, Três Pontas, Tupaciguara, Uberaba I, Uberaba II (também conhecido como Caçu), Uberaba III (também conhecido como Delta), Uberlândia, Unai e Vespasiano.

¹ A Codemge, criada recentemente, assumiu as atividades desempenhadas pela Codemig em fevereiro de 2018 nos termos do art. 2º da Lei Estadual 14.892/03 (MINAS GERAIS, 2003), cujo teor é a alteração da denominação e do objeto da Companhia Mineradora de Minas Gerais - Comig, e da Lei Estadual 22.828/18 (MINAS GERAIS, 2018), cujo teor é a autorização da transformação da empresa pública Codemig em sociedade de economia mista.

O Mapa 1 mostra a distribuição desses distritos industriais em Minas Gerais, concentrados em quarenta e quatro municípios distintos. A análise do Mapa 1 mostra que há uma concentração regional na distribuição dos distritos industriais no Estado. Além do agrupamento natural na região central no entorno da capital Belo Horizonte, de maior concentração industrial no estado, também é possível perceber uma concentração nos Territórios para o Desenvolvimento do Triângulo Norte e Sul e do Sul de Minas. Nos demais recortes geográficos do estado mineiro observa-se baixa densidade de distritos industriais. Pode-se afirmar que a posição geográfica das duas regiões é um dos principais fatores que explicam essa concentração. Os territórios do Triângulo (Norte e Sul) estão próximos tanto do Estado de São Paulo quanto com a região centro oeste do país, através da fronteira com os Estados de Goiás e Mato Grosso do Sul, representando o principal corredor de ligação entre os Estados citados e atraindo indústrias em busca de mais eficiência na distribuição dos produtos industrializados dada a grande extensão territorial do Brasil. E o Sul de Minas Gerais tem proximidade com São Paulo, o maior mercado consumidor do país.

Mapa 1 - Localização dos distritos industriais da Codemig, Minas Gerais, 2017



Fonte: Codemig (2017)

A análise do Produto Interno Bruto (PIB) municipal no ano de 2015, divulgado pelo IBGE (2018), demonstra que essa concentração regional do desenvolvimento econômico ainda é uma realidade em Minas Gerais. Conforme Tabela 1, apenas 20 municípios concentram mais de 50% do PIB total do Estado. É importante destacar que 15 destes municípios possuem distritos industriais da Codemig. A correlação entre os dados do PIB e a política de distritos industriais será analisada no Capítulo 3 - Apresentação e análise dos resultados.

Tabela 1 - Participação dos vinte municípios de maior PIB, Minas Gerais, 2015

Orde- nação	Município	Tem DI Codemig	PIB a preços correntes (R\$ 1.000.000)	PIB a preços correntes acumulado (R\$ 1.000.000)	PIB a preços correntes acumu- lado (%)
1	Belo Horizonte	Sim	87.365	87.365	16,8
2	Uberlândia	Sim	29.550	116.914	22,5
3	Contagem	Sim	26.016	142.930	27,5
4	Betim	Sim	23.905	166.835	32,1
5	Juiz de Fora	Sim	14.432	181.267	34,9
6	Uberaba	Sim	12.525	193.792	37,3
7	Ipatinga	Sim	8.444	202.235	38,9
8	Montes Claros	Sim	7.966	210.201	40,5
9	Sete Lagoas	Sim	7.676	217.878	42,0
10	Nova Lima	Não	7.289	225.166	43,4
11	Pouso Alegre	Sim	6.554	231.721	44,6
12	Poços de Caldas	Não	6.504	238.224	45,9
13	Divinópolis	Sim	5.478	243.702	46,9
14	Governador Valadares	Sim	5.437	249.139	48,0
15	Extrema	Sim	5.086	254.225	49,0
16	Araxá	Sim	4.879	259.104	49,9
17	Varginha	Não	4.610	263.713	50,8
18	Ouro Preto	Não	3.919	267.632	51,5
19	Patos de Minas	Não	3.816	271.449	52,3
20	Itabira	Sim	3.778	275.227	53,0

Fonte: IBGE (2018); Codemig (2017)

Ainda neste contexto, é importante destacar que nem todos os distritos industriais existentes em Minas Gerais são derivados na iniciativa do poder público estadual através da CDI-MG/Codemig. Além dos 53 distritos citados, há inúmeros outros distritos industriais implantados em todo o estado de Minas Gerais através de recursos do poder público municipal ou da iniciativa privada.

1.3 Mudanças recentes

Minas Gerais foi o estado pioneiro na implantação de distritos industriais no Brasil e, desde o início, adotou-se uma postura de gestão das áreas centralizada no poder público estadual. Desde sua criação, a CDI-MG e, posteriormente, a Codemig, concentrou a gestão dos distritos industriais, e todas as decisões a respeito da comercialização dos terrenos para instalação das indústrias ficou sob responsabilidade do Estado durante décadas. Toda e qualquer movimentação de indústrias instaladas nos distritos industriais estaduais durante todo esse período dependeram de anuência prévia da Companhia, que representava os interesses do Estado. Aos órgãos municipais ficou reservado o direito de atuar no desenvolvimento local estabelecendo políticas que fossem além da comercialização dos terrenos.

Porém, seguindo a mesma tendência das últimas décadas das organizações empresariais de descentralizar a tomada de decisão, percebe-se um movimento em repassar a gestão dos distritos industriais para o poder público municipal. É importante destacar que essa possibilidade somente surgiu em 2012, a partir da entrada em vigor da Lei Estadual 20.020/12 (MINAS GERAIS, 2012), que dispõe sobre a prestação de assistência e cooperação técnicas pela Codemig aos municípios na construção e administração de distritos industriais. Assim, através da assinatura de um convênio entre as partes, a Codemig sub-roga o município de seus direitos e deveres com relação às áreas industriais, tornando-o o responsável por toda a administração do mesmo. A municipalização da gestão dessas áreas industriais objetiva dinamizar o processo de negociação e a implantação de indústrias locais, de acordo com o interesse regional, restando à Codemig a função de facilitadora e com um papel mais voltado ao apoio técnico no processo de atração de novos investimentos e indução de desenvolvimento do Estado.

Observa-se, portanto, que essa mudança na maneira de gerir os distritos industriais é resultado de uma tentativa do governo de modificar o cenário em que o desenvolvimento econômico de Minas Gerais se encontra. De acordo com informações do BDMG (2017), nos anos 70 e 80, Minas Gerais conseguiu adensar sua cadeia produtiva através da implantação de um complexo industrial minero-metal-mecânico, porém, não conseguiu acompanhar os desafios impostos pela transformação industrial

ocorrida após os anos 90, quando setores industriais e de serviços intensivos em pesquisa e inovação consolidaram um novo modelo econômico centrado na economia do conhecimento. Assim, é possível afirmar que, com exceção de alguns setores específicos, a dinâmica da economia em Minas Gerais continuou a ser determinada por setores típicos do século passado (BDMG, 2017).

Porém, mesmo a descentralização sendo uma tendência mundial, não se pode dizer que para todos os casos ela é o melhor modelo de gestão a ser adotado. Segundo Barreto (1995), não é possível afirmar que centralização ou descentralização sejam, por si só, virtude ou defeito, em valor absoluto, pois ambas correspondem a objetivos, estratégias e políticas. É necessário analisar o contexto de cada um dos modelos de gestão para que a tomada de decisão seja mais assertiva.

A escolha de um modelo de gestão centralizado ou descentralizado normalmente envolve a priorização e foco em vantagens em detrimento de desvantagens com as quais os gestores estão dispostos a conviver. As possibilidades geralmente são compostas pelas seguintes variáveis: necessidade de controle; uniformidade de processos e decisões; comunicação; otimização de tarefas; proximidade ao problema em questão; rapidez na tomada de decisão; eficiência do uso de recursos; e especialização.

Atualmente, 20 municípios mineiros possuem convênio de cooperação técnica celebrado com a Codemig para a transferência da administração das áreas industriais à esfera municipal, contemplando 23 dos 53 distritos industriais implantados pela Companhia. Por se tratar de uma lei relativamente nova e ainda pouco estudada, é importante verificar as consequências dessa mudança de estratégia de gestão dos distritos industriais em prol do desenvolvimento do estado e do fomento da economia mineira.

Neste contexto, justifica-se esta pesquisa, não apenas o fato de não haver estudos específicos que mostrem os efeitos da descentralização, mas principalmente o fato de que a seleção do modelo de gestão a ser adotado é determinante para o sucesso do desenvolvimento industrial local, objetivo primário da instalação de distritos industriais e da política de desenvolvimento econômico de Minas Gerais. O mapeamento das características, vantagens e desvantagens de cada um dos modelos

possibilita uma maior assertividade da administração pública estadual na tomada de decisão.

Espera-se também que este estudo auxilie os poderes públicos municipais – que hoje não são responsáveis pela gestão dos distritos industriais de suas localidades – a decidirem se a municipalização trará vantagens para o contexto em que estão inseridos e se é uma decisão correta a ser tomada.

Assim, pretende-se neste estudo responder a seguinte questão: O atual modelo de gestão descentralizada, em fase de implantação, tem contribuído (ou pode contribuir) para a efetividade da política de distritos industriais em Minas Gerais?

À luz dos argumentos apresentados, procura-se analisar o atual modelo de gestão descentralizada em implantação e sua possível contribuição para a efetividade da política de distritos industriais.

Especificamente pretende-se:

- Analisar a evolução de indicadores socioeconômicos nos municípios com distritos industriais instalados;
- Estudar a contribuição da política de distritos industriais e o processo de descentralização para melhoria da gestão dos distritos industriais;
- Discutir a viabilidade e adequação da proposta de modelo de gestão descentralizada em implantação.

Assim, esse trabalho consta deste capítulo de introdução, que é concluído com a descrição da metodologia. Em seguida é apresentada a revisão bibliográfica e, posteriormente, os resultados obtidos são analisados. O trabalho é encerrado apresentando as considerações finais e recomendações.

1.4 Metodologia

A elaboração do presente estudo apoiou-se em pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Foi desenvolvida uma investigação dos trabalhos e estudos já

realizados por outros pesquisadores e instituições, com o objetivo de recolher e analisar informações e conhecimentos prévios sobre os conceitos de centralização e descentralização e sobre os modelos de gestão para distritos industriais.

Foi realizado um levantamento de documentação indireta pertinente ao assunto, constituindo a bibliografia básica do trabalho. Foram consultados os relatórios de gestão da Codemig, as cartilhas da Codemig com orientações sobre abertura de novos distritos industriais e municipalização de distritos industriais, as normas de procedimentos da Codemig e demais informações públicas disponibilizadas pelas respectivas prefeituras. Também foram consultadas informações geradas por outros órgãos de apoio ao desenvolvimento econômico em Minas Gerais, como o INDI e o BDMG.

Pelo fato de a Codemig ser uma empresa pública, também foi necessário observar o ambiente institucional, verificando-se, em detalhes, as leis que regem suas atividades relacionadas aos distritos industriais, com o objetivo de entender suas implicações e influências na análise do problema. Foram analisadas em especial a Lei Estadual 20.020/12 (MINAS GERAIS, 2012), que dispõe sobre a prestação de assistência e cooperação técnicas pela Codemig aos Municípios na construção e administração de distritos industriais, e a Lei Estadual 22.432/16 (MINAS GERAIS, 2016), que dispõe sobre a alienação e a gestão de terrenos da Codemig localizados em distritos industriais.

Também foi realizada uma pesquisa direta com aplicação de questionário aos gestores locais dos distritos industriais e aos funcionários da Codemig, com especial foco nos funcionários que já eram integrantes do quadro da empresa quando da existência da extinta CDI-MG. Foram elaborados três questionários distintos, dois para os gestores locais, dividindo os municípios onde os distritos industriais são municipalizados dos distritos que ainda estão sob gestão estadual, e outro para os funcionários da Codemig. A identidade dos respondentes foi mantida em sigilo para incentivar a participação na pesquisa. Foi enviado o respectivo questionário aos 44 municípios, contemplando todas as cidades dos 53 DIs da Codemig, e a 6 funcionários da Codemig. Foram obtidas 12 respostas de gestores locais, sendo 7 de distritos municipalizados (de um total de 20 questionários enviados) e 5 de distritos sob gestão

estadual (de um total de 24 questionários enviados). Todos os 6 questionários enviados a funcionários da Codemig foram respondidos. A análise dos dados foi realizada considerando a distinção entre os questionários. Alguns respondentes não souberam ou não quiseram responder a algumas perguntas, talvez por desconhecimento referente a pontos específicos, e optaram por utilizar a resposta “Não sei”. Os instrumentos de pesquisa utilizados são listados nos Apêndices.

O método de procedimento adotado para o estudo foi o método comparativo, que compara semelhanças e diferenças entre dois fenômenos para compreendê-los melhor. E a natureza da pesquisa foi qualitativa, isto é, exploratória sem o intuito de obter números como resultados, mas sim esclarecimentos que possam indicar o caminho para a tomada de decisão mais correta sobre o problema.

Encerrada a fase de pesquisa, os dados foram organizados de maneira que pudessem ser analisados de acordo com a realidade de cada município. Os elementos levantados permitiram realizar um mapeamento das principais vantagens e desvantagens de cada um dos modelos de gestão, gerando um quadro comparativo que facilite a tomada de decisão a respeito de qual modelo adotar para o contexto analisado. A análise foi feita considerando o impacto da escolha nos dois agentes envolvidos no processo: (1) poder público estadual; (2) poder público municipal.

2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE DISTRITOS INDUSTRIAIS

Na revisão bibliográfica, buscou-se trabalhar os conceitos da política pública de distritos industriais, com foco no cenário brasileiro e no estado de Minas Gerais. Em seguida são apresentadas as considerações sobre centralização e descentralização e como os termos serão utilizados neste trabalho. Também são apresentadas as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos propostos de gestão.

2.1 Distritos industriais

O conceito de distrito industrial, também denominado apenas DI, foi descrito primeiramente na Inglaterra no século XIX com o objetivo de caracterizar as concentrações de pequenas e médias empresas localizadas em torno das grandes indústrias.

Após a Segunda Guerra Mundial [...] vários países usaram desses instrumentos para fortalecer a atividade industrial. Os DI's foram utilizados para atingir vários objetivos: eliminar as disparidades regionais e desenvolver a economia local (Itália); acelerar o crescimento industrial (EUA); reabilitar regiões economicamente debilitadas (Reino Unido); incentivar pequenas indústrias (Índia); atrair capital estrangeiro (Porto Rico); descongestionar os centros industriais (México); e ordenar a expansão industrial. (OLIVEIRA, 2006, apud OLIVEIRA, 1976, p. 2)

Ainda de acordo com Oliveira (2006), os distritos industriais “derivam das transformações da atividade industrial [...], e, de certa forma, com o tempo, tornam-se espaços produtivos e irradiadores de inovação e tecnologia, influenciando outros espaços produtivos e até mesmo a organização espacial regional e nacional”.

No cenário brasileiro, o termo pode ser definido como um espaço previamente preparado para receber projetos industriais, com incentivos do governo para aquisição dos terrenos que já dispõem de todas as necessidades de logística (asfaltamento de ruas e facilidade de escoamento logístico) e infraestrutura (água, esgoto, energia elétrica e rede de telecomunicações). No Brasil, eles foram implantados com o objetivo de descentralizar o crescimento industrial e incentivar a instalação de indústrias em espaços planejados, visando o desenvolvimento de áreas atrasadas para

reduzir as diferenças regionais, desafogar os centros já desenvolvidos e ampliar o mercado consumidor.

Do ponto de vista do empresário, são inúmeras as vantagens em se instalar em um distrito industrial, indo muito além do incentivo do governo na aquisição do terreno. Por se tratar de um espaço planejado para a instalação de indústrias, o licenciamento ambiental é simplificado, o sistema viário é compatível às necessidades logísticas de escoamento da produção e há a criação de um ambiente propício para parceria entre as empresas devido à proximidade física.

Minas Gerais foi o estado pioneiro na implantação de distritos industriais no Brasil. Segundo dados históricos da CDI-MG informados pela Codemig (2017), o primeiro distrito industrial criado em Minas Gerais foi a Cidade Industrial Juventino Dias em 1941. Atualmente o distrito industrial pertence à cidade de Contagem, porém, à época, pertencia ao município de Betim. O local, escolhido estrategicamente próximo à Belo Horizonte, tinha como foco o potencial da capital como mercado consumidor e as facilidades de obtenção de mão de obra e matéria-prima.

2.2 Centralização x Descentralização

Um tema recorrente da estratégia administrativa na atualidade é a decisão a respeito da centralização ou descentralização das tomadas de decisão de uma organização. De acordo com Motta (1963) e Bresser-Pereira (1980), poucos dilemas em administração têm sido tão discutidos ultimamente quanto esse. Porém, trata-se de um fenômeno recente, iniciado com o surgimento da Teoria Neoclássica na década de 50, após o fim da II Guerra Mundial, em um momento de importante crescimento econômico dos Estados Unidos da América. Antes disso, o tema preocupava pouco os estudiosos, pois eles se limitavam a estudar o problema de delegação de autoridade e defendiam uma linha mais voltada à centralização. Hoje, segundo os autores, a situação é muito diversa e há uma tendência à adoção de gestão descentralizada por boa parte das organizações.

Dentre as Teorias da Administração, a Teoria Neoclássica foi a que mais se aprofundou nas ideias do papel do administrador em todos os níveis hierárquicos da

organização. Ela manteve os princípios de divisão do trabalho, especialização, hierarquia e controle, amplamente discutidos na Teoria Clássica, acrescentando a função de organização e seu desmembramento. Chiavenato (2004, p. 148) afirma que “[...] a abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje”.

O mais importante pensador da Teoria Neoclássica foi Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna. E, de acordo com Chiavenato (2004), as principais características da teoria são (1) a ênfase na prática da administração, com foco em resultados e a operacionalização da teoria; (2) a reafirmação de postulados clássicos, adequando-os às necessidades do cenário da gestão atual, ampliando-os e flexibilizando-os; (3) a ênfase nos princípios gerais de administração, que passaram a ser usados como critérios elásticos e mutáveis na busca de soluções de gestão; (4) a ênfase nos objetivos e resultados que a organização pretende alcançar; (5) e o ecletismo de conceitos, uma vez que alguns autores neoclássicos possuem referências de outras teorias mais recentes.

Para os neoclássicos, a "Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis". (CHIAVENATO, 2004, p. 153-154)

E, neste cenário, a Teoria Neoclássica discute amplamente o assunto centralização x descentralização. Motta (1963) e Bresser-Pereira (1980) afirmam que os conceitos de centralização e descentralização nem sempre são empregados com o mesmo sentido, pois as expressões podem ser empregadas em três diferentes significados plenamente independentes: (1) caráter geográfico; (2) funcional; (3) ou decisório. Este último é o que possui maior importância do ponto de vista administrativo, então será o foco do trabalho. Assim, os termos centralização e descentralização neste trabalho referem-se ao nível onde as decisões são tomadas, onde uma gestão centralizada significa que a tomada de decisão está no topo da administração, enquanto uma gestão descentralizada possui uma tomada de decisão dispersa nos níveis mais baixos. Analogamente, assumir-se-á que o modelo de gestão

centralizada para distritos industriais é um modelo onde a tomada de decisão está concentrada no poder público estadual, enquanto o modelo de gestão descentralizada dispersa a tomada de decisão para os respectivos poderes públicos municipais.

Limitando a análise à realidade do Brasil, nas últimas décadas tem sido crescente a preocupação das organizações brasileiras sobre a importância de adequação de seus modelos de gestão. Enquanto as organizações da iniciativa privada são motivadas pela necessidade de sobrevivência e da alta competitividade do mercado, as empresas públicas buscam a melhoria dos processos para aumentar a qualidade da prestação de serviços à sociedade.

Chiavenato (2004) descreve detalhadamente as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos, que podem ser resumidas conforme mostrado na Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da centralização x descentralização

	Vantagens	Desvantagens
Centralização	1 - As decisões são tomadas por quem possui visão global 2 - Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados 3 - Decisões mais consistentes com os objetivos globais 4 - Eliminação de esforços duplicados de vários tomadores de decisão e redução de custos operacionais 5 - Certas funções permitem maior especialização e vantagens com a centralização	1 - Decisões tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e circunstâncias 2 - Os tomadores de decisão do topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas 3 - As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional 4 - Possibilidade de distorção e erros pessoais no processo de comunicação das decisões através da cadeia escalar
Descentralização	1 - As pessoas que vivem o problema são mais indicadas a resolvê-lo, gerando economia de tempo e dinheiro devido à proximidade do tomador de decisão e do problema 2 - Aumento da eficiência e motivação e melhor aproveitamento do tempo e aptidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade 3 - Melhoria na qualidade das decisões: os altos funcionários concentram-se nas decisões de maior importância enquanto os níveis mais baixos decidem os itens menores 4 - Redução de custo dos escritórios centrais e tempo para comunicação da decisão 5 - Redução de gastos de coordenação devido à maior autonomia para tomada de decisão 6 - Maior motivação e consciência dos resultados operacionais por parte dos executivos locais	1 - Falta de uniformidade nas decisões 2 - Insuficiente aproveitamento dos especialistas 3 - Falta de equipe apropriada no campo de atividades devido à falta de treinamento 4 - Risco de os administradores defenderem mais os objetivos departamentais que os empresariais

Fonte: Informações básicas: Chiavenato (2004)

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo procurou-se analisar a situação socioeconômica dos municípios que possuem distritos industriais instalados, bem como os modelos de gestão centralizada e descentralizada, com foco no atendimento aos objetivos específicos estabelecidos para o trabalho. A análise da evolução de variáveis e indicadores socioeconômicos dos municípios foi feita a partir do PIB, do IDHM, da arrecadação anual de ICMS e do VAF. Já o processo de descentralização e a viabilidade e adequação da proposta desse modelo de gestão foram analisados a partir das entrevistas realizadas e do referencial teórico.

3.1 Evolução de indicadores socioeconômicos dos municípios

Antes de analisar os resultados da pesquisa realizada neste estudo, é importante verificar a situação econômica dos 44 municípios em questão através da evolução do Produto Interno Bruto (PIB), que contempla o total de bens e serviços produzidos pelo município naquele ano e é um dos indicadores mais utilizados com o intuito de avaliar a atividade econômica municipal. A Tabela 2 apresenta os índices do PIB dos dez últimos anos divulgados pelo IBGE (2018), que compreende o período de 2006 a 2015, deflacionados pelo IGP-DI de 2015, divulgado pela FGV IBRE (2018). Isto é, para realizar a comparação do PIB entre os anos indicados foi utilizado o IGP-DI como deflator, com ano base 2015. Assim estudou-se a evolução do PIB corrigido.

Tabela 2 - PIB a preços corrigidos (R\$ 1.000.000,00 de 2015), municípios mineiros com Distritos Industriais, Minas Gerais, 2006 a 2015

Município	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Belo Horizonte	65.179	70.560	71.357	81.927	81.471	86.902	90.509	94.448	96.566	87.365
Uberlândia	16.410	15.902	19.123	22.366	26.078	25.623	27.681	29.541	31.423	29.550
Contagem	20.839	21.425	23.395	24.793	26.343	26.498	27.365	27.979	29.261	26.016
Betim	24.574	28.331	30.015	31.627	32.181	28.615	26.245	25.277	24.684	23.905
Juiz de Fora	10.955	11.971	12.127	12.773	13.641	13.747	14.444	15.158	15.446	14.432
Uberaba	7.618	8.857	9.412	9.880	10.045	10.648	11.393	12.479	12.799	12.525
Ipatinga	10.443	11.065	11.659	10.342	10.349	10.656	10.647	10.942	10.113	8.444
Montes Claros	5.103	5.593	5.522	6.295	6.666	7.156	7.482	8.089	8.636	7.966
Sete Lagoas	5.408	6.424	7.535	6.332	8.010	8.392	8.319	9.350	8.914	7.676
Pouso Alegre	3.212	3.565	3.468	4.040	4.298	4.703	5.085	5.906	6.558	6.554
Divinópolis	4.377	4.507	4.831	4.598	4.703	5.183	5.332	5.695	5.868	5.478
Governador Valadares	3.956	4.120	3.942	4.640	4.753	4.875	4.950	5.267	5.566	5.437
Extrema	1.676	1.816	1.820	2.145	2.594	3.128	3.762	4.691	5.360	5.086
Araxá	2.516	3.402	4.160	3.423	3.541	3.783	4.774	4.891	5.265	4.879
Itabira	3.714	3.526	4.595	3.486	5.693	6.884	6.738	7.107	6.244	3.778
Araguari	2.967	2.911	2.811	2.901	2.956	2.902	3.425	3.243	3.663	3.697
Santa Luzia	2.323	2.501	2.625	2.777	3.070	3.181	3.218	3.630	3.586	3.245
Vespasiano	1.644	1.643	1.821	2.037	2.148	2.763	2.840	2.702	2.942	3.096
Ituiutaba	1.635	1.725	1.683	2.312	2.324	2.528	2.523	2.928	2.951	2.746
Itajubá	2.012	2.266	2.235	2.551	2.744	2.729	2.743	2.768	2.958	2.715
Itaúna	2.127	2.157	2.358	2.101	2.281	2.547	2.633	2.766	2.766	2.463
Unai	1.307	1.472	1.702	1.733	1.830	2.271	2.448	2.568	2.437	2.439
Barbacena	1.962	2.054	2.166	2.061	2.173	2.247	2.296	2.408	2.503	2.370
Patrocínio	1.432	1.317	1.492	1.706	1.765	2.072	2.123	2.060	2.427	2.161
Passos	1.569	1.536	1.561	1.798	1.938	2.138	2.177	2.244	2.305	2.153
Alfenas	1.392	1.356	1.475	1.646	1.768	1.992	2.054	2.021	2.157	2.127
Lavras	1.567	1.686	1.642	1.848	2.056	2.154	2.213	2.365	2.320	2.102
Ibirité	1.401	1.554	1.644	1.901	1.936	1.958	1.874	1.915	2.070	1.939

Tabela 2 - PIB a preços corrigidos (R\$ 1.000.000,00 de 2015), municípios mineiros com Distritos Industriais, Minas Gerais, 2006 a 2015 - Conclusão

Município	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Conselheiro Lafaiete	1.266	1.298	1.388	1.498	1.555	1.673	1.844	1.972	1.981	1.875
São João del Rei	1.242	1.255	1.337	1.310	1.411	1.587	1.602	1.721	1.784	1.665
Coronel Fabriciano	1.058	1.035	1.073	1.241	1.266	1.404	1.456	1.596	1.642	1.537
Pirapora	1.311	1.423	1.515	1.273	1.584	1.809	1.664	1.586	1.777	1.508
Pedro Leopoldo	1.127	1.147	1.382	1.467	1.562	1.800	1.794	1.838	1.751	1.497
Ponte Nova	888	918	940	1.038	1.076	1.332	1.300	1.302	1.432	1.390
Três Pontas	873	748	767	759	912	1.053	982	988	1.090	1.042
Santos Dumont	751	763	744	785	709	710	705	702	760	846
Santa Vitória	255	251	287	363	434	584	560	582	556	593
Tupaciguara	369	363	386	407	389	483	479	498	551	519
Santana do Paraíso	238	257	274	326	380	422	460	536	499	472
Elói Mendes	490	418	386	354	430	490	448	384	518	457
Barroso	305	292	304	333	364	413	410	524	404	346
Nova Era	346	343	402	417	376	381	359	378	415	324
Rio Pomba	181	156	170	200	195	220	232	251	272	271
Joáima	81	80	84	91	90	95	100	105	115	114

Fonte: Informações básicas: IBGE (2018)

Nota: Valores deflacionados pelo IGP-DI, base 2015

A análise dos dados da Tabela 2 mostra que a situação econômica dos municípios é favorável, com uma curva de tendência de crescimento para a maior parte do período analisado, salvo o ano de 2015, onde percebe-se uma queda considerável no PIB da maioria dos municípios. Segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (CODACE), com dados divulgados pela FGV IBRE (2018), o Brasil entrou em recessão no segundo trimestre de 2014, após um pico no ciclo de negócios, que representou o fim de um período de expansão econômica iniciado em 2009. Assim, a queda no PIB observada na Tabela 2 é justificada por essa crise econômica brasileira que influenciou todo o processo de industrialização, sobretudo a indústria de transformação, a mais afetada pela queda na demanda de consumo.

Ao analisar os dados, é necessário destacar os municípios de Extrema, que em uma década triplicou o valor de seu PIB, e Santa Vitória, que mais que dobrou o seu PIB no mesmo período.

Uma parte do PIB dos municípios analisados pode ser atribuída ao distrito industrial, no entanto, não é possível atribuir todo o valor, uma vez que há indústrias nos municípios que se encontram fora da área analisada. Também não é possível afirmar qual a parcela exata refere-se à área estudada, uma vez que a fazenda pública bem como as outras instituições consultadas não fornecem os dados individualizados por questão de confidencialidade das empresas.

Apesar de não ser possível dimensionar o impacto do distrito industrial no município, é importante destacar que a implantação de um DI tem também uma contribuição indireta para o desenvolvimento econômico da região. Se por um lado há indústrias que estão fora do distrito e que por isso não são contabilizadas como resultado direto do mesmo, por outro, é possível afirmar que quando o governo investe em um município, ele indiretamente faz com que outras indústrias sejam atraídas para a região, mesmo que as mesmas não se instalem em terrenos do distrito, pois é possível o aproveitamento parcial da infraestrutura básica industrial criada em termos de energia, transporte e logística, água e esgoto, entre outros. Assim, pode-se afirmar que o distrito industrial atua como indutor do processo de industrialização, captação e busca de novas empresas, uma vez que propicia a infraestrutura mínima necessária para instalação deste tipo de investimento e pode gerar os chamados efeitos diretos e indiretos, sobretudo no

emprego de mão de obra, sejam indiretos e efeito-renda, segundo o Modelo de Geração de Empregos² proposto por Najberg e Pereira (2004).

Ainda com relação ao PIB, é interessante analisar o percentual correspondente ao valor adicionado bruto da agropecuária, da indústria, dos serviços e da administração pública, com o intuito de analisar qual a participação de cada um dos setores na economia local. A Tabela 3 apresenta o percentual do valor adicionado bruto total do PIB correspondente a cada um dos setores para os anos de 2005, 2010 e 2015.

² No Modelo de Geração de Empregos do BNDES, citado por Najberg e Pereira (2004), o aumento na produção de um setor da economia resulta em um aumento na quantidade de postos de trabalho de três tipos de empregos: empregos diretos, que correspondem à mão-de-obra requerida pelo setor onde houve o aumento de produção; empregos indiretos, que correspondem aos empregos gerados nos setores da cadeia produtiva do setor; e empregos do efeito-renda, que são gerados a partir da transformação da renda dos trabalhadores e empresários em consumo, isto é, ao receber o salário, o empregado adquire bens e serviços de acordo com seu perfil de consumo, e estimula um conjunto de setores da economia que realimenta o processo de geração de emprego.

Tabela 3 - Valor adicionado bruto total do PIB, em %, correspondente a cada setor, em municípios com Distritos industriais, Minas Gerais, 2005, 2010 e 2015

Município	Agropecuária			Indústria			Serviços			Adm. Pública		
	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015
Betim	0,1	0,1	0,1	54,2	54,6	47,8	37,5	38,6	42,6	8,3	6,8	9,5
Itabira	0,7	0,3	0,4	63,4	63,2	45,8	28,9	29,1	40,0	7,1	7,4	13,8
Araxá	3,3	2,4	1,7	43,4	39,6	42,3	42,8	48,0	46,5	10,5	10,0	9,5
Araguari	8,4	8,2	6,5	51,9	41,7	41,8	30,4	37,8	39,0	9,3	12,4	12,8
Ipatinga	0,0	0,0	0,0	61,3	49,9	39,2	31,0	40,1	48,0	7,8	10,0	12,8
Vespasiano	0,1	0,0	0,0	53,0	52,0	38,2	28,6	30,7	44,7	18,4	17,2	17,1
Sete Lagoas	0,4	0,3	0,4	49,0	46,7	38,1	38,5	42,3	47,7	12,0	10,7	13,8
Pedro Leopoldo	2,0	1,2	1,1	44,0	51,3	37,4	36,9	33,8	42,4	17,1	13,8	19,0
Pirapora	2,3	1,9	2,2	57,2	49,9	37,4	28,6	35,0	43,6	11,9	13,2	16,8
Itaúna	1,4	1,3	1,3	35,9	37,7	33,4	49,4	46,8	49,3	13,2	14,3	15,9
Uberaba	7,6	6,3	4,5	33,8	36,0	33,4	47,8	47,4	51,3	10,8	10,4	10,9
Santa Luzia	0,2	0,2	0,1	44,5	42,1	33,0	31,5	36,0	43,7	23,8	21,7	23,2
Itajubá	0,9	0,6	0,6	37,2	44,8	32,7	49,6	43,6	52,9	12,4	11,0	13,8
Extrema	0,7	0,3	0,2	42,2	48,9	31,1	50,6	45,2	64,6	6,5	5,7	4,1
Santos Dumont	1,9	2,8	2,2	45,4	33,6	29,5	35,6	41,3	46,6	17,1	22,3	21,7
Santana do Paraíso	30,4	1,8	1,0	8,1	44,1	28,5	35,3	30,9	45,4	26,1	23,1	25,0
Uberlândia	2,8	2,3	2,0	26,6	37,8	27,3	58,7	50,3	59,4	11,9	9,6	11,4
Barroso	0,9	1,1	0,7	46,4	45,6	27,3	34,4	34,8	45,1	18,3	18,6	27,0
Nova Era	3,6	1,5	2,1	42,0	37,3	26,4	37,8	42,6	47,4	16,7	18,6	24,1
Contagem	0,0	0,0	0,0	41,7	35,4	26,1	48,3	55,9	63,0	10,0	8,7	10,9
Ibirité	0,1	0,1	0,1	27,1	35,7	26,0	41,2	36,1	39,0	31,6	28,1	34,9
Ituiutaba	8,3	5,5	5,0	16,4	18,5	24,5	57,5	61,3	55,2	17,8	14,8	15,3
Pouso Alegre	2,2	1,7	1,3	33,9	27,9	23,6	51,4	58,5	64,5	12,5	11,9	10,5
Divinópolis	1,1	1,2	1,0	34,7	25,1	22,0	49,6	56,9	59,9	14,6	16,8	17,1
Juiz de Fora	0,2	0,7	0,3	26,6	26,9	21,6	58,0	57,7	61,7	15,1	14,8	16,5
Montes Claros	2,6	2,5	1,5	28,2	26,7	21,0	51,7	53,2	59,1	17,6	17,6	18,4
Santa Vitória	17,1	25,5	23,8	34,6	15,0	18,3	28,4	39,3	39,0	19,9	20,3	18,8

Tabela 3 - Valor adicionado bruto total do PIB, em %, correspondente a cada setor, em municípios com Distritos industriais, Minas Gerais, 2005, 2010 e 2015 - Conclusão

Município	Agropecuária			Indústria			Serviços			Adm. Pública		
	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015
Ponte Nova	3,3	2,3	3,0	18,3	20,4	17,9	58,9	57,9	60,3	19,6	19,4	18,8
Belo Horizonte	0,0	0,0	0,0	19,3	20,9	17,7	67,2	66,9	68,7	13,4	12,2	13,6
Rio Pomba	9,5	7,3	5,4	15,6	17,6	17,4	51,1	49,4	52,8	23,8	25,7	24,3
Lavras	5,1	3,5	3,1	21,8	25,9	16,9	56,9	54,3	59,9	16,1	16,2	20,1
São João del Rei	4,0	3,6	2,9	27,0	21,7	15,2	52,0	55,7	61,4	17,1	19,0	20,4
Alfenas	6,7	7,3	5,1	26,1	19,7	15,1	49,6	58,4	65,0	17,6	14,6	14,8
Tupaciguara	27,2	27,8	23,0	6,3	8,0	15,1	47,6	41,5	41,5	18,9	22,8	20,4
Unai	31,4	26,8	23,3	8,0	16,0	15,0	45,0	42,0	47,0	15,6	15,2	14,7
Três Pontas	14,4	14,7	8,5	11,3	11,7	14,9	54,2	53,0	54,7	20,1	20,5	21,9
Passos	9,1	7,1	5,7	17,4	19,3	14,8	56,0	56,5	60,3	17,5	17,2	19,3
Governador Valadares	1,1	0,8	0,9	15,4	19,0	13,3	64,3	60,1	63,7	19,2	20,0	22,0
Patrocínio	19,1	18,3	12,8	13,7	13,2	13,1	50,8	52,1	57,4	16,4	16,4	16,7
Elói Mendes	12,7	16,8	12,1	13,5	13,7	12,7	60,3	49,5	52,0	13,5	20,0	23,2
Barbacena	3,7	3,8	5,2	26,2	19,9	12,6	50,9	55,4	59,4	19,2	20,9	22,8
Coronel Fabriciano	0,7	0,3	0,3	12,3	14,5	10,9	63,3	60,9	63,8	23,7	24,3	24,9
Conselheiro Lafaiete	0,6	0,5	0,5	14,6	12,9	10,0	61,5	62,7	64,7	23,3	24,0	24,8
Joaíma	17,6	13,0	11,2	3,4	6,4	6,9	30,0	30,0	32,6	49,0	50,5	49,3

Fonte: Informações básicas: IBGE (2018)

A análise da Tabela 3 demonstra que, com exceção de Joáima, os municípios que possuem distritos industriais da Codemig possuem um dinamismo econômico satisfatório, pois a atividade econômica do setor público é substancialmente menor do que a soma dos valores adicionados brutos referentes à indústria e serviços. Em Joáima, o principal agente econômico local, ao contrário dos demais municípios, ainda é o setor público, demonstrando um atraso no desenvolvimento econômico daquele município. Subentende-se, então, que o distrito industrial dessa localidade não alcançou seu objetivo principal, mas seria necessário avaliar o contexto do município mais detalhadamente para entender o motivo desse atraso no desenvolvimento local.

A análise da evolução dos índices referentes à indústria na Tabela 3 demonstra novamente o impacto na crise econômica brasileira em 2015 no desenvolvimento local, onde há uma queda considerável na participação da indústria na maioria dos municípios neste ano. É importante observar, também, a queda na participação da indústria de alguns municípios já em 2010, com destaque para Araxá e Ipatinga, derivada, provavelmente, à retração na demanda por minerais no mundo devido à crise financeira global iniciada no final de 2008.

Também é necessário analisar a evolução da qualidade de vida dos municípios através do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) que, conforme PNUD-FJP-IPEA (2013), populariza a definição de desenvolvimento centrado nas pessoas e amplia a visão de que desenvolvimento deve ser limitado a crescimento econômico. PNUD-FJP-IPEA (2013) também afirma que o IDHM brasileiro considera as mesmas três dimensões do IDH Global (longevidade, educação e renda), mas é feita uma adaptação da metodologia ao contexto brasileiro e aos indicadores nacionais disponíveis, tornando o índice mais adequado para avaliação do desenvolvimento municipal brasileiro. A Tabela 5 apresenta os índices de IDHM dos dois últimos anos divulgados pelo Governo Federal através do Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil (PNUD-FJP-IPEA, 2013), bem com a taxa de redução do hiato entre os índices. O hiato representa a distância a ser percorrida para se chegar ao valor máximo e a taxa de redução do hiato designa a evolução dos índices comparados ao seu limite máximo. Ou seja, a taxa de redução do hiato representa

quanto o município “caminhou” na melhoria da qualidade de vida da população residente. A Tabela 5 também apresenta a classificação do município conforme sua nota de 2010 de acordo com a classificação PNUD-FJP-IPEA, mostrada na Tabela 4.

Tabela 4 - Faixas de desenvolvimento humano

Classificação	Intervalo de notas
Muito alto (MA)	0,800 - 1,000
Alto (A)	0,700 - 0,799
Médio (M)	0,600 - 0,699
Baixo (B)	0,500 - 0,599
Muito baixo (MB)	0,000 - 0,499

Fonte: PNUD-FJP-IPEA (2013)

Tabela 5 - Taxa de redução do hiato do IDHM, municípios mineiros com Distritos Industriais, Minas Gerais, 2000 e 2010

Município	2000	2010	Classificação	Taxa de redução do Hiato (%)
Betim	0,612	0,749	A	35
Barroso	0,602	0,734	A	33
Santa Vitória	0,565	0,71	A	33
Extrema	0,607	0,732	A	32
Ibirité	0,562	0,704	A	32
Lavras	0,678	0,782	A	32
Montes Claros	0,661	0,77	A	32
Araguari	0,673	0,773	A	31
Barbacena	0,664	0,769	A	31
Belo Horizonte	0,726	0,81	MA	31
Itajubá	0,691	0,787	A	31
Contagem	0,651	0,756	A	30
Coronel Fabriciano	0,648	0,755	A	30
Itabira	0,649	0,756	A	30
Pirapora	0,614	0,731	A	30
Passos	0,655	0,756	A	29
Sete Lagoas	0,66	0,76	A	29
Uberlândia	0,702	0,789	A	29
Araxá	0,683	0,772	A	28
Conselheiro Lafaiete	0,666	0,761	A	28
Ipatinga	0,684	0,771	A	28
Santana do Paraíso	0,56	0,685	M	28
Santos Dumont	0,64	0,741	A	28
Três Pontas	0,626	0,731	A	28
Pouso Alegre	0,69	0,774	A	27
Santa Luzia	0,608	0,715	A	27
Alfenas	0,675	0,761	A	26
Joáima	0,442	0,587	B	26
Pedro Leopoldo	0,67	0,757	A	26
Ponte Nova	0,62	0,717	A	26
São João del Rei	0,673	0,758	A	26
Uberaba	0,692	0,772	A	26
Divinópolis	0,686	0,764	A	25
Governador Valadares	0,635	0,727	A	25
Ituiutaba	0,653	0,739	A	25
Juiz de Fora	0,703	0,778	A	25
Rio Pomba	0,617	0,714	A	25
Unai	0,651	0,736	A	24
Itaúna	0,685	0,758	A	23
Patrocínio	0,65	0,729	A	23
Tupaciguara	0,634	0,719	A	23
Vespasiano	0,598	0,688	M	22
Nova Era	0,634	0,709	A	20
Elói Mendes	0,618	0,685	M	18

Fonte: Dados básicos: PNUD-FJP-IPEA (2013)

Taxa de redução do hiato = $(IDHM2000 - IDHM2010) / (IDHM2000 - 1) * 100$

Faixas de classificação: Muito alto (MA): 0,800 - 1,000; Alto (A): 0,700 - 0,799; Médio (M): 0,600 - 0,699; Baixo (B): 0,500 - 0,599; Muito baixo (MB): 0,000 - 0,499

A análise dos dados da Tabela 5 mostra que a situação da qualidade de vida dos municípios também é favorável, pois todos os municípios apresentaram melhora do índice para o período em questão e a grande maioria das cidades encontra-se classificada na faixa de desenvolvimento humano alto. Destaques para Belo Horizonte, que apresenta o maior índice entre os municípios analisados e o único município citado classificado como desenvolvimento humano muito alto, e para Betim, que apresentou a maior taxa de redução do hiato, isto é, apresentou o maior avanço para o período. Novamente Joáima tem um destaque negativo, sendo o único município classificado como desenvolvimento humano baixo, demonstrando um atraso no desenvolvimento econômico do município e corroborando a análise de que o distrito industrial dessa localidade não alcançou seu objetivo principal.

Outro índice econômico interessante de ser analisado é a evolução da arrecadação municipal do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). De acordo com a Secretaria de Estado de Fazenda (2018), o ICMS é de competência dos Estados e do Distrito Federal e reflete o grau de atividade econômica local. Outro importante indicador econômico-fiscal é o Valor Adicionado Fiscal (VAF), utilizado para calcular o índice de participação municipal no repasse de receita do ICMS e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) aos municípios mineiros.

A Tabela 6 apresenta os valores arrecadados de ICMS para cada município para os últimos 5 anos, deflacionados pelo IGP-DI de 2017, conforme divulgado pela Secretaria de Estado de Fazenda (2018). Isto é, para realizar a comparação de arrecadação de ICMS entre os anos indicados foi utilizado o IGP-DI de 2017 como valor de referência. A Tabela 7 apresenta os VAFs para cada município para o período de 2012 a 2016, últimos 5 anos, conforme divulgado pela mesma secretaria.

Tabela 6 - Arrecadação Anual de ICMS corrigida (R\$ 1.000.000,00 de 2017), municípios mineiros com Distritos Industriais, Minas Gerais, 2013 a 2017

Município	2013	2014	2015	2016	2017
Belo Horizonte	9.281,55	9.166,91	9.250,58	9.707,08	10.445,24
Betim	5.658,15	6.299,26	5.609,80	6.014,89	6.898,14
Uberlândia	2.548,55	2.686,20	2.440,54	2.651,40	2.885,29
Contagem	2.250,70	2.206,82	2.022,86	2.033,87	2.157,36
Uberaba	777,4	786,58	696,44	822,29	858,07
Pouso Alegre	371,24	643,73	624,43	665,6	699,71
Juiz de Fora	620,28	671,27	514,57	469,93	675,78
Extrema	406,69	459,51	455,21	493,3	603,72
Sete Lagoas	717,52	726,02	544,59	536,84	570,84
Ipatinga	573,64	439,93	272,93	360,4	385,81
Santa Luzia	448,45	422,01	294,67	302,89	352,84
Divinópolis	253,76	282,68	210,61	206,83	244,72
Montes Claros	240,35	264,75	237,29	221,64	226,56
Governador Valadares	133,69	131,6	131,24	145,32	157,54
Itabira	522,33	347,74	144,84	122,89	152,03
Araxá	114,14	89,54	81,21	117,66	132,19
Vespasiano	163,13	176,24	135,67	119,5	110,94
Alfenas	73,59	84,52	69,89	86,37	93,63
Itajubá	121,27	113,67	90,08	89,19	92,93
Pedro Leopoldo	201,64	212,53	162,15	102,57	89,15
Araguari	71,29	72,26	60,48	73,77	87,02
Itaúna	104,11	88,46	69,99	68,4	86,52
Ituiutaba	75,14	69,99	60	65,43	66,34
Passos	43,47	55,69	49,76	51,2	64,70
Ponte Nova	30,95	35,98	42,39	46,12	61,94
Lavras	102,98	88,28	58,1	51,35	57,99
Barbacena	44,43	50,6	50,81	58,76	49,02
Conselheiro Lafaiete	36,26	38,54	36,08	37,77	41,44
Ibirité	64,17	53,03	33,25	32,36	36,33
Santana do Paraiso	32,82	37,53	35,88	34,25	35,74
Santa Vitoria	19,33	17,28	36,62	39,01	31,90
Coronel Fabriciano	30,32	34,52	33,32	30,9	30,02
São Joao del Rei	28,39	26,99	21,73	26,46	29,24
Patrocínio	19,71	22,11	23,14	24,25	27,75
Unai	20,87	21,55	17,01	17,88	21,76
Barroso	48,3	40,35	32,47	16,7	21,67
Três Pontas	16,23	15,57	15,73	18,86	20,74
Pirapora	9,37	12,42	17,67	12,08	19,38
Elói Mendes	13,51	13,56	11,8	10,77	15,70
Tupaciguara	15,49	9,07	10,73	8,92	11,8
Santos Dumont	5,64	6,69	6,71	6,91	9,00
Rio Pomba	3,78	5,2	4,6	5,5	7,63
Nova Era	10,48	4,9	4,31	3,54	3,75
Joaíma	0,43	0,35	0,3	0,27	0,28

Fonte: Dados básicos: SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA (2018)

Nota: Valores deflacionados pelo IGP-DI, base 2017

Tabela 7 - Valor Adicionado Fiscal (VAF), Municípios mineiros com Distritos Industriais, Minas Gerais, 2012 a 2016 (%)

Município	2012	2013	2014	2015	2016
Belo Horizonte	10,04	10,01	10,09	9,66	8,98
Betim	9,78	9,15	9,05	8,52	7,95
Uberlândia	5,24	4,86	4,83	5,78	5,57
Contagem	5,09	4,94	4,69	4,52	4,62
Uberaba	2,23	2,37	2,08	2,5	2,70
Extrema	1,02	1,29	1,41	1,72	1,97
Pouso Alegre	1,08	1,14	1,47	1,89	1,94
Juiz de Fora	1,77	2,02	1,91	1,8	1,78
Araxá	1,53	1,39	1,42	1,65	1,53
Sete Lagoas	1,67	1,64	1,77	1,76	1,52
Ipatinga	2,15	1,69	1,59	1,42	1,39
Araguari	0,89	0,88	1,1	1,07	1,05
Montes Claros	0,91	0,98	1,1	1,02	0,98
Itabira	2,02	1,98	1,56	1,06	0,97
Unai	0,55	0,57	0,53	0,62	0,85
Santa Vitória	0,55	0,65	0,77	0,77	0,77
Divinópolis	0,79	0,82	0,79	0,77	0,71
Ituiutaba	0,48	0,49	0,54	0,61	0,69
Santa Luzia	0,64	0,75	0,73	0,64	0,66
Patrocínio	0,48	0,53	0,53	0,56	0,62
Governador Valadares	0,58	0,58	0,58	0,68	0,60
Ibirité	0,47	0,5	0,51	0,53	0,56
Itaúna	0,42	0,42	0,41	0,41	0,44
Itajubá	0,41	0,39	0,46	0,45	0,40
Vespasiano	0,49	0,36	0,36	0,54	0,39
Passos	0,31	0,27	0,29	0,32	0,35
Alfenas	0,25	0,26	0,26	0,32	0,32
Barbacena	0,3	0,27	0,28	0,3	0,28
Pedro Leopoldo	0,44	0,42	0,39	0,38	0,28
Lavras	0,3	0,3	0,27	0,25	0,26
Ponte Nova	0,16	0,17	0,19	0,22	0,23
Pirapora	0,24	0,21	0,37	0,2	0,21
São João del Rei	0,19	0,19	0,19	0,21	0,21
Três Pontas	0,15	0,15	0,17	0,18	0,21
Conselheiro Lafaiete	0,2	0,21	0,2	0,19	0,20
Tupaciguara	0,15	0,15	0,16	0,18	0,18
Coronel Fabriciano	0,13	0,13	0,13	0,15	0,15
Santos Dumont	0,09	0,06	0,08	0,11	0,10
Elói Mendes	0,06	0,05	0,08	0,07	0,09
Santana do Paraíso	0,08	0,09	0,07	0,07	0,07
Barroso	0,09	0,1	0,07	0,06	0,04
Nova Era	0,07	0,06	0,07	0,07	0,04
Rio Pomba	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04
Joáima	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Total	54,57	53,51	53,60	54,27	52,94

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA (2018)

A análise do ICMS também demonstra que todos os municípios foram afetados pela crise econômica brasileira dos últimos anos, conforme citado anteriormente, pois houve uma queda na arrecadação de ICMS em boa parte das localidades no período. É importante destacar que este índice mede além da produção industrial do município, podendo ser afetado por questões que vão além dos distritos industriais. Já a análise do VAF demonstra que, apesar de haver uma considerável alteração entre os municípios, a proporção de arrecadação de imposto das localidades que possuem distritos industriais em comparação aos demais municípios mineiros se manteve relativamente constante. Em 2016, o VAF dos municípios sede de distritos industriais representou 52,94% do total de R\$370,77 bilhões do estado. Devido à impossibilidade de individualização dos dados, conforme explicado anteriormente, não é possível avaliar o resultado das indústrias do distrito nas alterações de arrecadações de impostos durante a crise econômica do país. Porém, é provável que as empresas instaladas nos distritos industriais tenham contribuído para uma menor desaceleração da economia local durante o período de crise.

Em suma, é possível afirmar que os municípios onde estão instalados os distritos industriais encontram-se, em sua maioria, em uma situação privilegiada no que tange ao desenvolvimento socioeconômico. Há indícios de que o distrito industrial, de maneira direta e indireta, contribuiu e continua contribuindo para a ampliação e consolidação deste cenário, mas não é possível quantificar este impacto. Na sequência do trabalho, procurou-se identificar e analisar a questão da descentralização da gestão dos distritos e sua contribuição para a política pública de desenvolvimento econômico.

3.2 Contribuição da política de distritos industriais e o processo de descentralização

Conforme dados divulgados pela Codemig (2017), atualmente 23 distritos industriais implantados pela Companhia encontram-se municipalizados, contemplando um total de 20 municípios, apresentados no Quadro 2. Isto significa que para estes distritos houve a transferência da administração das áreas industriais à esfera municipal, então todo o processo decisório com relação à comercialização e gestão das áreas industriais está concentrado no poder público municipal e não mais no poder público estadual. Assim, de acordo com a definição feita neste trabalho, é possível

afirmar que estes distritos possuem um modelo de gestão descentralizado. O Quadro 2 também apresenta o ano em que os mesmos foram municipalizados.

Quadro 2 - Distritos municipalizados e não municipalizados, Minas Gerais, 2017

Distritos municipalizados		Distritos não municipalizados
Nome	Ano da municipalização	
Alfenas	2014	Araguari
Araxá	2012	Jatobá A e B (Belo Horizonte)
Barbacena	2013	Betim (Paulo Camilo)
Barroso	2014	Conselheiro Lafaiete
Itabira	2014	Contagem (Juventino Dias)
Itaúna	2014	Coronel Fabriciano
Ituiutaba	2012	Divinópolis
Joáima	2014	Elói Mendes
Juiz de Fora	2015	Extrema I e II
Montes Claros	2013	Governador Valadares
Nova Era	2013	Ibirité
Passos I e II	2013	Ipatinga
Pedro Leopoldo	2012	Itajubá
Rio Pomba	2012	Lavras
Santana do Paraíso	2013	Patrocínio
Santos Dumont	2013	Pirapora
Três Pontas	2012	Ponte Nova
Tupaciguara	2012	Pouso Alegre
Uberaba I, II e III	2016 / 2015 / 2016	Santa Luzia I, II, III e IV
Unai	2013	Santa Vitória
		São João Del Rei
		Sete Lagoas I e II
		Uberlândia
		Vespasiano

Fonte: Codemig (2017)

A maioria dos gestores locais entrevistados dos distritos industriais municipalizados acredita que a descentralização da gestão resultou em uma melhora geral sobre as tratativas com relação às questões do distrito industrial, com destaque para a melhoria dos seguintes itens: controle municipal, assertividade da tomada de decisão, rapidez na tomada de decisão, otimização do uso de recursos, especialização dos recursos, comunicação e acesso à informação. Por outro lado, a maioria acredita que a descentralização não alterou as uniformidades da tomada de decisão e dos processos. Assim, do ponto de vista dos gestores locais dos distritos já municipalizados, a descentralização da gestão das áreas contribui positivamente para a política de distritos

industriais. O Questionário 1 - Gestores Locais - Distritos Industriais Municipalizados, apresentado no Apêndice B, foi enviado aos 20 municípios e foram obtidas 7 respostas, que são apresentadas compiladas na Tabela 8.

Tabela 8 - Compilação das respostas ao Questionário 1 - Gestores Locais - Distritos Industriais Municipalizados, Minas Gerais, 2018

	Nulo	Baixo	Médio	Alto
1. Nível de conhecimento	0	0	1	6
	Melhorou	Indiferente	Piorou	Não sei
2. Percepção geral	5	2	0	0
3. Controle municipal	5	2	0	0
4. Assertividade da tomada de decisão	4	3	0	0
5. Uniformidade da tomada de decisão	3	4	0	0
6. Uniformidade dos processos	3	4	0	0
7. Rapidez na tomada de decisão	6	1	0	0
8. Otimização do uso de recursos	5	2	0	0
9. Especialização dos recursos	4	3	0	0
10. Comunicação	5	2	0	0
11. Acesso à informação	4	3	0	0

Fonte: Pesquisa direta.

Além das respostas às perguntas objetivas, foram obtidos os seguintes comentários dos respondentes ao Questionário 1: *“Na minha opinião as prefeituras já eram os responsáveis pelos distritos industriais, agora somente oficializou no papel. Sempre foi responsabilidade da prefeitura a manutenção do distrito, questões como segurança e até melhoria, então não fez tanta diferença passar essa responsabilidade para prefeitura.”* e *“Baseando na autonomia total do município, não havendo intermediários entre as partes (condomínios e administrador), a relação melhora sempre.”*.

O Quadro 2 também lista os 30 distritos industriais ainda não municipalizados, contemplando um total de 24 municípios. Isto significa que todo o processo decisório com relação à comercialização e gestão das áreas industriais nestes distritos está concentrado no poder público estadual. Assim, de acordo com a definição feita neste trabalho, é possível afirmar que estes distritos possuem um modelo de gestão centralizado.

A maioria dos gestores locais entrevistados dos distritos industriais não municipalizados acredita que a descentralização da gestão resultaria em uma melhora em todos os quesitos analisados na pesquisa, isto é, a municipalização contribui positivamente para a política de distritos industriais. É importante destacar que, para este grupo de respondentes, o nível de conhecimento a respeito da possibilidade de transferência da gestão do distrito industrial da Codemig para a esfera municipal é menor do que a dos gestores locais dos distritos municipalizados. Este resultado a respeito do nível de conhecimento era esperado, uma vez que a Lei Estadual 20.020/12 (MINAS GERAIS, 2012), que dispõe sobre a prestação de assistência e cooperação técnicas pela Codemig aos municípios na construção e administração de distritos industriais é relativamente recente e que estes municípios ainda adotam o modelo de gestão centralizado no poder público estadual, o que faz com que o poder público municipal tenha menos responsabilidades com relação às questões dos distritos. O Questionário 2 - Gestores Locais - Distritos Industriais Não Municipalizados, apresentado no Apêndice C, foi enviado aos 24 municípios e foram obtidas 5 respostas, que são apresentadas compiladas na Tabela 9.

Tabela 9 - Compilação das respostas ao Questionário 2 - Gestores Locais - Distritos Industriais Não Municipalizados, Minas Gerais, 2018

	Nulo	Baixo	Médio	Alto
1. Nível de conhecimento	0	1	2	2
	Melhoraria	Indiferente	Pioraria	Não sei
2. Percepção geral	5	0	0	0
3. Controle municipal	5	0	0	0
4. Assertividade da tomada de decisão	5	0	0	0
5. Uniformidade da tomada de decisão	5	0	0	0
6. Uniformidade dos processos	5	0	0	0
7. Rapidez na tomada de decisão	5	0	0	0
8. Otimização do uso de recursos	3	0	0	2
9. Especialização dos recursos	4	0	0	1
10. Comunicação	5	0	0	0
11. Acesso à informação	4	0	0	1

Fonte: Pesquisa direta.

Além das respostas às perguntas objetivas, foi obtido o seguinte comentário dos respondentes ao Questionário 2: “*O controle do Distrito Industrial pelo município proporcionaria uma administração mais próxima e centralizada, facilitando o poder decisório e incentivando a vinda de novas empresas para compô-lo. É também,*

e minha opinião, fator motivacional para que o poder público municipal possa disponibilizar recursos e energia para que o Distrito cresça e traga para a cidade uma gama maior de oportunidades de trabalho e geração de renda.”. É importante destacar que o termo “centralizada” utilizado pelo respondente tem uma definição diferente da adotada neste trabalho, onde o modelo de gestão centralizado é aquele onde o processo decisório é concentrado no poder público estadual e não no poder público municipal.

Do ponto de vista dos funcionários da Codemig entrevistados, a maioria acredita que a descentralização da gestão resultou na melhoria dos seguintes itens: controle estadual, assertividade da tomada de decisão, rapidez na tomada de decisão, comunicação e acesso à informação. Por outro lado, a maioria dos respondentes acredita que a descentralização piorou as uniformidades da tomada de decisão e dos processos e a otimização do uso dos recursos. As respostas não foram conclusivas para os quesitos de percepção geral e especialização dos recursos neste caso. Assim, do ponto de vista dos funcionários da Codemig, a descentralização da gestão das áreas contribui positivamente para a política de distritos industriais em alguns quesitos, porém negativamente em outros. Caberá, então, aos envolvidos no processo a escolha do melhor modelo de gestão a ser adotado através da priorização e foco em vantagens em detrimento de desvantagens com as quais os mesmos estão dispostos a conviver. O Questionário 3 - Funcionários Codemig, apresentado no Apêndice D, foi enviado aos funcionários da Codemig que trabalham na Gerência de Distritos Industriais e foram obtidas 6 respostas, que são apresentadas compiladas na Tabela 10.

Tabela 10 - Compilação das respostas ao Questionário 3 - Funcionários Codemig, Minas Gerais, 2018

Questionário 3	Nulo	Baixo	Médio	Alto
1. Nível de conhecimento	0	2	0	4
	Melhorou	Indiferente	Piorou	Não sei
2. Percepção geral	2	1	2	1
3. Controle estadual	4	1	1	0
4. Assertividade da tomada de decisão	3	1	1	1
5. Uniformidade da tomada de decisão	0	1	5	0
6. Uniformidade dos processos	0	1	4	1
7. Rapidez na tomada de decisão	3	1	1	1
8. Otimização do uso de recursos	1	1	3	1
9. Especialização dos recursos	2	1	1	2
10. Comunicação	4	0	1	1
11. Acesso à informação	3	1	1	1

Fonte: Pesquisa direta.

A melhoria na percepção geral sobre as tratativas do distrito resultante da descentralização da gestão do mesmo percebida pelos municípios advém do fato de que, com a municipalização, os mesmos passam a ter autonomia para gerir as atividades industriais da região. Este resultado vai ao encontro do relato de Chiavenato (2004) que afirma que uma das vantagens do modelo descentralizado é uma maior motivação e consciência dos resultados operacionais por parte dos executivos locais, no caso, os gestores municipais. Gonzaga e Chiaretto (2016) também afirmam que na gestão descentralizada há uma valorização das pessoas envolvidas, dando condições para aprimoramento de desempenhos futuros. Um dos respondentes da pesquisa, inclusive, afirma que a municipalização é fator motivacional para que o poder público municipal possa disponibilizar recursos e energia para o crescimento do distrito. Já com relação à percepção geral do grupo de entrevistados que representa o poder estadual, isto é, os funcionários da Codemig, é compreensível a falta de consenso com relação ao tema, pois a descentralização traz mais desvantagens a este grupo que aos gestores municipais, uma vez que ele perde poder com o novo modelo adotado. Chiavenato (2004) pontua, inclusive, que uma das desvantagens do modelo descentralizado é o risco de os gestores defenderem mais os objetivos locais que os globais.

Apesar desta diferença de ponto de vista com relação à percepção geral da municipalização, todos os grupos de entrevistados entendem que houve uma melhoria do controle municipal e estadual, respectivamente, dos assuntos dos distritos

industriais. Essa concordância de ponto de vista dos grupos pode ser explicada por Chiavenato (2004) quando ele cita que uma das vantagens do modelo descentralizado é uma melhoria na qualidade das decisões devido à proximidade do tomador de decisão e do problema. Apesar de o poder público estadual perder poder decisório com o novo modelo, ele passa a ter informações mais precisas e em menor tempo sobre a situação local para analisar os problemas de forma mais detalhada, o que resulta em melhoria de seus controles. Isto é comprovado pela concordância entre os grupos de que o modelo descentralizado melhora a assertividade da tomada de decisão.

Por outro lado, há uma discordância com relação às uniformidades da tomada de decisão e dos processos. Costa et al. (2015) já haviam pontuado que uma das desvantagens do modelo descentralizado é a dificuldade no tratamento uniformizado dos problemas que, de acordo com as respostas, é claramente percebida pelos gestores estaduais. Isto ocorre, pois, cada gestor local tende a adotar um critério diferente em seu processo decisório. Com isso, os gestores estaduais, que fazem interface com todos os gestores municipais, conseguem perceber essa falta de uniformidade neste quesito. Por outro lado, há pouca interação entre os gestores municipais, pelo fato de os distritos não serem interdependentes, como é o caso dos setores de uma empresa. Esta característica específica dos distritos industriais explica a divergência de ponto de vista para os gestores municipais que interpretam que o modelo é indiferente ou que melhora este quesito. Também é importante destacar que no modelo centralizado as decisões são tomadas por quem possui uma visão global do assunto, isto é, por quem está à frente do plano estadual de desenvolvimento. Conforme afirmado por Chiavenato (2004), os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados. Ao descentralizar a gestão do distrito, perde-se o benefício da visão global durante o processo decisório e o alinhamento total com os objetivos globais.

Como era de se esperar, há uma concordância entre os grupos que o modelo descentralizado resulta em rapidez na tomada de decisão, conforme já afirmado por Gonzaga e Chiaretto (2016). Corroborando essa afirmação, Chiavenato (2004) pontua que o modelo descentralizado aumenta a eficiência e melhora o aproveitamento do tempo devido à proximidade do problema e do tomador de decisão. Um dos respondentes afirma, inclusive, que a ausência de intermediários entre as partes

(condomínios e administrador) é um fator de melhoria da relação nos distritos municipalizados.

Por outro lado, há uma discordância com relação à otimização do uso de recursos. Os gestores municipais percebem uma melhoria neste quesito enquanto os representantes do poder público estadual entendem que há uma piora no mesmo. De acordo com a bibliografia estudada, os modelos descentralizados de gestão apresentam como desvantagem o insuficiente aproveitamento dos especialistas. Essa desvantagem advém do fato de ser necessária uma equipe distinta em cada localidade para tomar as decisões daquele departamento ou área, enquanto o modelo centralizado permite a otimização do uso dos especialistas, já que o mesmo grupo é responsável pela tomada de decisão de todos os departamentos ou áreas. Assim como ocorre nos quesitos uniformidades da tomada de decisão e dos processos, a característica específica dos distritos industriais de pouca interação entre os gestores municipais explica a divergência de ponto de vista para os grupos distintos de respondentes.

A melhoria na especialização dos recursos resultante da municipalização do distrito industrial percebida pelos municípios é consequência da proximidade do tomador de decisão e do problema, fazendo com o que o gestor se torne especialista dos problemas daquele distrito específico. Conforme pontuado por Costa et al. (2015), o modelo descentralizado favorece a criatividade na busca de soluções para os problemas. Por outro lado, no modelo centralizado, o tomador de decisão trabalha com os cenários dos distintos distritos ao mesmo tempo, o que faz com que ele tenha um conhecimento mais generalista da situação. Neste quesito é importante pontuar que Chiavenato (2004) afirma que o modelo descentralizado tem o risco de ter falta de equipe apropriada no campo de atividades devido à falta de treinamento. Como são mais equipes a serem treinadas, corre-se o risco de não haver capacitação da mão-de-obra em todas as regiões para as tomadas de decisão. Assim, subentende-se que o modelo descentralizado gera uma melhoria na especialização dos recursos desde que haja treinamento suficiente para os gestores locais tomarem as decisões necessárias de maneira assertiva.

Assim como no quesito de rapidez na tomada de decisão, há uma concordância entre os grupos que o modelo descentralizado resulta em melhoria na comunicação e no acesso à informação. Chiavenato (2004) afirma que a

descentralização reduz os custos dos escritórios centrais e o tempo para a comunicação da decisão. O autor também afirma que, no modelo centralizado, há linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar que atrasam o processo decisório e aumentam seu custo, além de agregar o risco de distorções e erros pessoais. Para o caso específico dos distritos industriais, é possível afirmar que a presença física nas localidades melhora a informação da situação dos terrenos, pois é possível a verificação rápida in loco quando há qualquer dúvida. Essa melhoria na informação prestada resulta em uma comunicação mais eficiente e num maior acesso à informação, pois trabalha-se sempre com dados mais atualizados. É importante pontuar também que, no modelo centralizado, os gestores municipais têm pouco acesso às informações, pois não são os tomadores de decisão, conforme informado por um dos respondentes do grupo 2, dos distritos sob gestão estadual.

A Tabela 11 a seguir apresenta um resumo das informações obtidas nos questionários, considerando a resposta predominante em cada grupo entrevistado.

Tabela 11 – Resumo da resposta predominante de cada grupo entrevistado, Minas Gerais, 2018

	Quest. 1 - DIs municipalizados	Quest. 2 - DIs não municipalizados	Quest. 3 - Funcionários Codemig
1. Nível de conhecimento	Alto	Médio/Alto	Alto
2. Percepção geral	Melhora	Melhora	Inconclusivo
3. Controle municipal/estadual	Melhora	Melhora	Melhora
4. Assertividade da tomada de decisão	Melhora	Melhora	Melhora
5. Uniformidade da tomada de decisão	Indiferente	Melhora	Piora
6. Uniformidade dos processos	Indiferente	Melhora	Piora
7. Rapidez na tomada de decisão	Melhora	Melhora	Melhora
8. Otimização do uso de recursos	Melhora	Melhora	Piora
9. Especialização dos recursos	Melhora	Melhora	Inconclusivo
10. Comunicação	Melhora	Melhora	Melhora
11. Acesso à informação	Melhora	Melhora	Melhora

Fonte: Pesquisa direta.

3.3 Viabilidade e adequação da proposta de modelo de gestão descentralizada

O Quadro 3 apresenta um resumo das vantagens e desvantagens dos modelos de gestão de distritos industriais (municipalizados e não municipalizados) baseado nas respostas obtidas nos questionários e na literatura estudada.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da municipalização x não municipalização dos distritos industriais

	Vantagens	Desvantagens
Distrito Industrial Municipalizado	1 – Do ponto de vista municipal, há maior autonomia para gerir as atividades da região, resultando em maior motivação e consciência dos resultados operacionais por parte dos executivos dos gestores municipais. 2 – Melhores controles municipal e estadual das questões do distrito compostos de informações mais precisas e em menor tempo. 3 – Maior assertividade da tomada de decisão. 4 – Maior rapidez na tomada de decisão devido à proximidade do tomador de decisões e do problema. 5 – Do ponto de vista municipal, há melhoria na especialização dos recursos, pois o gestor passa a ter profundo conhecimento do distrito em questão. É importante pontuar a necessidade de treinamento suficiente para os gestores locais tomarem as decisões necessárias de maneira assertiva. 6 – Melhoria na comunicação e no acesso à informação.	1 – Do ponto de vista estadual, há uma perda de poder e o risco de o poder público municipal defender mais os objetivos do município que os do Estado. 2 – Do ponto de vista estadual, há falta de uniformidade da tomada de decisão e dos processos. 3 – Perda do benefício da visão global durante o processo decisório e do alinhamento total com os objetivos globais. 4 – Do ponto de vista estadual, há uma perda na otimização de uso de recursos, pois é necessária uma equipe distinta em cada localidade. 5 – Risco de ineficiência dos tomadores de decisão por falta de treinamento adequado.
Distrito Industrial Não Municipalizado	1 - Decisões tomadas por quem possui uma visão global do assunto, isto é, por quem está à frente do plano estadual de desenvolvimento. 2 – Do ponto de vista estadual, há a otimização do uso dos especialistas, já que o mesmo grupo é responsável pela tomada de decisão de todos os distritos. 3 – Do ponto de vista estadual, há maior uniformidade da tomada de decisão e dos processos. 4 – Os tomadores de decisão têm a visão global do Estado durante o processo decisório e há alinhamento total com os objetivos globais.	1 – Do ponto de vista municipal, há piora na especialização dos recursos, pois o tomador de decisão trabalha com os cenários dos distintos distritos ao mesmo tempo, o que faz com que ele tenha um conhecimento mais generalista da situação. 2 - Os gestores municipais têm pouco acesso às informações, pois não são os tomadores de decisão. 3 – Menor assertividade da tomada de decisão. 4 – Maior lentidão na tomada de decisão devido à distância do tomador de decisões e do problema. 5 – Pior comunicação e menor acesso à informação.

Dados básicos: Questionários aplicados e Chiavenato (2004)

Percebe-se, portanto, que ambos os modelos de gestão, municipalizada e não municipalizada, são viáveis de serem implantados e possuem vantagens e desvantagens. Conforme afirmado por Barreto (1995), a escolha por um dos modelos

normalmente envolve a priorização e foco nos pontos positivos em detrimento dos pontos negativos, isto é, os gestores optam com quais desvantagens estão dispostos a conviver. E, de acordo com as respostas obtidas nos questionários, é possível afirmar que, no contexto atual, o modelo descentralizado é considerado melhor pela maioria dos respondentes, superando as vantagens com relação às desvantagens, seguindo a tendência mundial, conforme afirmado por Motta (1963) e Bresser-Pereira (1980).

É importante destacar que, apesar de a análise do trabalho ter sido feita considerando os dois agentes participantes do processo, o poder público estadual e o poder público municipal, há mais uma parte envolvida que é diretamente afetada pelas ações dos distritos industriais: os empresários que se interessam em se instalar no distrito industrial ou que já estão efetivamente instalados. Apesar de os empresários não terem sido entrevistados, pode-se assumir que o impacto positivo percebido pelos entrevistados derivado da municipalização da gestão do distrito pode ser expandido para o contexto de todos os envolvidos, uma vez que o aumento da eficácia de gestão dos mesmos reflete em uma melhoria geral para todos os envolvidos nessa política pública.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da perspectiva de que os distritos industriais são indutores do processo de industrialização e desenvolvimento econômico dos municípios mineiros, buscou-se, neste estudo, analisar a eficácia de seus modelos atuais de gestão. A partir da Lei Estadual 20.020/12 (MINAS GERAIS, 2012), criou-se a possibilidade de prestação de assistência e cooperação técnicas entre Codemig e os municípios na administração dessas áreas industriais, tornando-se admissível a municipalização das mesmas, isto é, o repasse da gestão do distrito ao poder público municipal. Essa recente mudança, bem como sua efetividade para a política de distritos industriais, constituíram o foco central do trabalho.

Na revisão bibliográfica, observou-se que há mais de uma interpretação para os conceitos de centralização e descentralização no contexto do gerenciamento. Assim, padronizou-se nesse estudo que a gestão estadual seria definida como gestão centralizada, enquanto a municipal seria considerada descentralizada. Notou-se, também, que não há uma regra pré-definida para a escolha por um modelo de gestão centralizado ou descentralizado, uma vez que ambos são viáveis, e que uma mudança de contexto pode alterar a escolha, isto é, um modelo adotado no passado pode não ser mais tão interessante no presente e vice-versa. O processo de escolha de qual modelo adotar envolve a definição e análise das vantagens em detrimento de desvantagens com as quais os gestores estão dispostos a conviver.

Para análise da evolução dos indicadores socioeconômicos dos municípios com distritos industriais instalados, utilizou-se os seguintes índices: PIB, IDHM, arrecadação anual de ICMS e VAF. Porém, observou-se a impossibilidade de individualização das informações para as empresas dos distritos industriais e, com isso, a impossibilidade de adoção de critérios quantitativos para julgamento dos impactos dessa política de desenvolvimento econômico. Foi possível verificar que os municípios se encontram, em sua maioria, em um cenário positivo com relação ao desenvolvimento socioeconômico, e que há indícios de que a implantação do distrito industrial nas localidades contribuiu de maneira direta e indireta para a ampliação e consolidação deste desenvolvimento.

Para o estudo da contribuição da política de distritos industriais e do processo de descentralização para melhoria da gestão dos distritos industriais, utilizou-se a pesquisa qualitativa com os agentes envolvidos no contexto em questão. Os modelos de gestão foram avaliados segundo os seguintes critérios: percepção geral dos agentes, controles municipal e estadual, assertividade e uniformidade da tomada de decisão, uniformidade dos processos, rapidez na tomada de decisão, otimização do uso de recursos, especialização dos recursos, comunicação e acesso à informação. Do ponto de vista dos gestores locais, a descentralização da gestão das áreas contribuiu positivamente para a política de distritos industriais. Por outro lado, do ponto de vista dos funcionários da Codemig, a descentralização possui vantagens e desvantagens, não sendo possível afirmar que este modelo é melhor que o centralizado. Assim, para a escolha do modelo de gestão a ser utilizado, o gestor responsável deverá priorizar as vantagens do modelo adotado em detrimento das desvantagens.

A partir das respostas obtidas nos questionários e na literatura estudada, foi possível discutir a viabilidade e adequação da proposta de modelo de gestão descentralizada em implantação. Foram mapeadas as vantagens e desvantagens dos dois modelos propostos, uma vez que os dois modelos se mostraram viáveis de serem implementados.

Por fim, conclui-se que, com base nas informações dos agentes pesquisados, a adoção do modelo de gestão municipalizada para distritos industriais apresenta mais benefícios do que malefícios na atualidade. Assim, de maneira geral, no entendimento dos entrevistados, o modelo descentralizado é o mais adequado para gestão das áreas industriais nos dias atuais e contribui para a melhoria na efetividade da política de distritos industriais em Minas Gerais.

Uma oportunidade para trabalhos futuros é o aprofundamento do estudo dos impactos dos distritos industriais nos municípios através do contato com os empresários já instalados nos mesmos. Através do levantamento de dados do setor privado, será possível a individualização dos dados socioeconômicos dos terrenos do distrito industrial, permitindo uma análise mais concreta dos resultados da implantação do DI na região. Outra sugestão de pesquisa é a realização de um estudo de caso dos

procedimentos de gestão de um distrito municipalizado e de um não municipalizado, com o intuito de comparar os processos em detalhe e contrastar suas diferenças.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERIOR DE MINAS GERAIS. Disponível em: <<http://www.indi.mg.gov.br/>>. Acesso em: 25 de nov. 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Norma: Lei 5721, de 25/06/1971.** Autoriza o governo do Estado a constituir e organizar sociedade sob controle acionário do Estado destinada a projetar, implantar e administrar áreas industriais, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=5721&ano=1971&tipo=LEI>>. Acesso em: 25 de nov. 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Norma: Lei 20020, de 05/01/2012.** Dispõe sobre a prestação de assistência e cooperação técnicas pela Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - Codemig - aos municípios na construção e administração de distritos industriais e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=20020&ano=2012&tipo=LEI>>. Acesso em 03 de jun. 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **Norma: Lei 22432, de 20/12/2016.** Dispõe sobre a alienação e a gestão de terrenos da Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - Codemig - localizados em distritos industriais e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=22432&comp=&ano=2016>>. Acesso em 03 de jun. 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **Norma: Lei 14892, de 17/12/2003.** Altera a denominação e o objeto da Companhia Mineradora de Minas Gerais - Comig - e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=14892&ano=2003>>. Acesso em 02 de set. 2018.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **Norma: Lei 22828, de 03/01/2018.** Autoriza a transformação da empresa pública Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – Codemig – em sociedade de economia mista. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=22828&comp=&ano=2018>>. Acesso em 02 de set. 2018.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - BDMG. Disponível em: <<http://www.bdmg.mg.gov.br/>>. Acesso em 25 de nov. 2017.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Minas Gerais do Século XXI**. 1. Ed. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002.

BARRETO, António. **Centralização e descentralização no sistema educativo**. In: _____. *Análise Social*. 4. série. vol. 30. Lisboa: Instituto Ciências Sociais da Universidad de Lisboa, 1995. p. 159-173. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223379482O6yFH6cd0Ob50NG5.pdf>>. Acesso em 27 de nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIQUITO, Antonio Ricardo; COSTA, Vera Mariza Henriques de Miranda. **A implantação de distritos industriais como estratégia de desenvolvimento econômico local**. In: I WORLD CONGRESS ON SYSTEMS ENGINEERING AND INFORMATION TECHNOLOGY, 1., 2013, Portugal. *Anais...* Portugal, 2013. p. 278-282. Disponível em: <<http://copec.eu/congresses/wcseit2013/proc/works/62.pdf>>. Acesso em 27 de nov. 2017.

COMPANHIA DO DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS - CODEMGE. Disponível em: <<http://www.codemge.com.br/>>. Acesso em 02 de set. 2018.

COMPANHIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MINAS GERAIS - CODEMIG. Disponível em: <<http://www.codemig.com.br/>>. Acesso em 25 de nov. 2017.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cartilha de Orientações sobre Municipalização de Distritos Industriais**. Disponível em: <http://www.codemig.com.br/wp-content/uploads/2017/01/cartilha-districtos-_industriais-28-12.pdf>. Acesso em 03 de jun. 2017.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cartilha de Orientações sobre Abertura de Novos Distritos Industriais**. Disponível em: <<http://www.codemig.com.br/wp-content/uploads/2017/11/cartilha-districtos-industriais-novos-districtos.pdf>>. Acesso em 27 de nov. 2017.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Norma de Procedimento 021 – Comercialização de Lotes nos Distritos Industriais**. Disponível em: <<http://www.codemig.com.br/wp->

content/uploads/2016/08/distritos-np-021-norma_comercializacao_lotes-1.pdf>. Acesso em 27 de nov. 2017.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão – Janeiro a Dezembro 2016 (Português)**. Disponível em: <http://www.codemig.com.br/wp-content/uploads/2016/08/informacoes-financeiras-relatorio_gestao_2016-versao-final.pdf>. Acesso em 27 de nov. 2017.

COSTA, Pedro Claudio da; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha; ITUASSU, Cristiana Trindade; CARVALHO, Fátima Marília Andrade de; CUNHA, Nina Rosa da Silveira. **A utilização dos controles de qualidade centralizado e descentralizado: uma comparação em termos de logística, mão de obra e qualidade final do produto**. Estudo & Debate, Lajeado, v. 22, n. 1, p. 180-200, 2015. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/638>>. Acesso em 14 de ago. 2018.

GODOY, Marcelo Magalhães. **Minas Gerais na república: atraso econômico, estado e planejamento**. Cadernos da Escola do Legislativo, Belo Horizonte, v. 11, n. 16, p. 89-116, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/publicacoes_assembleia/periodicas/cadernos/arquivos/pdfs/16/marcelo_godoy.pdf>. Acesso em 27 de nov. 2017.

GONZAGA, Wilson Luiz; CHIARETTO, Silvana. **O impacto da gestão descentralizada nas organizações: um estudo bibliográfico sobre este novo modelo de gestão**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-impacto-da-gest%C3%A3o-descentralizada-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-wilson/>>. Acesso em: 14 de ago. 2018.

GUIMARÃES, Alexandre Queiroz; GOMIDE, Viviane; GONÇALVES, Pascoal; SÁ, Miller Gazolla de; BARBOSA, Davyson; BENTO, Leticia Vargas. **Aparato de fomento e promoção do desenvolvimento em Minas Gerais**. Ideias em desenvolvimento: políticas para a promoção do avanço econômico em Minas Gerais, 1. ed. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, p. 523-571, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA - FGV IBRE. Disponível em <<http://portalibre.fgv.br>>. Acesso em 14 de ago. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 14 de ago. 2018.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. São Paulo: Editora Thomson, 1963/1980.

NAJBERG, Sheila; PEREIRA, Roberto de Oliveira. **Novas estimativas do modelo de geração de empregos do BNDES**. Sinopse Econômica, Rio de Janeiro, n. 133, p. 25-32, mar. 2004. Disponível em <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9641>>. Acesso em 01 de out. 2018.

OLIVEIRA, Elias Mendes. **A experiência mineira na implantação de distritos industriais em municípios de pequeno porte: o caso de Elói Mendes**. 2006. 19f. Trabalho de conclusão de curso de Geografia da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006.

PNUD – FJP – IPEA. **ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DO BRASIL – ATLAS**, 2013. Disponível em <<http://www.atlasbrasil.org.br>>. Acesso em 14 de ago. 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA - MINAS GERAIS. Disponível em <<http://www.fazenda.mg.gov.br>>. Acesso em 14 de ago. 2018.

SILVA, Júlio César Lázaro da. **Resumo Histórico-Econômico do Brasil: a internacionalização da economia e o estado empresário**; Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/resumo-historico-economico-brasil-internacionalizacao-economia.htm>>. Acesso em 27 de novembro de 2017.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Econômico**. 5. ed. revisada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

APÊNDICE A - Carta de Apresentação

Prezado,

Meu nome é Natália e estou realizando uma pesquisa a respeito da celebração de convênio entre o Estado e os Municípios para transferência da gestão dos distritos industriais implementados pela Codemig em Minas Gerais. Trata-se de um trabalho acadêmico, para conclusão do curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro.

Sua participação na pesquisa é voluntária, porém, quantos mais respondentes participarem, mais real será o cenário traçado. Você não precisa colocar qualquer tipo de identificação, mas, se você quiser se identificar, não há problemas. Para cada item existem três ou quatro alternativas de resposta, você deverá marcar apenas uma, aquela que mais se aproxime da sua análise individual. Se você ficar em dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião, você poderá fazer uso do campo livre de comentários ao final do formulário.

Você acessará o formulário através do link disponibilizado abaixo e as respostas são totalmente anônimas. O mais importante é que você e os demais respondentes se manifestem de forma sincera e sem qualquer interferência ou influência de quem quer que seja, para que os dados fornecidos retratem da forma mais fiel possível a realidade percebida por você.

O questionário é simples e não demandará mais do que 10 minutos para responde-lo. É importante que todos os itens sejam respondidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Conto com vocês! Muito obrigada.

Natália Moreira

**APÊNDICE B - Questionário 1 - Gestores Locais - Distritos Industriais
Municipalizados**

1. Qual o seu nível de conhecimento sobre a possibilidade de transferência da gestão do distrito industrial da Codemig para a esfera municipal?

nulo baixo médio alto

Qual a sua percepção:

2. Geral sobre as tratativas com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

3. Sobre o controle municipal com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

4. Sobre a assertividade da tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

5. Sobre a uniformidade da tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

6. Sobre a uniformidade dos processos com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

7. Sobre a rapidez na tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

8. Sobre a otimização do uso de recursos com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

9. Sobre a especialização dos recursos com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

10. Sobre a comunicação com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

11. Sobre o acesso à informação com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

**APÊNDICE C - Questionário 2 - Gestores Locais - Distritos Industriais Não
Municipalizados**

1. Qual o seu nível de conhecimento sobre a possibilidade de transferência da gestão do distrito industrial da Codemig para a esfera municipal?

nulo baixo médio alto

O que você acredita que:

2. Aconteceria de maneira geral com as tratativas com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à esfera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

3. Aconteceria com o controle municipal com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à esfera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

4. Aconteceria com a assertividade da tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à esfera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

5. Aconteceria com a uniformidade da tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à esfera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

6. Aconteceria com a uniformidade dos processos com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à esfera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

7. Aconteceria com a rapidez na tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à espera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

8. Aconteceria com a otimização do uso de recursos com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à espera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

9. Aconteceria com a especialização dos recursos com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à espera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

10. Aconteceria com a comunicação com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à espera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

11. Aconteceria com o acesso à informação com relação às questões do distrito industrial se a gestão do mesmo fosse repassada à espera municipal e não mais ficasse centralizada na Codemig?

Melhoraria Indiferente Pioraria Não sei

APÊNDICE D - Questionário 3 - Funcionários Codemig

1. Qual o seu nível de conhecimento sobre a possibilidade de transferência da gestão do distrito industrial da Codemig para a esfera municipal?

nulo baixo médio alto

Qual a sua percepção:

2. Geral sobre as tratativas com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

3. Sobre o controle estadual com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

4. Sobre a assertividade da tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

5. Sobre a uniformidade da tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

6. Sobre a uniformidade dos processos com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

7. Sobre a rapidez na tomada de decisão com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

8. Sobre a otimização do uso de recursos com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

9. Sobre a especialização dos recursos com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

10. Sobre a comunicação com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei

11. Sobre o acesso à informação com relação às questões do distrito industrial comparado ao modelo anterior onde a gestão era centralizada na Codemig?

Melhorou Indiferente Piorou Não sei