

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

MARIA HELENA DE ALMEIDA MAGALHÃES

**REFORMA DO ESTADO E PLANEJAMENTO:
DESAFIOS E VIRTUDES DA EMPRESA PÚBLICA
(O caso da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais)**

FLORIANÓPOLIS
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

MARIA HELENA DE ALMEIDA MAGALHÃES

**REFORMA DE ESTADO E PLANEJAMENTO:
DESAFIOS E VIRTUDES DA EMPRESA PÚBLICA
(O caso da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Engenharia de Produção

Ênfase: Gestão de Negócios

Orientador: Luiz Veriano O. Dalla Valentina

FLORIANÓPOLIS
2003

MARIA HELENA DE ALMEIDA MAGALHÃES

REFORMA DO ESTADO E PLANEJAMENTO:
DESAFIOS E VIRTUDES DA EMPRESA PÚBLICA
(O caso da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais)

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador - UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Veriano O. Dalla Valentina, Dr.
Orientador - UDESC

Prof. Osmar Possamai, Dr.
UFSC

Prof. Geraldo Magela Costa, Dr.
UFMG

Ao grande poeta mineiro, Drummond de Andrade,
que colocou uma pedra no meio do caminho
para nos lembrar
que a vida é cheia de acontecimentos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Luiz Veriano O. Dalla Valentina pelo estímulo e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado e qualidade do curso oferecido.

Ao Centro Universitário Izabela Hendrix, pelo incentivo e apoio que viabilizaram minha participação neste mestrado.

À Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, que permitiu a busca de dados para a realização deste trabalho.

Aos Professores, deste e de outros cursos, que por uma palavra ou gesto, ensinaram-me a importância da indagação, reacenderam-me o entusiasmo e levaram-me a procurar novos caminhos.

Aos companheiros desta última batalha, que durante o curso me lembraram o prazer do trabalho conjunto e da solidariedade, reafirmando o caráter coletivo do processo de conhecimento.

Aos que souberam ser mais que chefes e que, através da confiança e dos constantes desafios, tornaram-se responsáveis por minha capacitação profissional.

Aos colegas de empresa, especialmente aqueles que continuam acreditando na causa pública, com os quais compartilhei momentos de entusiasmo e fases de desânimo, bem como a experiência acumulada, objeto do presente estudo.

Aos meus amigos, que suportaram as crises de entusiasmo e de mau humor, com a sabedoria de balançar a cabeça e deixar-me a escolha de suas manifestações.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho examina a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG, desde sua criação em 1971 até o início de 2003. Seu objetivo é compreender o funcionamento e avaliar os resultados de uma empresa pública voltada para a implantação de áreas industriais planejadas. Para isso identifica-se o conjunto das atividades desenvolvidas, analisam-se os processos, suas articulações e pontos de estrangulamento, bem como se propõe uma nova estruturação e organização dos processos internos, com base na avaliação realizada. Os procedimentos metodológicos deste estudo de caso incluem o levantamento de documentos legais e relatórios técnicos da empresa, sua organização e exame comparativo. A análise feita mostra que os resultados da atuação da CDI-MG foram positivos até 1986, uma vez que os municípios onde a CDI-MG interveio estão entre os que hoje têm melhor situação econômica e social em Minas Gerais. O baixo desempenho posterior decorreu da falta de planejamento estratégico e dos critérios de escolha dos executivos principais, provocando um grande número de obras iniciadas e interrompidas a cada mudança de governo. Vê-se também que a forma de organização da empresa está esgotada por não se adequar às mudanças ocorridas, ao longo do período estudado, ao tipo de demanda dos clientes da companhia. Este estudo aponta para a importância das funções realizadas pela companhia e para a necessidade de desenvolvê-las a partir da visão por processos.

Palavras chave: áreas industriais planejadas, história de áreas industriais planejadas em Minas Gerais, administração indireta e industrialização.

ABSTRACT

This paper analyses the Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG, from its creation in 1971 to early 2003. Its objective is to understand the work and to assess the results of a public establishment focused on the installation of planned industrial areas. In order to achieve this goal the set of activities developed is identified, the process, their joins and their impediment points are analysed as well as it is proposed a new structure and organisation of the processes, based on the assessment carried out. The methodology adopted in this study includes examining legal documents and technical reports of the company, its organisation, and a comparative study. The analysis shows that the results of the multi-skilled form CDI-MG were positive until 1986, since the counties where the CDI-MG intervened are among those with best economical and social achievement in Minas Gerais. The late low performance was a result of a lack of strategic planning and decision criteria by chief executive officers and board of directors, causing a great deal of interruption at works at each change of government. It is also observed that the form of organisation of the company is drained because it did not neither follow the changes occurred through the year period studied nor considered the type of demand from the customers of the company. This survey indicates the importance of the activities carried out by the company and the needs of developing a new structure in the organisation based on processes.

Words key: industrial planned areas, history of industrial planned areas in Minas Gerais, indirect administration and industrialisation.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xix
1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Apresentação e definição do problema	15
1.2. Objetivos do trabalho	18
1.3. Justificativa	19
1.4. Estrutura do trabalho	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1. O Estado e o planejamento industrial	21
2.2. A organização de empresas e a empresa pública	31
2.3. O problema de <i>agency</i> e os conflitos de interesse	42
2.4. O interesse público e a reforma do Estado	47
2.5. A reorganização de processos e de empresas	52
2.6. Considerações	66
3. OBJETO DE ESTUDO	68
3.1. Identificação da empresa	68
3.2. Antecedentes e lei de criação da empresa	69
3.3. Histórico e evolução da companhia	73
3.4. Situação atual da empresa	78
3.5. Considerações	82
4. MATERIAIS E MÉTODOS	83
4.1. Coleta de dados	83
4.1.1. Organização da empresa	83
4.1.2. Identificação dos processos	87
4.1.3. Equipe de execução	87
4.1.4. Resultados da Companhia	87
4.2. Organização das informações	88
4.3. Análise das informações	88
4.4. Elaboração de proposta	88
4.5. Considerações	89
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	90
5.1. Alterações na organização	90
5.1.1. Reformulações no estatuto	90
5.1.2. Alterações na estrutura da companhia	104
5.1.3. Mudanças nas atribuições e atividades	114
5.2. Resultados de sua atuação	125
5.2.1. Atuação da CDI nos vários períodos	126

5.2.2. Comentários sobre a atuação da CDI	134
5.3. Principais problemas detectados	139
5.3.1. Ausência de políticas e de planejamento	139
5.3.2. O problema de agency	139
5.3.3. A CDI e seu acionista majoritário	140
5.3.4. Desorganização interna	141
5.3.5. Imobilidade face o novo ambiente externo	141
5.4. Proposta de reorganização	142
6. CONCLUSÕES	160
6.1. Considerações gerais	160
6.2. Considerações sobre os objetivos geral e específicos	167
6.3. Sugestões para trabalhos futuros	169
REFERÊNCIAS	171
BIBLIOGRAFIA	172
APÊNDICE A - Alterações verificadas no Estatuto da CDI-MG	176
APÊNDICE B - Alterações verificadas na estrutura da CDI-MG ...	196
ANEXO A1 - Mapa das atuais regiões e microrregiões em Minas Gerais ..	227
ANEXO A2 - Mapa das microrregiões em M.G. e bacias hidrográficas	228
ANEXO B - Organograma do Conselho Estadual de Desenvolvimento ...	229
ANEXO C - Organograma do Departamento de Industrialização	230
ANEXO D - Lei 5.721(25/06/1971) de criação da CDI-MG	231
ANEXO E - Lei 6.223 (06/12/1973) autorizando integralização de imóveis ..	233
ANEXO F - Lei 7.055 (03/08/1977) alterando dispositivos da Lei 5.721 ...	234
ANEXO G - Estatuto da CDI-MG de 19/10/1971	235
ANEXO H - Estatuto da CDI-MG de 30/04/2002	238
ANEXO I - Regimento Interno da CDI-MG em 1976	243
ANEXO J - Regimento Interno da CDI-MG em 1988	248
ANEXO K - Regimento Interno da CDI-MG em 1997	255
ANEXO L - Normas Técnicas da CDI-MG	260
ANEXO M - Exemplos de elementos do Relatório do Seminário Interno ..	270
ANEXO N - Áreas industriais por município, nome, código e região	274
ANEXO O - Proposta de fusão da CDI-MG	275
ANEXO P - Lei que incorpora a CDI-MG à CODEMIG	275

LISTA DE FIGURAS

Fig.2.1.	Principais ensaios de planejamento no Brasil	24
Fig.2.2.	Planos durante o regime militar	24
Fig.2.3.	Regiões de planejamento no I PMDES	28
Fig.2.4.	Diretrizes para as regiões de planejamento no I PMDES	28
Fig.2.5.	Escolas de pensamento administrativo	32
Fig.2.6.	Principais teorias de organização	34
Fig.2.7.	Estrutura organizacional vertical	34
Fig.2.8.	Estrutura organizacional burocrática	35
Fig.2.9.	Estrutura organizacional descentralizada	35
Fig.2.10.	Estrutura organizacional em rede de gerenciamento por caso	35
Fig.2.11.	Estrutura organizacional em rede baseada no processo	36
Fig.2.12.	Modelo preliminar de sistema organizacional	37
Fig.2.13.	Exemplo de relacionamento <i>input / output</i>	37
Fig.2.14.	Modelo sistêmico da função produção	38
Fig.2.15.	Atividade de planejamento por nível	39
Fig.2.16.	Elementos de planejamento e sua interação nos diversos níveis ..	39
Fig.2.17.	A pirâmide organizacional	40
Fig.2.18.	Partes interessadas e avaliação do desempenho organizacional ..	45
Fig.2.19.	Diferenças entre administração tradicional e a recente	50
Fig.2.20.	Pirâmide da TIM	53
Fig.2.21.	Blocos e suas funções na pirâmide TIM	53
Fig.2.22.	Elementos e tempos de realização do planejamento estratégico ..	54
Fig.2.23.	Elementos componentes do plano estratégico	54
Fig.2.24.	Papel da gerência para apoiar o processo de melhoria	55
Fig.2.25.	Visão tradicional (vertical) de uma organização	56
Fig.2.26.	O fenômeno “silo”	56
Fig.2.27.	Visão de sistemas (horizontal) de uma organização	57
Fig.2.28.	Uma organização como um sistema adaptável	58
Fig.2.29.	Fases e atividades para a modificação do processo	59
Fig.2.30.	Tarefas da atividade 1 na fase III	59
Fig.2.31.	Tarefas da atividade 2 na fase III	59
Fig.2.32.	Propriedades que diferenciam proc. de serviços dos de manufat.	60
Fig.2.33.	As três necessidades do desempenho	61
Fig.2.34.	Hierarquia do estabelecimento do objetivo do desempenho	63
Fig.2.35.	Fatores que afetam o Sistema de Desempenho	64
Fig.2.36.	O processo de aperfeiçoamento do desempenho em Três Níveis	65
Fig.3.1.	Terrenos incorporados ao patrimônio da CDI-MG	71
Fig.3.2.	Localização dos municípios com áreas transferidas à CDI-MG ..	71
Fig.3.3.	Localização das novas áreas transferidas à CDI-MG	72
Fig.3.4.	Modelos de assentamentos industriais	76

Fig.3.5.	Definições dos modelos adotados pela CDI-MG	77
Fig.3.6.	Organograma atual da CDI-MG	79
Fig.3.7.	Distritos Industriais implantados	80
Fig.3.8.	Distritos Industriais em implantação	80
Fig.3.9.	Participação em projetos especiais	80
Fig.3.10.	Participação de acionistas	81
Fig.4.1.	Alterações no Estatuto da CDI-MG	84
Fig.4.2.	Livros a examinar	85
Fig.4.3.	Reuniões da Diretoria	86
Fig.4.4.	Resoluções da Diretoria	86
Fig.4.5.	Portaria da Diretoria	86
Fig.5.1.	Versões sem alterações	91
Fig.5.2.	Títulos dos capítulos e seções do Estatuto da CDI-MG	91
Fig.5.3.	Alterações em título de capítulo e seção no Estatuto da CDI-MG .	92
Fig.5.4.	Tipos de alterações consideradas na análise do Estatuto	94
Fig.5.5.	Mandatos dos presidentes e organogramas do Apêndice B	105
Fig.5.6.	Alterações no nº de cargos de chefia e total de funcionários	112
Fig.5.7.	Resumo das atribuições do Presidente nos vários Estatutos	114
Fig.5.8.	Resumo das atribuições do Diretor Administrativo nos Estatutos .	115
Fig.5.9.	Resumo das atribuições do Diretor Financeiro nos Estatutos	115
Fig.5.10.	Resumo das atribuições do Diretor Técnico nos vários Estatutos .	115
Fig.5.11.	Funções para atender clientes internos	118
Fig.5.12.	Funções para atender clientes externos	118
Fig.5.13.	Atividades do processo de planejamento da empresa	119
Fig.5.14.	Atividades do processo de controle administrativo	119
Fig.5.15.	Atividades do processo de controle financeiro	120
Fig.5.16.	Atividades do processo de apoio jurídico	120
Fig.5.17.	Atividades do processo de desenvolvimento de produtos	120
Fig.5.18.	Etapas do processo de elaboração de produtos	121
Fig.5.18.a.	Atividades da etapa de estudo do empreendimento	121
Fig.5.18.b.	Atividades da etapa de definição de terrenos	122
Fig.5.18.c.	Atividades da etapa de elaboração de projetos	122
Fig.5.18.d.	Atividades da etapa de legalização do empreendimento	122
Fig.5.18.e.	Atividades da etapa de execução de obras	123
Fig.5.19.	Atividades do processo de controle de qualidade	124
Fig.5.20.	Atividades do processo de comercialização	124
Fig.5.21.	Atividades do processo de administração das áreas industriais .	124
Fig.5.22.	Mandatos de dirigentes, governadores e presidentes	126
Fig.5.23.	Distritos Industriais implantados na primeira fase, até 1982	128
Fig.5.24.	Localização dos Distritos Industriais implantados até 1982	129
Fig.5.25.	Distritos Industriais implantados entre 1983 e 1986	129

Fig.5.26.	Localização dos Distritos Industriais implantados de 1983 a 1986 .	130
Fig.5.27.	Distritos Industriais implantados entre 1987 e 1990	131
Fig.5.28.	Localização dos Distritos Industriais implantados de 1987 a 1990 .	131
Fig.5.29.	Distritos Industriais implantados entre 1991 e 2002	132
Fig.5.30.	Localização dos Distritos Industriais implantados de 1991 a 2002 .	132
Fig.5.31.	Dimensões nos D.I.: áreas totais, industriais e negociadas	133
Fig.5.32.	Maiores PIB industrial de municípios mineiros em 2000	138
Fig.5.33.	Planejamento da organização em função do ambiente externo .	145
Fig.5.34.	Visão geral dos processos relacionados à produção da CDI-MG ..	147
Fig.5.35.	Processo de desenvolvimento de produtos	148
Fig.5.36.	Processo de elaboração de produtos - etapa 1 - estudos	149
Fig.5.37.	Processo de elaboração de produtos - etapa 2 - terrenos	150
Fig.5.38.	Processo de elaboração de produtos - etapa 3 - projetos	153
Fig.5.39.	Processo de elaboração de produtos - etapa 4 - legalização	154
Fig.5.40.	Processo de elaboração de produtos - etapa 5 - obras	155
Fig.5.41.	Processo de controle de qualidade	156
Fig.5.42.	Processo de comercialização dos produtos	157
Fig.5.43.	Processo de administração das áreas industriais	158
Fig. A.1.	Quadro geral das alterações no Estatuto da CDI-MG	184
Fig. A.2.	Alterações no Capítulo I do Estatuto da CDI-MG	185
Fig. A.3.	Alterações no Capítulo II do Estatuto da CDI-MG	186
Fig. A.4.	Alterações na Seção I do Cap. III do Estatuto da CDI-MG	187
Fig. A.5.	Alterações na Seção II do Cap. III do Estatuto da CDI-MG	188
Fig. A.6.	Alterações na Seção III (1978) do Cap. III do Estatuto da CDI-MG .	189
Fig. A.7.	Alterações na Seção III (parte a) do Cap. III do Estatuto da CDI-MG.	190
Fig. A.8.	Alterações na Seção III (parte b) do Cap. III do Estatuto da CDI-MG.	191
Fig. A.9.	Alterações na Seção III (parte c) do Cap. III do Estatuto da CDI-MG.	192
Fig. A.10.	Alterações na Seção IV do Capítulo III do Estatuto da CDI-MG	193
Fig. A.11.	Alterações no Capítulo IV do Estatuto da CDI-MG	194
Fig. A.12.	Alterações no Capítulo V do Estatuto da CDI-MG	195
Fig. B.1	Fontes consultadas p/ elaboração dos organogramas esquemáticos	196
Fig. B.2	Organograma esquemático da situação em 1971	200
Fig. B.3	Organograma esquemático da situação em 1972	201
Fig. B.4	Organograma esquemático das alterações em 1973	202
Fig. B.5	Organograma esquemático das alterações em março/abril de 1974 .	203
Fig. B.6	Organograma esquemático das alterações em maio/julho de 1974 .	204
Fig. B.7	Organograma analisado por consultoria externa em 1974	205
Fig. B.8	Organograma proposto por consultoria externa em 1975	206
Fig. B.9	Organograma esquemático das alterações em 1976	207
Fig. B.10	Organograma esquemático das alterações em 1977	208
Fig. B.11	Organograma esquemático das alterações em 1978	209

Fig. B.12	Organograma esquemático das alterações em 1979	210
Fig. B.13	Organograma esquemático das alterações em 13/05/1980	211
Fig. B.14	Organograma das alterações em 05/09/1980 (experimental)	212
Fig. B.15	Organograma esquemático das alterações em 1981	213
Fig. B.16	Organograma esquemático das alterações em 1982	214
Fig. B.17	Organograma esquemático das alterações em 27/05/1983	215
Fig. B.18	Organograma esquemático das alterações em 29/12/1983	216
Fig. B.19	Organograma esquemático das alterações em 1984	217
Fig. B.20	Organograma esquemático das alterações em 1986	218
Fig. B.21	Organograma esquemático das alterações em 1987	219
Fig. B.22	Organograma esquemático das alterações em fev./março de 1988 ..	220
Fig. B.23	Organograma esquemático das alterações em 18/11/1988	221
Fig. B.24	Organograma esquemático das alterações em 1989	222
Fig. B.25	Organograma esquemático da situação em 1991	223
Fig. B.26	Organograma esquemático da situação em 1996	224
Fig. B.27	Organograma esquemático da situação em 1997	225
Fig. B.28	Organograma esquemático da situação em 2003	226

LISTA DOS APÊNDICES

APÊNDICE A.	Quadros das alterações no Estatuto da CDI-MG	176
APÊNDICE B.	Descrição das alterações no Estatuto da CDI-MG	196

LISTA DOS ANEXOS

ANEXO A1-	Mapa das regiões de planejamento e microrregiões em MG	227
ANEXO B2-	Mapa das microrregiões de MG e bacias hidrográficas	228
ANEXO B -	Organograma do Conselho Estadual de Desenvolvimento (1968) ..	229
ANEXO C -	Organogramas do Departamento de Industrialização em 1970/71	230
ANEXO D -	Lei 5.721 (25/06/1971} de criação da CDI-MG	233
ANEXO E -	Lei 6.223 (06/12/1973) autorizando integralização de imóveis	235
ANEXO F -	Lei 7.055 (03/08/1977) alterando dispositivos da Lei 5.721	236
ANEXO G -	Estatuto da CDI-MG de 19/10/1971	237
ANEXO H -	Estatuto da CDI-MG de 30/04/2002	240
ANEXO I -	Regimento Interno da CDI-MG em 1976	245
ANEXO J -	Regimento Interno de CDI-MG em 1988	250
ANEXO K -	Regimento Interno da CDI-MG em 1997	257
ANEXO L -	Normas Técnicas da CDI-MG	262
ANEXO M -	Exemplos de elementos do Relatório do Seminário Interno	271
ANEXO N -	Áreas industriais por município, nome, código e região	275
ANEXO O -	Proposta de fusão da CDI-MG	276
ANEXO P -	Lei que incorpora a CDI-MG à CODEMIG	277

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

APC	Assessoria de Planejamento e Controle
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDI-MG	Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais
CED	Conselho Estadual de Desenvolvimento
CEEA	Conselho Estadual de Economia e Administração
CEMIG	Centrais Elétricas de Minas Gerais S/A
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CF	Conselho Fiscal
CMBEU	Comissão Mista Brasil - Estados Unidos
CODEMIG	Conselho de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais
CODEMIG	Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais
CODEURB	Companhia de Desenvolvimento Urbano
CODEVALE	Comissão de Desenvolvimento do Vale do Jequitinhonha
CSA	Conselho Superior de Administração
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEE	Departamento Estadual de Estatística
DER-MG	Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais
FJP	Fundação João Pinheiro
INDI	Instituto de Desenvolvimento Industrial
PEMG	Plano de Eletrificação de Minas Gerais
PM	Prefeitura Municipal
PMDES	Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
SEDE	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
SEF	Secretaria de Estado da Fazenda
SEIC	Secretaria de Estado de Indústria e Comércio
SEI	Superintendência de Estatística e Informação
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
SUDEMINAS	Superintendência de Assuntos da Área da SUDENE
SUDENOR	Superintendência de Desenvolvimento do Norte de Minas
SUPAM	Superintendência de Articulação com os Municípios
UFIR	Unidade Fiscal de Referência
TURMINAS	Empresa Mineira de Turismo

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação e definição do problema

A aceleração das mudanças introduzida pelas inovações tecnológicas alterou as relações econômicas em escala global e trouxe desafios quanto ao papel e formas de organização da administração pública para enfrentar questões sociais e ambientais. Países chamados emergentes, como no caso brasileiro, apresentam hoje as grandes contradições de aspirar sua inserção no mercado internacional, vencendo concorrências em indústrias de ponta, como a aeronáutica, e conviver com bolsões de pobreza e analfabetismo, disputando os piores índices de qualidade de vida com os países menos desenvolvidos do planeta.

Em busca da modernização, mas principalmente devido à escassez de recursos, inúmeras reformas vêm sendo implantadas nos diversos órgãos públicos, sem que sejam alcançadas as pretendidas eficiência e eficácia, compreendidas como resultados obtidos com os recursos disponíveis e capacidade do sistema cumprir a finalidade para o qual foi concebido, respectivamente, segundo Maximiano (1987). Ao contrário, elas têm apenas contribuído para seu desmantelamento e, mais grave, para aniquilar com a memória de sua atuação e de toda uma experiência acumulada.

Se a grande justificativa para o Estado mínimo foi priorizar os serviços essenciais para a população, as constantes paralisações nos setores de educação e saúde, a inexistência de redes de saneamento na maioria dos municípios e a crescente violência urbana vêm demonstrar, ao contrário, que a atrofia da atuação governamental em campos considerados não prioritários acaba por comprometer todo o seu desempenho.

Sem pretensões de discutir a questão da administração pública em sua totalidade, este trabalho se restringe a um estudo de caso visando analisar a atual estrutura de uma empresa estatal da área de planejamento e propor uma reorganização por processos que lhe permita cumprir sua missão de promover o

desenvolvimento industrial em Minas Gerais em áreas estrategicamente localizadas e dotadas de infra-estrutura.

O objeto em foco é a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG, empresa pública estadual criada no início da década de 70, com o objetivo de viabilizar e agilizar a implantação de áreas industriais planejadas. A CDI-MG foi concebida para integrar um sistema capaz de estimular o desenvolvimento econômico das diversas regiões do Estado, visando à superação dos grandes desequilíbrios econômicos e sociais existentes.

Na criação da CDI-MG, sob a égide do autoritarismo e da tecnocracia, as ações governamentais caracterizavam-se pela centralização dos processos decisórios e pela abundância dos investimentos com recursos públicos. Neste contexto, a Companhia de Distritos Industriais tinha como função principal fazer a seleção de áreas propícias à instalação de indústrias, a elaboração de projetos (decididos em planos estaduais de desenvolvimento) e a execução das obras de infra-estrutura (sistema viário e redes de saneamento), para as quais havia recursos dos governos federal e estadual.

A crescente escassez de recursos públicos para investimentos, associada a uma maior autonomia dos Municípios, estabelecida na Constituição de 1988, e às profundas alterações nas demandas empresariais (redução de mão-de-obra e das plantas industriais em função das novas tecnologias), tornou a concepção inicial da empresa inadequada para responder aos novos desafios do planejamento industrial.

Estruturada como sociedade anônima de capital misto onde o estado de Minas Gerais é o acionista majoritário, passou a viver o conflito de ser solicitada como empresa de fomento e, ao mesmo tempo, serem-lhe exigidos resultados para assumir todas as suas despesas de custeio e ainda fazer investimentos, cujo retorno é de médio e longo prazo, com recursos próprios.

Se na década de 70 a companhia teve um papel preponderante na execução de planos estaduais de desenvolvimento, implantando áreas industriais nas cidades pólo, a partir de meados da década de 80 sua atuação deixou de obedecer a

diretrizes centralizadas sem, contudo, passar a ter autonomia para atender apenas a demandas de mercado. Obedecendo aos interesses governamentais vigentes, as decisões deixaram o campo da tecnocracia para o de atendimentos políticos pontuais.

Como resultado, distritos industriais vêm sendo implantados de forma indiscriminada: programas feitos de forma isolada, em municípios com economia estagnada, não são suficientes, obviamente, para atrair empreendimentos para o local. São inúmeras as áreas planejadas que estão com suas obras paralisadas ou que, apesar de estarem com toda a infra-estrutura instalada, não contam com nenhuma empresa em operação. Representam grandes investimentos sem retorno e, conseqüentemente, prejuízos cumulativos para a CDI-MG, para os municípios envolvidos e para toda a sociedade.

Sem uma análise mais aprofundada das mudanças ocorridas e da necessidade de ser alterado o perfil da companhia, foram sendo introduzidas sucessivas reformas administrativas nos últimos anos, objetivando adequar receitas e despesas. Estas mudanças, em sua maior parte, significaram, tão somente, a eliminação de cargos de chefia intermediários e a redução de seu quadro técnico.

Estas mudanças, longe de assegurar maior produtividade e agilidade no funcionamento da empresa, têm representado a diminuição de sua capacidade para responder às demandas e a perda de qualidade em seus produtos e serviços. Cada vez mais a CDI-MG vem perdendo sua importância como núcleo de referência técnica para o governo estadual e de assistência especializada para os municípios.

A gravidade deste fato decorre de que a grande maioria dos municípios mineiros, apesar da autonomia decisória, não possui equipes técnicas para desenvolver seu planejamento econômico e territorial, dependendo de assessorias externas. Mesmo aqueles municípios que contam com setores de planejamento, têm recorrido aos serviços da CDI-MG, uma vez que intervenções esporádicas para instalação de áreas industriais não justificam a formação e a manutenção de equipes especializadas no assunto.

De outra parte, a ausência de políticas regionais para o desenvolvimento industrial do estado tem provocado a dispersão de investimentos e impedido a articulação de projetos que maximizariam o aproveitamento das potencialidades locais, permitindo uma maior agregação de valores às atividades produtivas de cada município.

Por essas razões entende-se que esta empresa pública é indispensável para dar apoio técnico aos municípios e para fornecer subsídios ao governo estadual para a formulação de políticas industriais. Na medida em que a empresa passa por dificuldades de organização e não tem conseguido responder às demandas, constata-se a proliferação de processos desordenados de implantação industrial.

A competição entre os municípios visando atrair indústrias para seu território, por exemplo, tem levado à cessão indiscriminada de terrenos que margeiam rodovias, próximas a suas sedes, para qualquer tipo de empreendimento. Sem qualquer avaliação dos impactos futuros sobre o crescimento da malha urbana, são comprometidos, muitas vezes de forma irreversível, o espaço das cidades, o meio ambiente e a qualidade de vida das populações.

1.2. Objetivos do trabalho

O objetivo geral deste trabalho é estudar uma empresa pública voltada para a implantação de áreas industriais planejadas visando compreender seu funcionamento e avaliar seus resultados ao longo de um período de 32 anos.

Para atingir este objetivo geral, será preciso realizar os seguintes objetivos específicos:

- identificar o conjunto das atividades desenvolvidas;
- analisar os processos, suas articulações e pontos de estrangulamento;
- avaliar formas de melhorar seu desempenho em cada etapa de atuação;

Isto permitirá propor uma nova estruturação das atividades desenvolvidas pela Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, adotando-se o modelo de organização por processos.

1.3. Justificativa

Ainda que as condições atuais não se apresentem favoráveis à reformulação da empresa e à introdução de novos modelos de gestão, justifica-se o presente estudo, no mínimo, como resgate de uma experiência acumulada ao longo de 32 anos, que representam a implantação de mais de 50 distritos industriais, os quais contemplam a metade das microrregiões de Minas Gerais e participação direta na instalação de inúmeros projetos especiais, como o das montadoras de automóveis - Fiat, em Betim e Mercedes Benz, em Juiz de Fora.

A predominância de posições contrárias à intervenção pública nas atividades econômicas, associada ao descuido com o registro formal das ações atuais da companhia e com a conservação de documentos referentes a períodos anteriores têm comprometido a memória dessa experiência desenvolvida e acumulada em 3 décadas de atuação.

No momento em que a humanidade percebe os riscos do comprometimento ambiental e em que países do chamado primeiro mundo retomam as premissas do ordenamento territorial, é fundamental retomar as reflexões em torno do assunto e se resgate a experiência brasileira para o país não permanecer, eternamente, no rol daqueles classificados como periféricos e dependentes.

Cumprir mencionar que a autora deste estudo de caso trabalha na companhia desde 1972 e, por essa razão, a escolha do tema foi motivada pelas facilidades de acesso aos documentos e pela vontade de fazer um balanço da experiência profissional vivida. A reflexão sobre a missão da CDI-MG, suas dificuldades e os novos desafios apresentados pelo planejamento na democracia pôde assim incorporar uma visão histórica da organização.

1.4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho será desenvolvido em seis capítulos. Após esta introdução, no capítulo 2 serão examinados alguns pressupostos teóricos e posições de defensores e críticos das reformas introduzidas no setor público, bem como modelos que vêm sendo propostos para a melhoria do desempenho das organizações, em geral.

No capítulo 3 serão descritos, de forma mais detalhada, o histórico e a situação atual da empresa examinada, especialmente nos aspectos relacionados à sua estrutura e suas atividades.

No capítulo 4, serão apresentados os procedimentos utilizados para coleta de informações, os roteiros utilizados para as entrevistas, as várias etapas percorridas durante o trabalho realizado e os resultados obtidos.

O capítulo 5 incluirá a análise destes resultados e a proposta de reorganização dos processos da empresa, como base para se alcançar uma atuação mais dinâmica, que viabilize sua sobrevivência e lhe assegure as condições para cumprir sua missão.

E, finalmente, serão apresentadas, no capítulo 6, as considerações finais, a título de conclusão, enfatizando-se ainda os limites do presente estudo e sugerindo alguns pontos a serem aprofundados em trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando apoiar o presente estudo de caso buscou-se examinar autores envolvidos com o tema e que pudessem subsidiar a análise pretendida. Para melhor compreensão dos vários aspectos subjacentes à questão, a fundamentação teórica foi organizada em cinco grandes blocos, envolvendo:

- O papel do Estado nos processos de industrialização;
- A organização de empresas, no geral, e das públicas, em particular;
- O problema de *agency*, que recentemente tem sido enfatizado quando se trata de sociedades anônimas;
- A reforma do Estado e a discussão em torno do interesse público e, finalmente,
- As alternativas que vêm sendo propostas para a reorganização de empresas a partir de uma visão de processos.

2.1. O Estado e o planejamento industrial

Sobre a questão do Estado e o planejamento econômico no Brasil cabe reportar à abordagem feita por Fenelon (1974), que busca estabelecer uma periodização do processo de industrialização no país, através do reconhecimento de seis momentos distintos.

Em sua análise, estabelece como o primeiro deles o período da Colônia, iniciado com uma economia exclusivamente extrativa, seguida daquela baseada na produção do açúcar, da mineração e de outras atividades, “menores” segundo ela, e que não chegaram a caracterizar um desenvolvimento fundado na indústria.

Isto por considerar que, neste período, a produção do açúcar “é bem mais agrícola que industrial; a mineração é predominantemente extrativa, pouco sendo feito na elaboração do produto; a tecelagem, pela dispersão e pelo destino imediato e reduzido das atividades” (FENELON, 1974, p.167). Conclui, portanto, que se trata,

apenas, de antecedentes do processo industrial, destacando ainda que estas atividades não contam com qualquer assistência do poder público, interessado apenas na arrecadação de tributos.

O segundo momento é definido por Fenelon (1974) a partir da transferência do governo português para o Brasil, ao qual associa algumas providências oficiais visando estimular a produção das fábricas e a existência das primeiras repartições públicas incumbidas da vida econômica. Considera, no entanto, que apesar disso, a política adotada pelo governo ainda é ambígua, impedindo a sobrevivência da produção nacional pelas facilidades concedidas à importação de mercadorias britânicas.

Do mesmo modo, ao descrever o terceiro momento em sua periodização, ainda que considerando a lei tarifária de 1844 e a repressão ao tráfico de escravos em 1850 como marcos significativos rumo ao processo industrial, a autora destaca que estas medidas em si não foram suficientes para assegurar a transformação de uma economia predominantemente agrária, apesar de representarem o início de estruturação do capitalismo.

Na seqüência, o regime republicano é definido por ela como um quarto impulso dado ao processo de industrialização, especialmente a partir da substituição da escravidão pelo trabalho assalariado, quando a presença de estrangeiros e a nova ordem política contribuem para uma transformação de mentalidades, até então pouco incentivadas à tomada de iniciativas.

As dificuldades de importação causadas pela guerra de 1914 e a riqueza dos fazendeiros do café criando um incipiente mercado interno caracterizam, segundo a autora, um quinto momento deste processo. Destaca “o uso generalizado da energia elétrica” e uma “tendência de superação da ordem artesanal ou manufatureira antiga” (FENELON, 1974, p.170) como traços significativos do período.

Finalmente, relaciona o sexto e mais significativo momento do processo de industrialização como aquele marcado pela segunda guerra mundial, enfatizando a importância das indústrias de base, como a Companhia Siderúrgica Nacional, a

Fábrica Nacional de Motores, a Companhia Nacional de Álcalis e a Companhia Vale do Rio Doce, para a efetivação das transformações.

Ao desenvolver este último momento, ressalta que só a partir de então se pode perceber claramente que “a administração é organizada para o desenvolvimento econômico, o Estado se impõe como o grande empresário, com repartições especializadas, quadros técnicos e a política de planos. O governo, com suas iniciativas, cria condições para as empresas privadas” (FENELON, 1974, p.171).

Depois de descrever os antecedentes da atuação do Estado na promoção do desenvolvimento no Brasil, Fenelon (1974) aborda o que considera ser uma alternância entre duas grandes tendências no país, às quais denomina *estratégia de desenvolvimento nacionalista* e *estratégia de desenvolvimento dependente*.

Assinala, também, além do movimento pendular destas duas tendências, uma terceira corrente que defendia abertamente a participação do Estado nas atividades econômicas, representada por grupos políticos de esquerda, à qual a autora denomina *estratégia de desenvolvimento socialista* e que, afirma, nunca chegou a controlar os centros de decisão.

Considerando que ao longo dos anos 1930-70 as crises políticas e econômicas brasileiras não chegaram a provocar rupturas, Fenelon (1974) entende que predominou sempre o desenvolvimento dependente. Entretanto, destaca que o predomínio do setor industrial ocorrido neste período provocou grandes transformações na esfera do poder político, levando o Estado a “desempenhar papéis novos e decisivos na reorientação, funcionamento, diversificação e expansão da economia do País” e atribui a esta transição para uma economia industrializada a “progressiva adoção de técnicas de planejamento, como instrumentos da política econômica governamental” (FENELON, 1974, p.177).

Dentro deste processo formou-se um grupo de tecnocratas, chamados a incorporarem o governo pelos militares que assumiram o poder em 1964. O fato se explica pelas características destes últimos, que também constituem um grupo

técnico-burocrático por excelência. Para Fenelon (1974), as principais características deste modelo são o controle direto de uma imensa parcela da economia nacional, o planejamento do desenvolvimento, a intervenção na economia capitalista através das grandes empresas públicas.

Introduzindo a discussão sobre a produção planejada, Siqueira (2001) distingue a situação na ex-União Soviética, que adota as técnicas do planejamento a partir de 1920, e nos países capitalistas, onde a intervenção do Estado na economia só ocorre a partir de crises como a de 1929, a provocada pela devastação de países atingidos pela segunda guerra mundial, ou decorrentes da necessidade de desenvolvimento rápido de áreas deprimidas em certos territórios. No Brasil, destaca os principais ensaios de planejamento e também os planos tratando da política de desenvolvimento econômico e social e de combate à inflação, durante o regime militar, conforme figuras 2.1. e 2.2.

DATAS	PLANOS
1939	Plano Quinquenal de Obras e Reparamento da Defesa Nacional, ou Plano Especial, preparado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP);
1942	Missões Taub e Cooke, envolvendo trabalhos de pesquisa nas áreas de transportes, energia, indústria têxtil, minerais, produtos químicos, educação;
1946	Plano Salte – saúde, alimentação, transporte e energia, preparado no Governo Eurico Gaspar Dutra;
1951/1953	Plano de energia e transporte, preparado pela Comissão Mista Brasil – Estados Unidos (CMBEU), que deu origem ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE);
1953	Plano desenvolvido por um grupo misto Cepal/BNDE, incluindo análises e projeções da economia, significando uma primeira tentativa de planejamento global;
1956/1961	Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, abrangendo energia, transporte, alimentação, indústrias básicas, educação de pessoal técnico e marcado pela criação do Conselho de Desenvolvimento (1956) e da Comissão Nacional de Planejamento (1961);
1962	Criação do Ministério do Planejamento;
1963/1965	Plano Trienal, elaborado no Governo João Goulart, visando recuperar o crescimento da economia, distribuir renda e conter o processo inflacionário;

Figura 2.1. Principais ensaios de planejamento no Brasil (SIQUEIRA, 2001, p.16-18)

DATAS	PLANOS
1964/1966	Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG);
1967/1974	Plano Estratégico de Desenvolvimento;
1972/1974	I Plano Nacional de Desenvolvimento, I PND;
1975/1979	II Plano Nacional de Desenvolvimento, II PND;
1980/1985	III Plano Nacional de Desenvolvimento, III PND.

Figura 2.2. Planos durante o regime militar (SIQUEIRA, 2001, p.18)

Siqueira (2001) menciona ainda o fato de que, a partir do início da década de 1980, ao contrário da expectativa de um maior fortalecimento do planejamento em decorrência do processo de redemocratização, os planos se limitaram aos aspectos financeiros: Cruzado, Collor, Bresser, Verão e Real.

No caso de Minas Gerais, afirma que este “foi o primeiro Estado da Federação a se preocupar com o planejamento econômico como orientação para as ações de governo e da iniciativa privada” (SIQUEIRA, 2001, p.19) e, como argumentação, analisa as principais características dos governos mineiros ao longo do tempo.

Considera os quatro primeiros meses do governo de João Pinheiro, marcados por várias medidas do que chama *desenvolvimento planejado* - tendo ele estabelecido impostos para exportação - a Exposição Permanente de produtos agrícolas e industriais em Ouro Preto e exigido a criação de um Serviço de Estatística.

Afirma também que, especialmente em seu segundo governo, João Pinheiro antecipou-se ao que hoje se denomina planejamento, uma vez que não só defendia princípios protecionistas na economia, mas interpretava esta defesa como a adoção de medidas voltadas a promover e estimular a produção, a exemplo do “estudo do solo, estímulo à iniciativa particular, educação técnica, estatísticas exatas, transporte barato, exposições de produtos agrícolas e industriais, prêmios aos produtores pela qualidade dos produtos” (SIQUEIRA, 2001, p.52).

Descrevendo o governo de Benedito Valadares (1933/45), afirma que “seu governo foi marcado por medidas importantes no campo do desenvolvimento econômico” (SIQUEIRA, 2001, p.54), citando a criação de uma infra-estrutura de turismo e a implantação da Cidade Industrial de Contagem, as hidrelétricas de Gafanhoto, Pai Joaquim e Santa Maria, além da Rádio Inconfidência, a primeira grande emissora de Minas.

Quanto a Milton Campos (1947/51), destaca que seu governo “planejou e iniciou a recuperação da economia mineira, através do Plano de Recuperação

Econômica e Fomento da Produção” (SIQUEIRA, 2001, p.57), conhecido como Plano Gianetti – que era o Secretário de Agricultura, Indústria, Comércio e Trabalho e também foi seu coordenador. “O plano abrangeu todos os componentes então conhecidos dos quatro clássicos setores do planejamento: econômico, social, físico e institucional-administrativo, com todos os seus desdobramentos” (SIQUEIRA, 2001, p.59).

Este plano teve dois aspectos importantes e inéditos no Brasil: o primeiro foi tratar de todos os setores de forma integrada – metodologia que mais tarde passou a ser denominada de *planejamento integrado* e, segundo, o tratamento dado às questões sociais.

Com relação à industrialização neste período, Siqueira (2001) menciona que o Plano Gianetti propôs a criação de uma nova cidade industrial no município de Santa Luzia e, para atendê-la, a implantação da hidrelétrica de Salto Grande no rio Santo Antônio, além de uma fábrica de adubos fosfatados em Araxá e uma rede de frigoríficos distribuídos por Montes Claros, Pirapora, Ibiá, Governador Valadares e Triângulo Mineiro.

A indústria de cimento ganhou destaque no Plano, indicando-se sua localização em função das jazidas de calcário existentes. Na análise feita por Siqueira (2001), ainda que não explicitado nestes termos, é relevante observar a preocupação existente no plano com o que hoje se denomina *cadeia produtiva*, pela previsão de indústrias de latas para suprir a indústria de laticínios, balas e doces, de sacos de aniagem para atender as necessidades da cafeicultura, de sacos de papel para cimento, de garrafas para a indústria de bebidas, etc.

O período seguinte, de Kubitschek (1951/55) é marcado pela criação das Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG), que vem atender a proposta formulada no Plano de Eletrificação de Minas Gerais (PEMG) em 1950, interligando os sistemas de produção e distribuição de energia elétrica.

Apesar das condições favorecidas pela segunda guerra mundial e que permitiram um grande avanço no processo de industrialização brasileiro entre

1950/61, “Minas chegou tarde nessa etapa do processo de substituição de importações”. (SIQUEIRA, 2001, p.90).

Após o período de turbulência política nacional, marcada pelos governos de Jânio Quadros e João Goulart e que culminaram com o golpe militar em 1964, Minas retoma suas iniciativas em busca da industrialização com o governo de Israel Pinheiro (1966/71). Baseado nas recomendações do diagnóstico elaborado em etapas anteriores foi criado o Conselho Estadual de Desenvolvimento (CED), o Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI) e a Fundação João Pinheiro (FJP).

Estes órgãos, segundo Siqueira (2001), foram incumbidos da elaboração de estudos que levaram à definição de regiões de planejamento no território mineiro, à identificação de suas características e potencialidades para a formulação de planos de desenvolvimento. Daí surgiu o I Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social (I PMDES), transformado em Lei nº 5.852 em 14 de dezembro de 1971.

Uma das características marcantes desta época é o fato de que mudanças no governo não significavam alterações nas equipes e nas orientações para o planejamento. Desse modo, o I PMDES elaborado por Israel Pinheiro definiu as diretrizes para seu sucessor, o governador Rondon Pacheco.

O Plano “estabelecia uma série de políticas de desenvolvimento regional, tais como:

- 1) descentralização das atividades industriais, através de incentivos fiscais, créditos e infra-estruturais. Para isto entraria em cena o BDMG com os financiamentos a projetos, a Secretaria da Fazenda e os municípios com a promoção de facilidades e isenções fiscais, o Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI) faria estudos de oportunidades industriais, e a Companhia de Distritos Industriais (CDI) ofereceria a infra-estrutura em forma de Distritos Industriais;
- 2) política de ocupação do espaço rural, resumida aqui em medidas para dinamizar a agricultura, como: elevação do nível tecnológico, com a modernização das empresas agrícolas, do sistema de comercialização e do sistema de armazenagem; integração agro industrial e especialização de culturas de acordo com as potencialidades regionais;
- 3) política de integração do território mineiro. Esse assunto já foi preocupação do Plano de Desenvolvimento Econômico de Fomento à Produção, e permanecia sem solução. O I PMDES voltou ao assunto, e indicou para isto a construção de várias rodovias;
- 4) política de urbanização, com o fortalecimento das funções polarizadoras das cidades – pólos. Tal política devia ser implantada pela descentralização administrativa dos serviços públicos, pelo reforço do equipamento urbano;
- 5) política de descentralização administrativa do setor público. Tratava-se de uma política que visava levar os serviços públicos ao interior para evitar ao máximo o deslocamento dos usuários até a Capital” (SIQUEIRA, 2001, p.93-94).

Nessa ocasião foram definidas 8 regiões de planejamento, conforme a figura 2.3. apresentada a seguir, e também foram estabelecidas orientações específicas

para cada uma delas, conforme detalhado na figura 2.4. Cumpre observar que atualmente são adotadas dez regiões de planejamento, conforme mapa de Minas Gerais apresentado no ANEXO A.

REGIÕES	NOMES
Região I	- Metalúrgica e Campos das Vertentes
Região II	- Zona da Mata
Região III	- Sul de Minas
Região IV	- Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba
Região V	- Alto São Francisco
Região VI	- Noroeste
Região VII	- Jequitinhonha
Região VIII	- Rio Doce

Figura 2.3. Regiões de planejamento no I PMDES (SIQUEIRA, 2001, p.92)

DIRETRIZES	
Região I.	Planejamento urbanístico da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Expansão do setor de mineração para atender ao mercado interno e externo. Localização de novas indústrias em cidades definidas como complementares a Belo Horizonte. Implantação de um parque metal-mecânico no aglomerado Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo. Diversificação da estrutura industrial em bens de capital para integração dos bens intermediários já produzidos na Região. Produção hortifrutigranjeira. Turismo, pela proximidade física de Belo Horizonte às cidades históricas.
Região II.	Conformação da política de urbanização entre Belo Horizonte e Rio de Janeiro, com papel destacado para Juiz de Fora, que deveria tomar-se um centro administrativo regional do setor público estadual; deveriam, também, ser reforçadas as indústrias de produtos alimentícios, têxteis, vestuário, metal-mecânica, que abastecem Belo Horizonte e Rio de Janeiro.
Região III.	Implantação de um distrito industrial entre Varginha e Três Corações –já referido em outra parte deste livro –onde havia a tendência de se formar um conglomerado urbano, dada a sua posição intermediária entre os pólos do Centro-Sul do País. Preconizava-se a recuperação e a expansão da indústria de laticínios e a instalação de outras derivadas do leite e da horticultura e fruticultura. Outras indústrias, como a de alumínio e fertilizantes, mecânicas, e de material elétrico, deveriam ser também incentivadas na Região. Intensificação da cafeicultura, horticultura, fruticultura, avicultura, pecuária leiteira, reflorestamento para base de futuras indústrias de celulose.
Região IV.	Seriam incentivadas as atividades pecuarista e da agricultura mecanizada; instaladas indústrias de fertilizantes, de maquinaria e de implementos para a agricultura. Nessa Região, grande esforço nacional seria feito para a construção de usinas hidrelétricas. Deveriam ter lugar também o reflorestamento em grande escala e pesquisas dos minerais importantes nas chaminés alcalinas, intensificando-se o seu aproveitamento. Essa Região foi considerada importante ponto de apoio para a descentralização espacial, estadual e federal, considerando a sua posição geográfica entre São Paulo e Belo Horizonte.
Região V.	Essa Região, já tradicional na produção de milho, deveria se caracterizar no biênio 1972/1973 pela produção mecanizada desse cereal. Deveria também expandir a suinocultura, a pecuária e o reflorestamento na bacia hidrográfica da represa de Três Marias.
Região VI.	Área de influência da sudene, considerada de papel importante na economia do Estado, pelos incentivos que recebia e pela absorção de mão-de-obra das Regiões VII e VIII e do Nordeste brasileiro. A Região seria objeto de estudos para definir técnicas e possibilidades de irrigação. Esperava-se investimento nas atividades pecuarista e industrial. Pirapora e Montes Claros continuariam suas funções, recebendo equipamentos urbanos, em habitação, educação, saúde, saneamento e infra-estrutura industrial.
Região VII.	A criação de novos empregos e melhoria da produtividade por pessoa seriam as principais prioridades da Região. Tais objetivos poderiam ser atingidos, em parte, pela exploração mais racional da agricultura, da pecuária e pelo aproveitamento dos recursos minerais existentes, como o berilo, o tântalo, a grafite, as pedras preciosas e semipreciosas. A Região reclamava também pelo reflorestamento, que poderia desempenhar importante papel no seu desenvolvimento. Com tudo isto, advertiam os autores do I PMDES, a emigração continuaria, tendo em vista as más condições de vida prevalentes na Região, traduzidas pelo desemprego, falta de saneamento, de educação, de saúde, entre outros fatores perversos.
Região VIII.	Reforço dos pólos Governador Valadares e Teófilo Otoni, com a instalação de um centro administrativo regional e um Distrito Industrial no primeiro. A longo prazo, previa-se para a Região papel importante no setor pecuário e industrial para exportação através dos portos do Sul da Bahia e Espírito Santo e pela BR-116.

Figura 2.4. Diretrizes p/ as regiões de MG no I PMDES (SIQUEIRA, 2001, p.94-97)

Em continuidade, durante o governo de Aureliano Chaves (1975/78), foi elaborado o II Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social (II PMDES), introduzindo, como novidade, três novos capítulos, sendo um sobre ciência, tecnologia e meio ambiente, outro sobre ação social e um terceiro sobre desenvolvimento urbano.

Além dos PMDES, Siqueira destaca a criação da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) como um marco importante para o planejamento em Minas Gerais. “O decreto que a criou é de 1975, mas a sua história começou em 1951, com o Conselho Estadual de Economia e Administração (CEEA), presidido pelo Governador do Estado” (SIQUEIRA, 2001, p.117).

Este Conselho, dez anos depois, passou a denominar-se Conselho de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (CODEMIG) e em 1964 foi transformado em Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico. Extinta em 1966, esta Secretaria foi substituída pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento (CED).

Diniz (1981), por seu lado, trata de forma mais específica o processo de industrialização em Minas Gerais e aborda também o grande papel desempenhado pelo Governo do Estado para sua implementação. Destaca que o desenvolvimento industrial mineiro apresenta características particulares, antecipando-se a outros estados e à própria instância federal, tanto na montagem de um sistema energético ao final dos anos 30, quanto na instalação de uma cidade industrial planejada em 1940, no município de Contagem, vizinho a Belo Horizonte.

Travava-se neste período, em âmbito nacional, um grande debate sobre planejamento. O governo de Minas Gerais passou a elaborar planos “na convicção de que a industrialização era a única saída para superar o atraso econômico” (DINIZ, 1981, p.17) então existente e convencido de que o estado só alcançaria seu desenvolvimento industrial através de ações do setor público.

Em sua análise, Diniz (1981) assinala que apesar de Minas Gerais ter-se antecipado em relação a outros estados da federação não obteve, de início, os

resultados esperados. Dentre as causas para isso, destaca o atraso relativo do estado que vinha desde o início do século, em decorrência da precariedade de seu sistema de comunicações.

A dimensão do estado mineiro e os obstáculos de sua geografia, para ele, provocaram a dispersão espacial e das atividades industriais, impedindo uma unificação do mercado. Somente na década de 70, a partir do esforço do governo na consolidação de uma infra-estrutura adequada e através do preparo institucional de apoio à industrialização, foi possível a superação do atraso de Minas Gerais, pelo aproveitamento das vantagens competitivas de sua posição geográfica e da grande disponibilidade de recursos minerais.

Neste período, “Minas aproveitou-se das condições internacionais favoráveis” traduzidas por um “grande fluxo de capitais estrangeiros, de riscos e de empréstimos” (DINIZ, 1981, p.20) e do fato de estar com uma preparação institucional superior a das outras regiões do país.

Não se pode desconsiderar, também, o destaque dado por Kubitschek (1951/55) ao binômio “energia e transporte”, quando governador, e para a construção de Brasília, após sua ascensão à presidência da república: a nova capital tornou Minas Gerais passagem obrigatória para as ligações com Rio de Janeiro e São Paulo, favorecendo a superação de seu isolamento geográfico.

A partir de 1955/56 iniciou-se uma campanha em favor da criação de um Banco de Desenvolvimento em Minas Gerais, após tentativas de instalação de seção regional do BNDE. Em 1962, finalmente, foi criado o BDMG que “começou, então, através de seu Departamento de Estudos e Planejamento, a elaborar um conjunto de estudos sobre a economia mineira” (DINIZ, 1981, p.153).

Depois de uma série de estudos setoriais e sobre oportunidades industriais - com vistas a sensibilizar empresários para investirem no Estado - o BDMG associou-se com a CEMIG para a criação do Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI), em 1968. No ano seguinte, começou a ser forjada a criação da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais: o Departamento de Industrialização foi

transformado “em uma companhia independente, efetivada em julho de 1971, através de Lei Estadual nº 5.721” (DINIZ, 1981, p.162).

A criação de órgãos como o INDI e a CDI-MG foram experiências novas no país e formaram, com o BDMG, um tripé de apoio institucional à industrialização, desempenhando “papel relevante como mecanismo de apoio e promoção aos novos empreendimentos industriais mineiros, especialmente ao capital estrangeiro” (DINIZ, 1981, p.166). Sintetiza a expansão industrial mineira em três momentos:

1. Governo Israel Pinheiro – preparação institucional
2. Governo Rondon Pacheco – decisões de investimentos
3. Governo Aureliano Chaves – materialização dos investimentos

e conclui afirmando que “apesar do grande crescimento econômico, os problemas sociais foram negligenciados” (DINIZ, 1981, p.245); assinala, outrossim, que a crise econômica que se aprofundou a partir de 1978 em nível nacional levou o crescimento industrial a um declínio que deixa a economia mineira, desde então, em compasso de espera.

2.2. A organização de empresas e a empresa pública

A organização pode ser definida como “o estabelecimento de relações entre as atividades a serem desempenhadas, o pessoal que vai desempenhá-las e os fatores físicos necessários” (ROBBINS, 1981, p.38). Mencionando Platão, afirma também que há 2.300 anos era reconhecida “a possibilidade de aumento dramático da produção através da divisão de trabalho” (ROBBINS, 1981, p.39).

As principais escolas do pensamento administrativo, ressaltando-se que cada uma delas reflete as idéias de seus defensores e “as preocupações da época em que pesquisaram e as inadequações de investigações anteriores” (ROBBINS, 1981, p.70), são reproduzidas na figura 2.5.

Escola	Método	Ênfase	Praticantes
Tradicional	Introdução do método científico	Observação sistemática da produção, com ênfase na eficiência	Engenheiros
Empírica	Aprendizagem pela experiência	Método do estudo de casos	Harvard Business School
Comportamental	Estudo das relações interpessoais, relações culturais, comportamento social, grupal e individual	Aspectos humanos: necessidades, motivação, liderança, dinâmica de grupo	Psicólogos, Antropólogos, Sociólogos, Psicólogos Sociais
Processo	Descrição daquilo que administradores fazem	Funções: planejamento, organização, liderança e avaliação	Autores clássicos de administração
Ciência da tomada de decisões	Exame da organização que toma as decisões e de quem as toma	Conceitos econômicos, utilidade marginal, risco e incerteza	Economistas
Quantitativa	Uso de fórmulas e modelos matemáticos	Pesquisa operacional	Matemáticos, Estatísticos
Integrativa	Integração de funções com comportamento individual, grupal e organizacional	Sistemas e modelos de contingência	Vários

Figura 2.5. Escolas de pensamento administrativo (ROBBINS, 1981, p.70)

O significado de organização é também definido “como o processo de arrumar os fluxos de homem, materiais e trabalho para obter resultados com o consumo mínimo de cada recurso utilizado” (KWASNICKA, 1988, p.144), afirmando que organizar envolve 4 tarefas específicas:

- a. Definir as atividades da empresa;
- b. Agrupar essas atividades para que os recursos sejam usados eficientemente;
- c. Designar essas atividades a grupos responsáveis e delegar autoridade a esses grupos;
- d. Ligar esses grupos, tanto horizontal, como verticalmente, através das relações de autoridade e sistema de informações.

Apesar das pessoas se organizarem dentro de uma sociedade para suprirem suas necessidades desde os primórdios de sua história, Kwasnicka (1988) destaca a revolução industrial como um marco para as preocupações com uma maior racionalização administrativa, seja por parte dos governos, seja por parte das empresas.

A complexificação dos processos produtivos pela utilização de máquinas, a produção em escala com emprego de maior número de trabalhadores e a ampliação de mercados, segundo a autora, acirraram a concorrência e, conseqüentemente, levou à busca de novos modelos – baseados em métodos científicos – para uma melhor organização do trabalho.

Em sua abordagem histórica, Kwasnicka (1988) começa por Taylor, precursor da administração científica, mencionando seus estudos de tempos e movimentos e, uma segunda fase, quando ele examina a eficiência e o comportamento do trabalhador.

Segundo ela, “Taylor estava introduzindo os 4 processos administrativos que servem de orientação à ciência administrativa até o dia de hoje, que são: Planejamento, Organização, Execução e Controle” (KWASNICKA, 1988, p.26). Assinala também que, neste período, as teorias foram construídas basicamente por engenheiros, preocupados em aumentar a produtividade, ao que chama de *engenharia das organizações*.

Ao definir a Teoria Clássica ou Tradicional, esta autora destaca a corrente encabeçada por Fayol, formada por executivos de empresas e afirma que suas contribuições e as de Taylor são complementares, distinguindo-se por que “Taylor partiu do trabalho operário para definir as responsabilidades do topo e Fayol ... do topo para a base” (KWASNICKA 1988, p.27).

Em seguida aborda o modelo burocrático, desenvolvido por Max Weber e que “ênfatiza o profissionalismo na burocracia, acreditando que o sistema não poderia funcionar eficientemente a menos que estivesse provido de pessoas competentes e especializadas” (KWASNICKA 1988, p.28).

Como evolução da teoria administrativa destaca três grandes escolas: relações humanas, ciência do comportamento e pesquisa operacional, estudos que “têm aumentado tanto nos últimos 20 anos e têm afetado tão profundamente a prática administrativa e de tomada de decisão, que nenhum atingiu ainda um corpo de teoria unificado” (KWASNICKA 1988, p.30).

Ao relacionar as principais correntes que marcaram o pensamento administrativo menciona, finalmente, a abordagem sistêmica que, em sua opinião, “tenta combinar os vários elementos da ciência comportamental, ciência administrativa e abordagem clássica de forma coesa” (KWASNICKA 1988, p.33).

Afirma que esta, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento da abordagem contingencial ou situacional. Também esta autora procura esquematizar as principais características destas abordagens através da figura 2.6.

ABORDAGEM: CARACTERÍSTICAS	CLÁSSICA	RELAÇÕES HUMANAS	SISTEMAS	CONTINGENCIAL
Conceito de Organização	É o estudo das atividades que são empreendidas para se conseguir objetivos. Identificadas as atividades, são agrupadas em funções facilitando a especialização e coordenação	Do estudo da motivação do homem e seu comportamento são deduzidas as normas, que ajudarão no projeto de uma organização que estimule as pessoas a cooperar na consecução dos objetivos de empreendimentos	O estudo se concentra nas decisões que precisam ser tomadas para se conseguirem os objetivos e a organização deve ser estruturada para este fim. Desde que as decisões exigem informações devem ser transmitidas, a abordagem se baseia no estudo das comunicações	Prontidão em que a organização deve estar para acompanhar a evolução do seu ambiente
Natureza da Solução	Distribuição racional do trabalho para obtenção de: especialização eficiente estrutura de autoridade para manter coordenação e controle	Cooperação Motivação	Minimização da carga de comunicações	Interação empresa-ambiente
Meios	“Princípios” tirados da experiência	Participação dos grupos de trabalho nas decisões que os afetem	Provisão de canais de informação e comunicação apropriados às decisões a serem tomadas	Perfeito entrosamento entre as partes do sistema
Fatores Estudados	Natureza do trabalho Especialização Carga de trabalho Autoridade Responsabilidade	Desejos e necessidades individuais Comportamento dos grupos Comportamento do chefe Comportamento inter-grupo	Tomada de decisão Canais de comunicação Necessidades de informação	Subsistemas Interação Adaptação e flexibilidade organizacional

Figura 2.6. Principais teorias de organização (KWASNICKA, 1988, p.39)

Harrington (1992) afirma existirem quatro fases importantes na evolução das estruturas organizacionais: as verticais, as burocráticas, as descentralizadas e as em rede, e apresenta as vantagens e desvantagens de cada uma delas (ver figuras 2.7, 2.8., 2.9., 2.10. e 2.11.).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Escopo das tarefas claramente definido - Limitada faixa de conhecimento ou habilidades exigidas para se ter um desempenho eficaz - Aumento da transferência de conhecimentos ao longo da cadeia de comando - Aumento do desenvolvimento de competência dentro de uma unidade vertical - Eficiência em ambientes estáveis, previsíveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade ou exposição limitadas a outras áreas de responsabilidade - Limitadas oportunidades de desenvolvimento de carreira - A transferência de conhecimentos para toda a organização não é fácil - Pequena base de habilidades dentro de uma unidade vertical - Ineficiência em ambientes dinâmicos ou imprevisíveis

Figura 2.7. Estrutura organizacional vertical (HARRINGTON, 1992, p.448)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e procedimentos claros - Sistemas e processos empresariais estáveis - Serviço e níveis de qualidade coerentes - Expectativas de desempenho claras - Papéis e responsabilidades claros - Focalização em toda a empresa - Desdobramento estratégico eficaz - Otimização em micronível 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflexibilidade criada por políticas e procedimentos - Potencial para longos tempos de ciclo quando o processo atravessa muitas áreas de responsabilidade - Receptividade indiferente à mudança - Nenhum julgamento individual ou concessão de poderes - As expectativas de desempenho tendem a ser internamente focalizadas - A cooperação nas áreas funcionais e de responsabilidade é difícil - Focalização interna - Dificuldade para mudar drasticamente a estratégia - Potencial para um desempenho não ótimo em nível de empresa

Figura 2.8. Estrutura organizacional burocrática (Harrington, 1992, p.448)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Forte focalização no cliente - Unidades empresariais receptivas às mudanças de necessidades do cliente e demandas de mercado - Unidades empresariais focalizadas nas necessidades de seus segmentos - Auto-suficiência no nível da unidade de negócio - Mais conhecimentos relacionados ao cliente - Unidades de negócio com poder para se focalizar em esforços de desenvolvimento da competência em áreas que sustentam o próprio sucesso das mesmas - Unidades de negócio com poder para desenvolver seus próprios padrões dentro das diretrizes corporativas - Obrigação de prestar contas e controle no nível da unidade de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzida focalização na empresa - A capacidade de toda a empresa agir em sintonia é difícil - É difícil coordenar as unidades de negócio quando um cliente se encontra em múltiplos segmentos - Duplicação de recursos e ineficiência em nível empresarial - A transferência de conhecimentos através das unidades de negócio é difícil - É difícil manter níveis de competência funcionais coerentes em toda a empresa - Elevado potencial de inconsistência de processos, aplicações tecnológicas e níveis competitivos - Tensão interna e competição pelos recursos com base no sistema de medição

Figura 2.9. Estrutura organizacional descentralizada (HARRINGTON, 1992, p.450)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Forte localização no cliente - Flexibilidade - Total obrigação de prestar contas pela satisfação do cliente - Diversificação de funções - Facilitação da coordenação entre as funções - Altamente descentralizada e transfuncional - Receptividade às necessidades dos clientes e exigências de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzida focalização na empresa - Potencial para variabilidade e ineficiências na entrega de produtos e/ou serviços - Ambiente de trabalho desgastante devido a elevados níveis de interdependência - Necessidade de empregados altamente qualificados - Papéis e responsabilidades pouco claros - Dissipação de recursos - Dificuldade para se manter a focalização estratégica

Figura 2.10. Estrutura organizacional em rede de gerenciamento por caso (HARRINGTON, 1992, p.454)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategicamente alinhada - Focalização no cliente - Total obrigação de prestar contas pelo desempenho do processo - Força de trabalho alinhada com as linhas do processo - Todos os recursos para se fazer o trabalho estão disponíveis dentro da rede - Menor tempo do ciclo do processo - Execução eficiente do processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicação de recursos - Metas que promovem competição entre as equipes de processo e os níveis hierárquicos - Ambiente de trabalho desgastante devido aos elevados níveis de interdependência - O curso da carreira é complexo e há potencial para que um “teto de vidro” seja criado - Reduzida massa crítica ou economia de escala - Dissipação do conhecimento

Figura 2.11. Estrutura organizacional em rede baseada no processo (HARRINGTON, 1992, p.455)

Harrington (1992) coloca que a organização vertical prevaleceu nas décadas de 1950 e 1960, baseada num estilo militar de controle de desempenho. Sua transposição para organizações industriais funcionou bem até ser necessário gerenciar operações mais complexas. Para esse autor, a organização burocrática é apenas uma extensão da vertical, acomodando múltiplos níveis de gerência, mas também incapazes de reagir rapidamente às mudanças de mercado.

As corporações perceberam que “à medida que o tamanho e a complexidade da organização aumentavam, o mesmo acontecia com os custos para manter uma burocracia centralizada e sustentar essa organização” (HARRINGTON, 1992, p.448). Em conseqüência, ocorreu sua subdivisão em unidades descentralizadas, estrutura organizacional que, apesar de algumas limitações, funcionou bem “até que o advento da competição global e a satisfação do cliente tornaram-se orientadores críticos do sucesso” (HARRINGTON, 1992, p.450).

“As organizações em rede baseiam-se em equipes de pessoas que lidam com um processo ou servem a um cliente, em vez de indivíduos que executam tarefas funcionais sob diversos níveis de gerência” (HARRINGTON, 1992, p.450). Estas organizações surgiram de mudanças no pensamento gerencial quanto à importância da força de trabalho com múltiplos conhecimentos e habilidades em substituição aos benefícios da divisão do trabalho e quanto à ênfase dada à experiência técnica das empresas, deslocada para sua capacidade de atender os clientes.

Kwasnika (1988) utiliza a teoria de sistema para analisar a organização e suas principais funções; considera a importância dos fatores internos e externos para identificar alternativas de ação e tomada de decisões, afirmando que “administrar torna-se um processo de guiar um sistema organizacional através de um ambiente que provê recursos, assistência e restrição a um conjunto de objetivos” (KWASNICKA 1988, p.76). Apresenta um modelo de sistema organizacional e um exemplo do relacionamento entre *input* e *output* conforme as figuras 2.12. e 2.13.

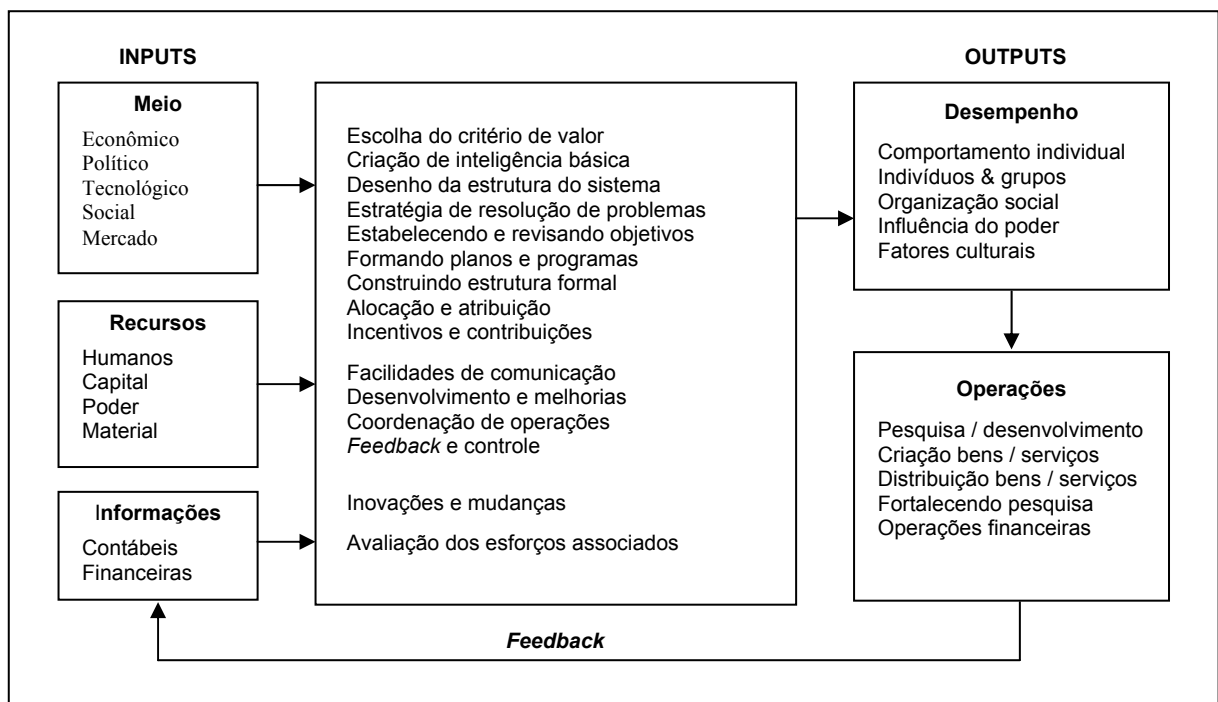


Figura 2.12. Modelo preliminar de sistema organizacional (KWASNICKA, 1988, p.77)

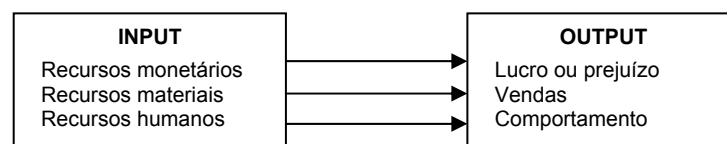


Figura 2.13. Exemplo de relacionamento input / output (KWASNICKA, 1988, p.77)

Chama-se de processo no sistema organizacional ao “local onde os recursos são combinados e/ou transformados”, sendo que “a forma de melhor utilizar os elementos de entradas é definido pelas políticas da empresa dentro do processo” (KWASNICKA 1988, p.78). Em relação à função produção, pode-se esquematizar, conforme a figura 2.14, o que esta autora chama de modelo sistêmico da função produção.

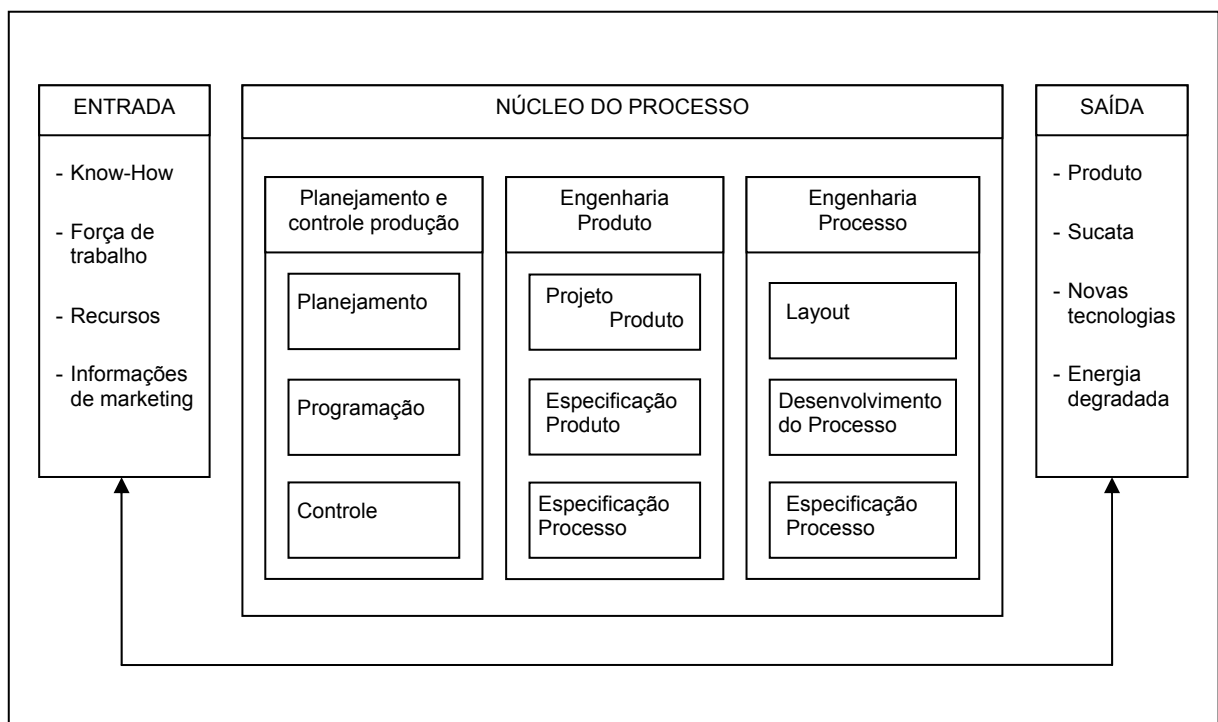


Figura 2.14. Modelo sistêmico da função produção (KWASNICKA, 1988, P.87)

Dando ao planejamento função primordial na organização para antecipar, influenciar e controlar a natureza e direção das mudanças necessárias à sua sobrevivência e crescimento, Kwasnicka (1988) os separa em função do nível organizacional, como mostra a figura 2.15., e discrimina o conjunto de elementos que o compõe, conforme apresentado na figura 2.16.

Nível organizacional	Tipo de Planejamento
Alta administração	Objetivos, políticas, plano a longo prazo para toda a organização
Administração de segundo nível	Cotas, programas, projetos, objetivos a curto prazo, planilhas, plano organizacional
Nível não administrativo	Rotina de trabalho e procedimento

Figura 2.15. Atividade de planejamento por nível (KWASNICKA, 1988, p.156)

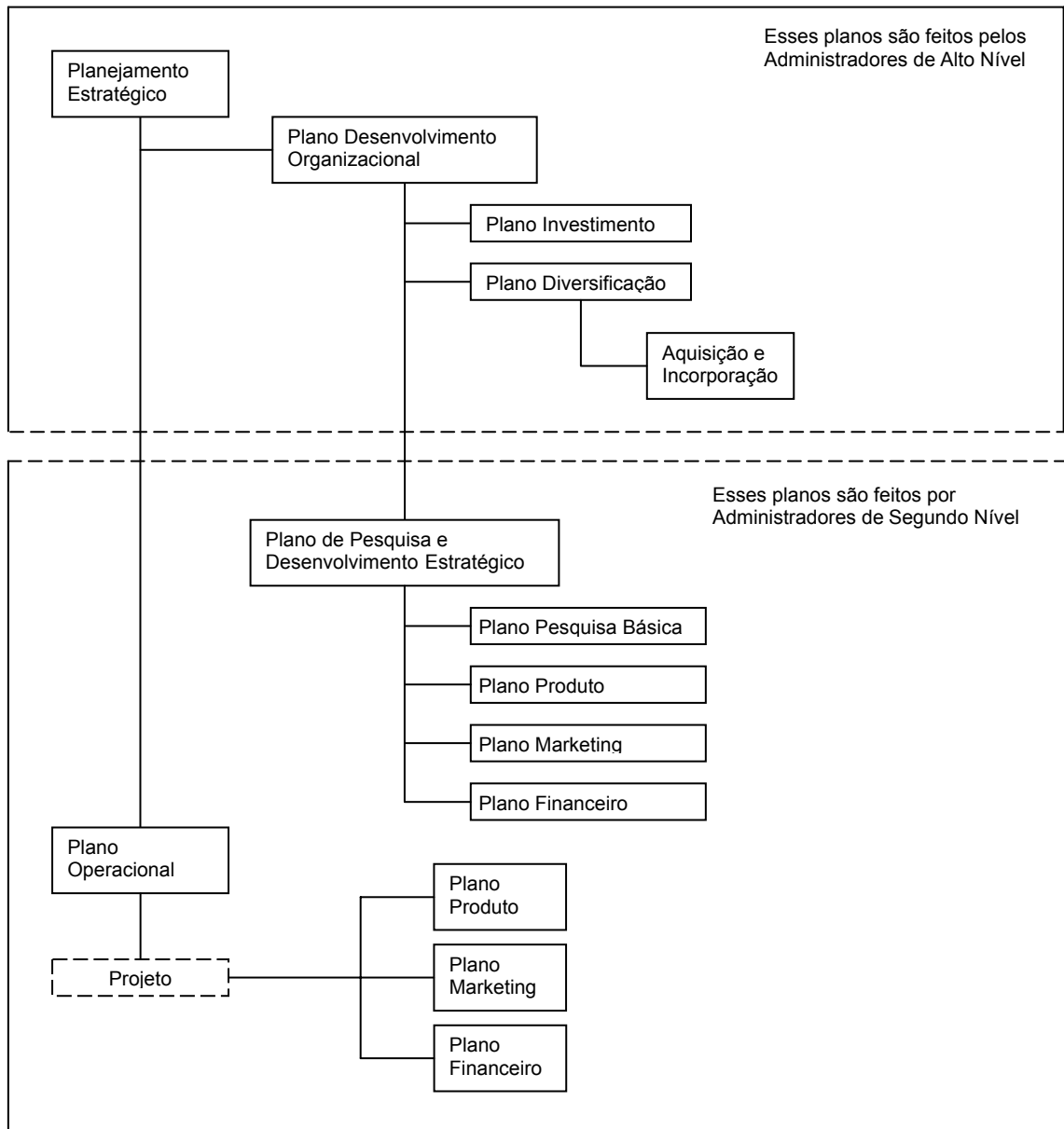


Figura 2.16. Elementos de planejamento e sua interação nos diferentes níveis (KWASNICKA, 1988, p.158)

Kwasnicka (1988) define a organização como uma estrutura ou rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada e mantida. Considera a estrutura como “uma rede de

relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas”, representando uma visão estática da organização, enquanto o processo é uma visão dinâmica e “refere-se às funções gerenciais, pelas quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas continuamente” (KWASNICKA 1988, p.169).

Kwasnicka (1988) afirma que a estrutura organizacional apresenta duas dimensões básicas, que são os níveis verticais de responsabilidade e a diferenciação horizontal, representada pela departamentalização. Representa os níveis de responsabilidade através de uma pirâmide organizacional (ver figura 2.17.) e coloca que as formas de estruturação horizontais de uma empresa podem se dar por função, por produto, por mercado, por área geográfica ou por processo.

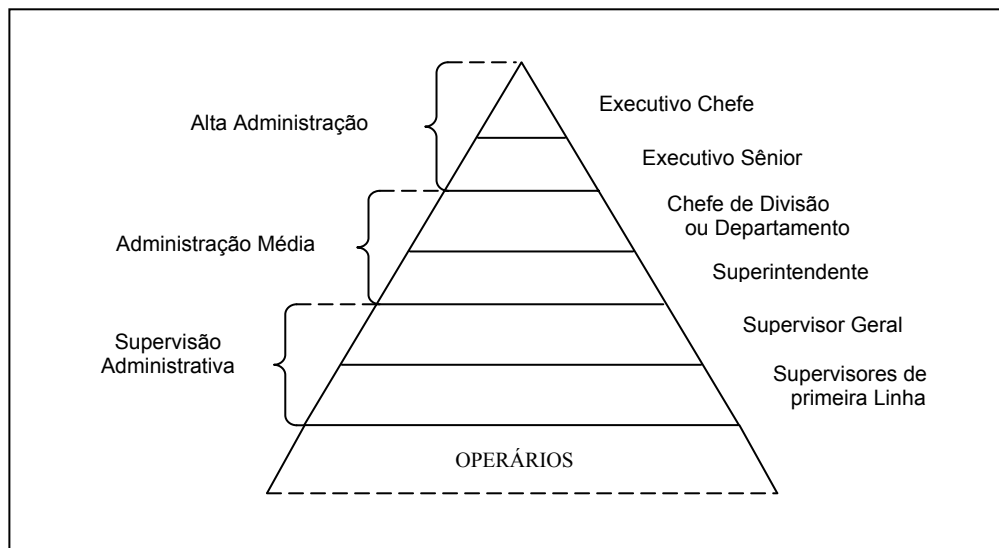


Figura 2.17. A pirâmide organizacional (KWASNICKA, 1988, p.169)

E finalmente, após dizer que o termo propriedade, aplicado à empresa, “significa o direito de possuir o ativo de uma empresa, o direito de determinar sua política e de receber e dispor de seus juros” (KWASNICKA 1988, p.206), ela relaciona como os vários tipos de propriedade as empresas privadas e as públicas, sendo que as primeiras podem se apresentar sob cinco formas básicas: propriedade individual, associação, corporação (sociedade anônima), combinação de corporação e organização cooperativa.

Distinguindo os vários tipos de organização, Gitman (1997), por seu lado, considera como formas legais básicas de estruturação das empresas a firma individual, a sociedade de pessoas e a sociedade anônima, definindo-as como:

- *Firma individual* “é uma empresa de propriedade de uma única pessoa, que a opera visando a seu próprio lucro” (GITMAN, 1997, p.7) e onde o proprietário tem responsabilidade ilimitada.
- *Sociedades* são constituídas “de dois ou mais proprietários dirigindo conjuntamente um empreendimento, com fins lucrativos” e que se formam “a partir de um contrato formal, conhecido como *contrato social*” (GITMAN, 1997, p.7). Quando são *sociedades em geral*, todos os sócios têm responsabilidade ilimitada, mas quando se trata de *sociedades limitadas*, a responsabilidade de um ou mais sócios pode ser limitada desde que pelo menos um sócio assuma a responsabilidade ilimitada.
- *Sociedade anônima* “é uma entidade empresarial intangível, criada por lei” que “pode acionar e ser acionada judicialmente, estabelecer contratos e ser parte deles, e adquirir propriedades em seu próprio nome” (GITMAN, 1997, p.7).

Após definir as formas básicas de organização empresarial, Gitman (1997) chama atenção para o fato de, nas sociedades anônimas, haver uma distinção entre proprietários e administradores. Os acionistas são os verdadeiros donos da empresa, mas elegem periodicamente um conselho de administração, “que possui a autoridade máxima para decidir os assuntos da sociedade e para formular sua política geral” (GITMAN, 1997, p.9). E, finalmente, especifica o papel de um terceiro integrante de uma sociedade anônima – o presidente ou executivo principal, “responsável pela administração do dia-a-dia da empresa e pela execução das políticas estabelecidas pelo conselho de administração” (GITMAN, 1997, p.10).

Gitman (1997) relaciona como atividades-chave do administrador financeiro a realização de análises e o planejamento financeiro, a tomada de decisões de investimentos e de financiamentos, acrescentando que: “O objetivo da empresa e, por conseguinte, de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a

riqueza dos proprietários” (GITMAN, 1997, p.18). No caso das sociedades anônimas, a riqueza dos proprietários é medida pelo preço da ação e, por esse motivo, o aumento do valor da ação deveria ser o objetivo de seus administradores.

Gitman (1997) não aborda os motivos específicos a cada situação que levam governantes (da esfera federal, estadual ou municipal) a criarem empresas para substituírem atividades antes desempenhadas por órgãos da administração direta ou como instrumentos para novas ações do governo.

Em geral, “as razões para o estabelecimento de empresas de propriedade pública por parte dos governos são as necessidades e o bem estar público, apesar de outros motivos poderem contar com certa importância, como por exemplo, empregos para os defensores de um partido político” (KWASNICKA, 1988, p.218).

Os autores citados, no entanto, não avançam muito, a partir da conceituação inicial de *sociedades* e *sociedades anônimas*, sobre a especificidade daquelas controladas pelo governo. Ainda que designando o item como *Formas de propriedade pública*, não esclarece muito dizer que: “A sociedade pública não é essencialmente pública nem privada na sua estrutura. Ela combina elementos de ambas, ou melhor, é uma unidade de economia mista” (KWASNICKA, 1988, p.218).

2.3. O problema de *agency* e os conflitos de interesse

Em sociedades anônimas, o controle da empresa, em última instância, pertence aos acionistas, mas há que se considerar o papel do agente, ao qual é delegado o poder de administrá-la e de tomar decisões.

Ross (2000) define como relações de *agency* àquelas existentes entre acionistas e administradores, a partir da contratação por alguém (*principal*) de outra pessoa (*agente*) para cuidar de seus interesses. Nessa relação sempre existe a possibilidade de haver conflitos de interesses entre o principal e o agente.

Embora os administradores financeiros concordem teoricamente com o objetivo da maximização da riqueza do proprietário, na prática, estes agentes “também estão preocupados com sua riqueza pessoal, sua segurança no emprego, estilo de vida e outras vantagens” (GITMAN, 1997, p.19). Ao desenvolver o tópico sobre “*Agency*: um problema a ser resolvido”, este autor elenca como fatores que contribuem para a solução do conflito de interesses as forças de mercado e os custos de *agency*.

Como forças de mercado, Gitman (1997) exemplifica a participação mais ativa dos participantes do mercado, em especial os grandes investidores institucionais (fundos mútuos, companhias de seguros de vida e fundos de pensão). Afirma que nos últimos anos esses acionistas têm usado seus votos para demitir ou pressionar administradores com fraco desempenho, buscando assegurar agentes que efetivamente cuidem dos interesses dos acionistas.

A outra força de mercado mencionada e que, segundo este autor, tem compelido a administração a melhorar seu desempenho para atender os acionistas, é a possibilidade de *aquisição hostil*, que seria a aquisição da empresa por outra, sem a anuência da administração.

Quanto aos custos de *agency*, Gitman (1997) os classifica em quatro tipos:

- Despesas de monitoramento (auditorias e medidas de controle);
- Despesas em cobertura de seguro (assegurando o ressarcimento de perdas decorrentes de atitudes desonestas do administrador);
- Custos de oportunidade (devidos à inabilidade da administração para aproveitar oportunidades lucrativas);
- Despesas de estruturação (necessidade de dar incentivos aos administradores, para que atuem em prol dos interesses dos proprietários).

Com relação a estes incentivos dados aos administradores para reduzir os conflitos de interesse e para assegurar que os interesses dos acionistas sejam priorizados, tinham larga disseminação as opções para a compra das ações, a preço fixo, vinculadas ao desempenho financeiro da empresa. Gitman (1997) ressalta, no

entanto, que este tipo de incentivo tem sido criticado, devido à incapacidade dos administradores controlarem as forças de mercado e que, nos últimos anos, as opções por ações têm sido substituídas por planos de ações. Neste caso, os incentivos aos agentes tomam por base medidas de desempenho por LPA (lucro por ação), crescimento do LPA e outros indicadores de retorno.

O conflito de interesses, no entanto, não se limita aos existentes entre acionistas e administradores. Outros grupos de interesse (*stakeholders*), dentre os quais os empregados, clientes, fornecedores e o próprio governo, são partes que possuem interesse financeiro na empresa e que “também tentarão exercer controle sobre a empresa, muitas vezes em detrimento dos acionistas” (ROSS, 2000, p.46).

Estes outros grupos de interesse podem ser tratados de forma diferente: “muitas empresas, nos últimos anos, têm ampliado seu foco para incluir os interesses dos *stakeholders*, ainda que com o objetivo de apenas preservar sua posição e não de melhorá-la” (GITMAN, 1997, p.19). Ele considera que este enfoque se deve à percepção da *responsabilidade social* da empresa e à expectativa de que melhores relações com os *stakeholders* significam redução de conflitos e maximização da riqueza dos acionistas, a longo prazo.

Stoner (1985) também caminha nesta direção, entendendo que têm ocorrido grandes mudanças nas visões do papel do administrador. A postura voltada exclusivamente para a obtenção de maior lucro, à qual chama *administração para a maximização do lucro*, segundo ele, ocorreu numa primeira fase e foi seguida pela que ele chama de *administração pela confiança*.

Nessa segunda, o papel dos administradores contratados é destinado “não só a maximizar os lucros como também servir de representantes, intermediando as reivindicações conflitantes dos empregados, concorrentes, fornecedores, fregueses e público em geral” (STONER 1985 p.55). E, como uma terceira fase, coloca a *administração da qualidade de vida*, surgida na década de 60 e que vem responder às pressões para o envolvimento ativo da empresa no progresso social.

Stoner (1985) comenta o contraste dos valores dos *administradores da qualidade de vida* em relação aos dois outros. Para os comprometidos com a *qualidade de vida*, embora aceitando o lucro como essencial, são priorizados os interesses mais amplos da sociedade: ao contrário dos voltados para a *maximização do lucro* e da *administração pela confiança*, reconhecem a intervenção do governo como necessária e o aceitam “como sócio de um esforço conjunto para resolver os problemas da sociedade” (STONER, 1985 p.55).

A discussão em torno da influência social de uma organização e as tentativas de se chegar à sua mensuração remonta à década de 40, mas ainda está distante a possibilidade de consenso entre os que se debruçam sobre a questão. A razão das dificuldades está na diversidade de interesses entre os envolvidos com qualquer organização - no ambiente interno e também no externo.

Exemplificando as diferenças entre os vários grupos interessados nas organizações e seus critérios de avaliação do desempenho organizacional, Stoner (1985) apresenta a figura 2.18., adaptada de Frank Friedlander e Hal Picle.



Figura 2.18. Partes interessadas e seus critérios de avaliação do desempenho (STONER, 1985, p.53)

Se, para as organizações em geral, os conflitos de interesse são um aspecto relevante a ser considerado, particular atenção deve ser dada àquelas destinadas à prestação de serviços públicos. Em uma democracia a autoridade deriva das eleições e “muitas de suas funções e todos os serviços são delegados a terceiros - especificamente à burocracia pública - pelos representantes eleitos” (PRZEWORSKI, 1998, p.52).

Nessa situação, esta delegação acarreta problemas básicos no relacionamento *agent x principal*: “os objetivos dos burocratas não têm necessariamente de ser idênticos aos objetivos dos cidadãos ou dos políticos eleitos que os representam” (PRZEWORSKI, 1998, p.53).

Por essa razão, Przeworski (1998) afirma que “alguns dos problemas do agenciamento inerentes à administração pública não são diferentes dos que as organizações privadas enfrentam”, mas ressalta, também, que as burocracias públicas diferem das empresas privadas por serem “os serviços estatais produzidos e prestados por uma burocracia cujos membros são nomeados por políticos”. (PRZEWORSKI, 1998 p.53). Cita Dunn e Uhr que observam o pouco conhecimento existente acerca das relações *agent x principal* e que: “não está absolutamente claro que papel se espera que os funcionários públicos executivos desempenhem como representantes do povo. Eles são *agents* do governo ou *agents* do povo?” (PRZEWORSKI, 1998, p.57).

Assim, ao se tratar da relação *agent x principal* em empresas públicas, há que se considerar “a dificuldade de oferecer incentivos e de extrair informações, nos casos em que o resultado depende da ação conjunta de vários *agents*” (PRZEWORSKI, 1998 p.53). Por essa razão, segundo ele, deve-se levar em conta as dificuldades para a avaliação de desempenho, lembrando-se que esses administradores acabam sendo julgados por seu respeito às regras e pelo que fazem constar dos relatórios.

2.4. O interesse público e a reforma do Estado

O termo “público” tem sido objeto de amplas discussões, especialmente quando se trata da definição sobre o papel do Estado e suas relações com a sociedade civil. Deve-se considerar que “os diferentes conceitos de público” envolvem questões de poder, de legitimidade, de valores” (KEINERT, 2000, p.62).

Keinert (2000) trata dos vários sentidos em que o termo “público” vem sendo utilizado para ampliar sua análise e conclui dizendo que se no plano teórico o estatal é sempre público, nem sempre a prática o confirma. Afirma que “no mundo contemporâneo, o público foi conceitualmente separado do privado, embora ocorram freqüentemente tentativas de apropriação privada do Estado por parte de grupos de interesses” (KEINERT, 2000, p.67).

Por essa razão, defende em sua abordagem o deslocamento do “público” de um espaço institucional restrito e delimitado - que seria o Estado - para o conceito em que “o espaço público é mais amplo que o Estatal” ... permitindo “entender que sua construção depende de ações cotidianas dos indivíduos, grupos, partidos, sindicatos, associações e, até mesmo, empresas” (KEINERT, 2000, p.67).

Em conseqüência, “a ampliação do conceito de público exige novos formatos organizacionais que garantam efetivamente a *publicização do modus operandi* do Estado” ... e para assegurar que “o *público* precisa tornar-se um *valor compartilhado*, mais do que uma localização institucional” (KEINERT, 2000, p.92).

A reforma do Estado, experimentada em várias partes do mundo sob diversas formas, do mesmo modo, vem se tornando foco de inúmeros estudos e, também no Brasil, vem ganhando força nas últimas décadas. Esta reforma envolve problemas de várias ordens.

Como é assinalado por Pereira (1998), a crise do endividamento internacional ocorrida na década de 80, colocou em pauta a necessidade do ajuste fiscal, enquanto nos anos 90 o foco se deslocou para a reforma administrativa.

Questionando a idéia do Estado mínimo, é importante lembrar que “se o fator básico subjacente à crise econômica é a crise do Estado ... a solução não é provocar o definhamento do Estado, mas reconstruí-lo, reformulá-lo” (PEREIRA, 1998, p.23).

Abordando as transformações ocorridas na relação entre o Estado e a sociedade, Pereira (1998) menciona a preocupação em se proteger o indivíduo contra um Estado oligárquico ocorrida no século XVIII – quando se definiram os direitos civis – e a de se proteger os pobres e fracos contra os ricos e poderosos que marcou o século XIX, trazendo para primeiro plano a questão dos direitos sociais. Mas ressalta que, somente na segunda metade do século XX a importância de também se proteger o patrimônio público passou a ser dominante.

Pereira (1998) destaca o avanço que significou a administração burocrática introduzida no século XIX, em substituição ao caráter patrimonialista dos governos das sociedades pré-capitalistas, onde não havia distinção clara entre *res publica* e bens privados. Mas chama a atenção para o fato de que a ampliação do papel social e econômico do Estado tornou o controle hierárquico e formalista dos procedimentos, típico da administração burocrática, inadequado.

Mesmo em países desenvolvidos a *res publica* não estava protegida e surgiram novas modalidades de apropriação privada do patrimônio público. Nos países ainda em desenvolvimento, a situação torna-se mais grave, pois “o excedente da economia foi dividido entre os capitalistas e os burocratas, que, além dos mecanismos de mercado, usaram o controle político do Estado para enriquecimento próprio” (PEREIRA, 1998, p.27). Em contraponto à administração pública burocrática e em resposta à crise do Estado é que surgiu a administração pública gerencial.

Analisando as principais diferenças entre administração pública burocrática e a gerencial, Pereira (1998) afirma que a primeira é auto-referente, concentra-se no processo e na definição de controles, além de não definir objetivos claros e não possuir indicadores de desempenho. No caso da administração pública gerencial, diz que ela é orientada para o cidadão e para os resultados, baseia-se na descentralização e no incentivo à criatividade e à inovação, pressupõe confiança

limitada nos políticos e funcionários públicos e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Com relação à reforma da administração pública, não se pode desconsiderar que: "Os reformadores pressionam para que se façam reformas ambiciosas e muitas vezes precipitadas" (KETTL, 1998, p.78). Este autor entende que as diversas abordagens que têm sido adotadas em vários países alcançaram parte dos propósitos pretendidos de fazer o setor público *funcionar melhor e custar menos*, mas entende também que as medidas que vêm sendo adotadas têm seus limites.

Em sua análise, Kettl (1998) coloca em discussão dois grandes dilemas para a execução das reformas. O primeiro está relacionado à questão de como garantir a criação de um Estado mais barato e mais eficiente quando é difícil conciliar os interesses políticos, de curto prazo, e metas de longo prazo; o segundo se refere à própria definição em torno do papel do Estado. Cita a experiência de vários países, apontando como principais mecanismos utilizados nas reformas realizadas:

- Limitação das dimensões do setor público;
- Privatização;
- Comercialização ou corporatização de órgãos públicos;
- Descentralização para governos sub nacionais;
- Desconcentração no governo central;
- Uso de mecanismos típicos de mercado;
- Novas atribuições nos órgãos da administração central;
- Outras iniciativas de reestruturação ou racionalização,

para afirmar que, apesar de seus êxitos, os limites destas abordagens estão se tornando mais visíveis e que todo reformador, em algum momento do processo, deve responder à questão fundamental de quais são as funções essenciais e irredutíveis do Estado.

Após focar as experiências executadas e em andamento por todo o mundo, Kettl (1998) lista uma série do que chama de conflitos estratégicos, apontando as

diferenças entre as administrações tradicionais e os modelos recentes, conforme apresentado na figura 2.19.

	Administração tradicional	Administração recente
Ênfase	reformas baseadas na reestruturação organizacional	reformas buscando modificar procedimentos
responsabilização (accountability)	sistema baseado na autoridade	mecanismos baseados no mercado
resultado final	juízo de administradores com base no processo (segundo a lei)	juízo da eficiência no desempenho
funcionários públicos	base para a execução das tarefas do Estado	tarefas podem ser executadas fora da administração pública
papel dos cidadãos	vistos como clientes, passivos	vistos como consumidores, conscientes de seus direitos
núcleo do Estado	serviços públicos como atribuição exclusiva do Estado	sem limites muito claros

Figura 2.19. Diferenças entre administração tradicional e a recente (KETTTL, 1998, p.85-86)

Nestas transformações, “o interesse pelo usuário dos serviços leva os administradores a se preocuparem em oferecer serviços e não gerir programas; em atender ao cidadão e não às necessidades da burocracia” (KETTTL, 1998, p.81). Infelizmente, considerando-se que nas propostas de mudanças administrativas não têm sido incluídas medidas para sua aferição, “é ainda difícil avaliar os resultados ou prescrever as reformas que levarão aos melhores resultados” (KETTTL, 1998, p.86),

Kettl (1998) chama também a atenção para a necessidade de ser oferecida aos cidadãos-consumidores informação suficiente para que estes possam fazer suas escolhas e também da adoção de mecanismos para avaliar os resultados – que sirvam de orientação às decisões político-administrativas. Esta avaliação do desempenho dos serviços públicos, segundo ele, depende dos gestores setoriais e envolvem questões relacionadas a:

- Missão: que nasce da própria democracia: dos setores que definem as políticas de governo e das leis que as estabelecem;
- Metas: originam-se do que determina a lei e de como os formuladores de política as interpretam;
- Objetivos: transpostos das grandes metas das agências de serviço público para os gestores de programas;
- Aferição de produção: dependente da definição de indicadores específicos para se aferir a atividade e o volume de serviços produzidos;
- Aferição de resultados: demonstrará a eficácia do programa a partir da comparação dos resultados com as metas previstas.

Indispensável se faz distinguir entre a medição dos resultados e da produção e também considerar o dilema que isto representa: a avaliação de resultados indica se determinado programa está resolvendo o problema para o qual foi estabelecido, mas não reflete “a interconexão entre as várias peças dos complexos sistemas políticos” (KETTL, 1998, p.90).

Os programas dependem de uma cadeia de implementação e, usualmente, o administrador público não tem o controle direto sobre os resultados e, assim, “nada mais fácil para todos os envolvidos do que acusar o outro, sempre que surgirem problemas” (KETTL, 1998, p.91). Por outro lado, “um sistema estreito de avaliação de produção, que se limite a contar atividades, é apenas um pouco melhor que um sistema baseado no controle de investimentos, que se dedique a gastar dinheiro e consumir papel” (KETTL, 1998, p.90). Desse modo, as avaliações de desempenho devem, portanto, abranger os dois planos:

- avaliação da produção: para estabelecer o comportamento de administradores e gestores
- avaliação dos resultados: para permitir a elaboração de políticas consistentes

Considerando como objetivo básico da administração por desempenho “avaliar a eficiência do administrador quando converte objetivos políticos em resultados práticos” (KETTL, 1998, p.93), são levantados os problemas decorrentes da definição de objetivos vagos, metas variadas e até conflitantes entre si como forma de intervir seletivamente no processo administrativo, preservar interesses e apresentar resultados.

Para Kettl (1998), a questão mais importante e que está subjacente a qualquer tipo de reforma de Estado pretendida se relaciona à busca de meios que assegurem a *res publica*, o uso do Estado para promover o interesse público. Este é um problema que perpassa as diversas formas de atendimento à população, desde a tradicional, feita pelos órgãos da administração direta às mais inovadoras que se

apresentam como panacéia e apenas têm contribuído para a decadência do serviço público.

2.5. A reorganização de processos e de empresas

Como outros autores, Harrington (1992) desenvolve seu trabalho buscando respostas para os grandes desafios de manter uma organização competitiva e seus processos administrativos atualizados. Classifica as empresas como *perdedoras*, *sobreviventes* ou *vencedoras*. Coloca como principais características das vencedoras: melhor qualidade, baixo custo e preço mais elevado – que, combinados, vão proporcionar maior lucro – além de maior fatia de mercado.

O principal dilema para o gerenciamento da melhoria contínua, segundo este autor, é a limitação de recursos que devem ser alocados entre as gestões do custo total, da produtividade total, da qualidade total, de recursos total e de tecnologia total. Harrington (1992) entende que as várias metodologias desenvolvidas enfocam a melhoria a partir de uma destas abordagens.

Harrington (1992) afirma também que a sobrevivência de uma organização no ambiente competitivo internacional de hoje exige esforços que abranjam tanto a melhoria contínua quanto busca da tecnologia de ponta, além de acerto nas decisões gerenciais e cooperação entre a empresa, o governo, o comércio, os trabalhadores e os acadêmicos.

As organizações precisam, ainda, “ter um plano acordado, bem comunicado, que funda as muitas metodologias de melhoria” (HARRINGTON, 1992, p.56). Propõe, assim a mistura de metodologias de melhoria, desenvolvendo o que denomina gestão da melhoria total (TIM – Total Improvement Management), e à qual representa através de uma pirâmide de cinco camadas, constituídas por blocos com funções específicas e que a vão compor, conforme figuras 2.19. e 2.20.

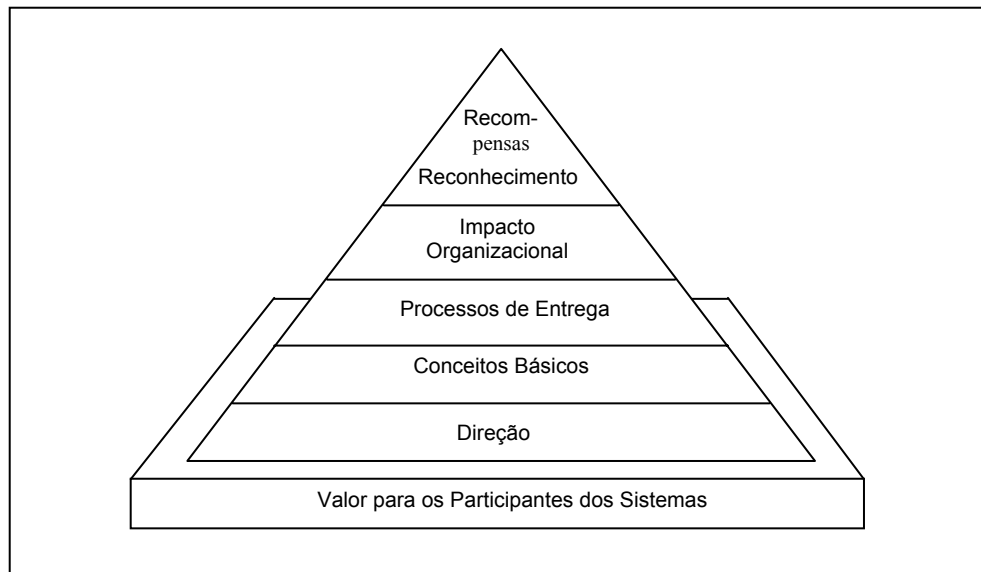


Figura 2.20. Pirâmide da TIM (HARRINGTON, 1992, p.33)

Camada	Blocos	Funções dos blocos nas camadas
Direção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança da Alta Gerência 2. Liderança da Alta Gerência 3. Planos de Mudança do Ambiente 4. Focalização no Cliente Externo 5. Sistemas de Administração da Qualidade 	Desenvolvem a estratégia para a direção do processo de melhoria e Concentram a energia da organização nas relações organizacionais-chaves
Conceitos Básicos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Gestão Participativa 7. Construção da Equipe 8. Excelência Individual 9. Relações com os Fornecedores 	Introduzem as metodologias de melhoria básicas e as integram nas atividades normais da organização
Processos de Entrega	<ol style="list-style-type: none"> 10. Tecnologia de Ponta dos Processos 11. Excelência de Processo do Produto 12. Excelência de Processo do Serviço 	Concentram-se nos processos, tornando a organização mais eficaz, eficiente e adaptável e reduzem o custo, o tempo do ciclo e a variação
Impacto Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 13. Processo de Medição 14. Estrutura Organizacional 	Desenvolvem novas normas e estrutura organizacionais
Recompensas e Reconhecimento		Desenvolvem um sistema de recompensa e reconhecimento, financeiras e não financeiras

Figura 2.21. Blocos e suas funções na pirâmide TIM (HARRINGTON, 1992, p.33-38)

Harrington (1992) destaca, também, a importância de se definir um foco para a organização, que deve priorizar o interesse do cliente e indica três propósitos principais na preparação de um plano estratégico. Cada um desses propósitos é composto por elementos, com intervalos de tempo específicos (ver figura 2.22.).

Propósitos	11 Elementos	(intervalo de tempo)
Direção	Visões Missão Valores Foco estratégico Fatores críticos de sucesso	10-20 anos Aberta Abertos 5 anos 3 anos
Expectativas (medições)	Objetivos estratégicos Metas de desempenho	5-10 anos 1-5 anos
Ações	Estratégias Táticas Orçamentos Planos de desempenho	1-5 anos 1-3 anos 1-3 anos 1-3 anos

Figura 2.22. Elementos e tempos de realização do planejamento estratégico (HARRINGTON, 1992, p.90)

Este conjunto de elementos que vão compor o plano estratégico é descrito por Harrington (1992) conforme resumido na figura 2.23.

	elementos	o que é
Direção	Visão Missão Valores Foco estratégico Fatores críticos	Percepção do futuro Razão da existência Convicções básicas Fixação de áreas Obstáculos a superar
Expectativas	Objetivos da empresa Metas de desempenho	Cenário futuro Resultados pretendidos
Ações	Estratégias Táticas Orçamentos	Abordagem a utilizar Ações planejadas Previsão por tarefas

Figura 2.23. Elementos componentes do plano estratégico (HARRINGTON, 1992, p.90-91)

Um aspecto ao qual Harrington (1992) dá grande importância é a orientação da empresa para o cliente externo, destacando ainda que os mesmos devem ser identificados – não apenas a partir de suas necessidades, mas também por suas expectativas e desejos. Recomenda que sejam desenvolvidas medições para avaliar a satisfação do cliente de modo a se obter informações para localizar problemas e definir suas causas, providenciando-se ações corretivas imediatas.

Harrington (1992), ao mesmo tempo, enfatiza o papel dos gerentes em qualquer processo de melhoria, citando declaração de Joseph M. Juran de que 80%

a 85% dos problemas são causados pela gerência e acrescenta que “é fácil ver que os maiores problemas dentro das organizações de todo o mundo são os processos que a gerência tem a responsabilidade de modificar e controlar” (HARRINGTON, 1992, p.199). Reforça esta idéia com a afirmação de que “os empregados não podem corrigir os problemas que a gerência criou” (HARRINGTON, 1992, p.199). E ao descrever o papel da gerência, distingue três níveis de atuação, conforme apresentado na figura 2.24.

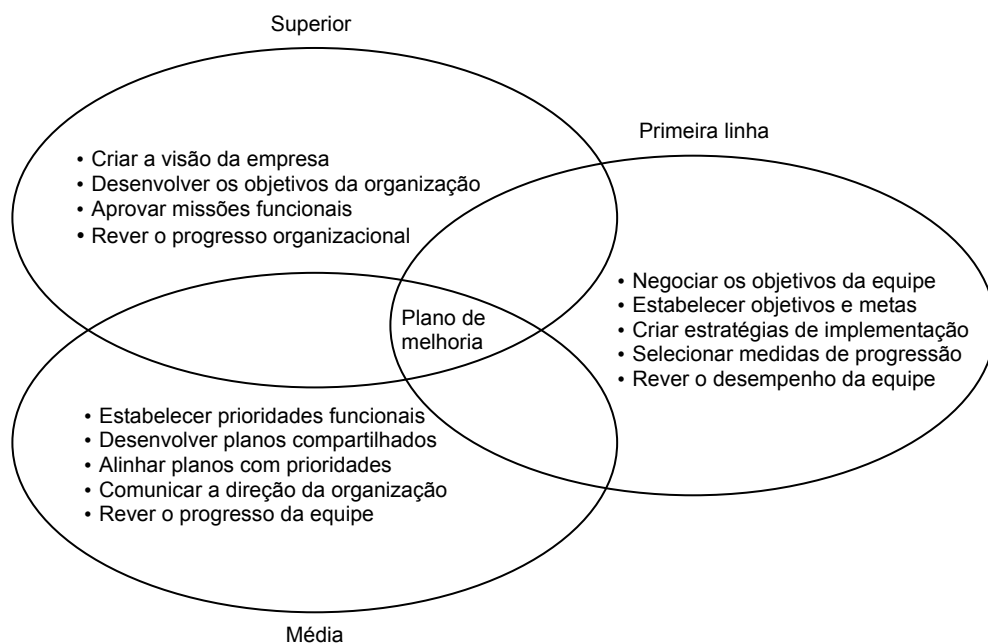


Figura 2.24. Papel da gerência para apoiar o processo da melhoria (HARRINGTON, 1992, p.219)

Quanto ao redesenho do processo Harrington (1992) destaca 11 tarefas para se redirecionar o fluxo do processo organizacional:

- | | |
|--|---|
| 1. Eliminação da burocracia | 7. Atualização do processo |
| 2. Avaliação do valor agregado | 8. Linguagem simples |
| 3. Eliminação da duplicação de tarefas | 9. Padronização |
| 4. Simplificação | 10. Parceria com o fornecedor |
| 5. Redução do tempo (do ciclo) | 11. Automação, mecanização, computadorização e tecnologia da informação |
| 6. Verificação de erros | |

Rummler & Brache (1992) questionam a visão tradicional da organização e consideram que a estrutura verticalizada leva ao funcionamento estanque de cada departamento, no que denominam de fenômeno *silo* (ver figuras 2.25. e 2.26.).

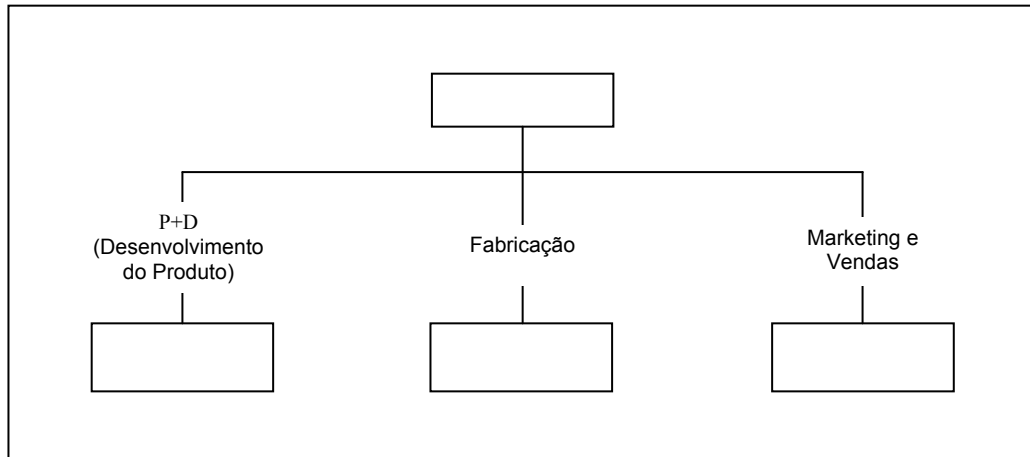


Figura 2.25. Visão tradicional (vertical) de uma organização (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.9)

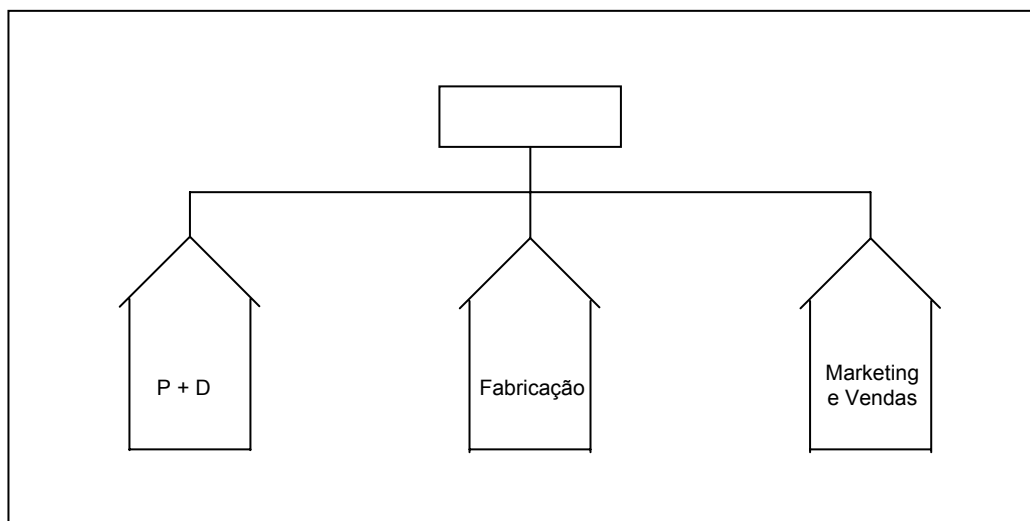


Figura 2.25. O fenômeno "silo" (RUMMLER & BRACHE. 1992. p.10)

Quanto à visão de sistemas (horizontal), assinalam que ela permite incluir no organograma clássico de uma organização a percepção do fluxo de trabalho, do cliente e do produto, além da compreensão dos processos inter funcionais (ver figura 2.27.).

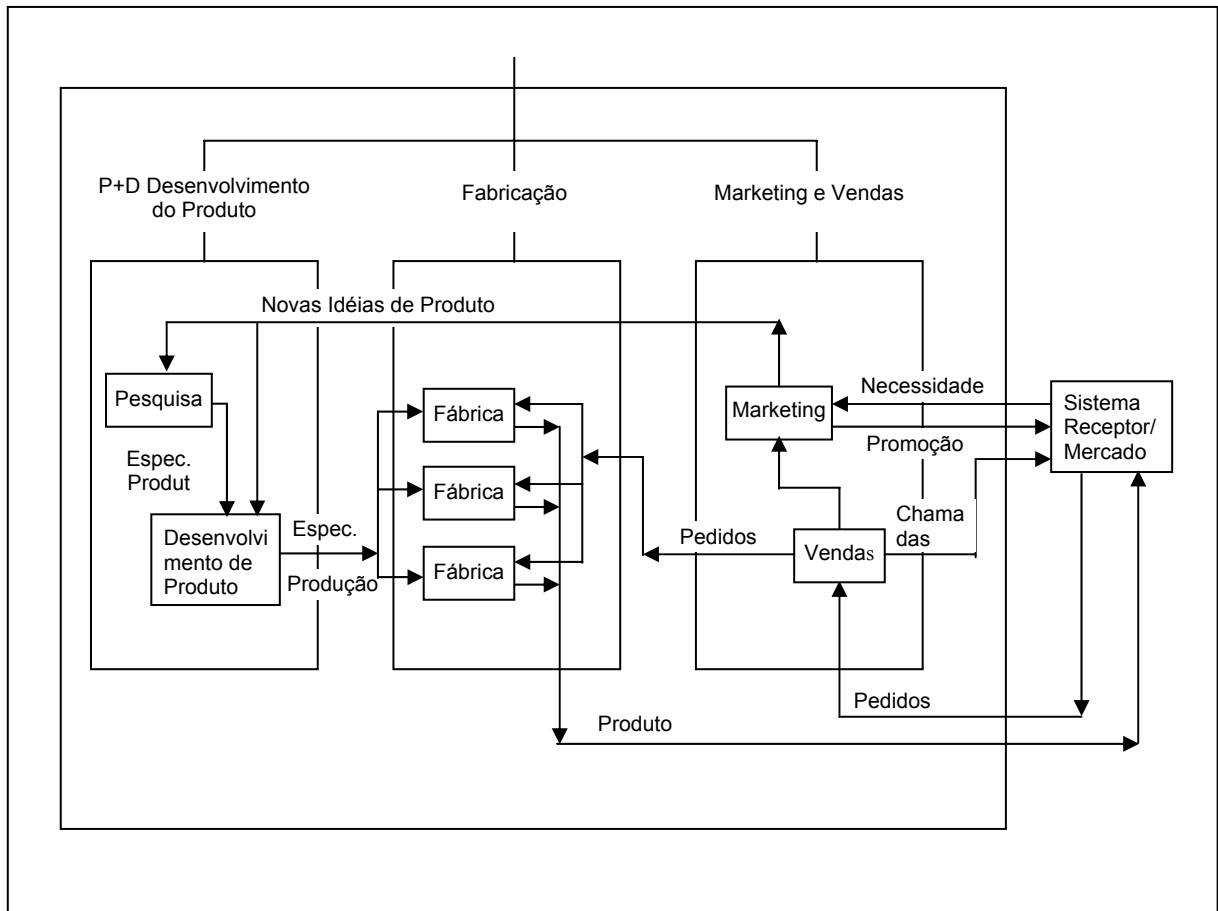
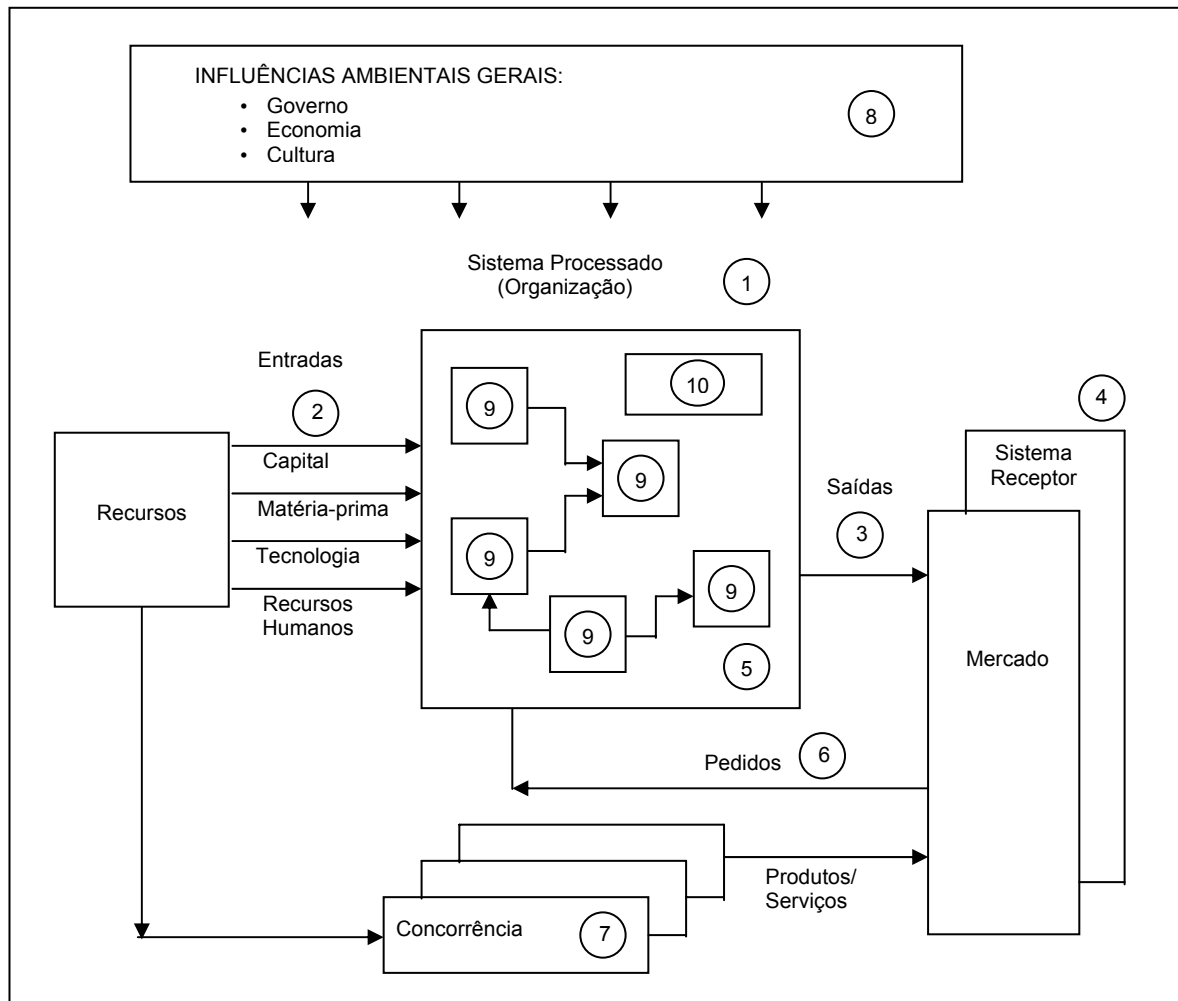


Figura 2.27. Visão de sistemas (horizontal) de uma organização (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.12)

Rummler & Brache definem assim esta visão de sistemas como o ponto de partida “para a criação e gerenciamento de organizações que respondam eficientemente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes” (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.12).

Acrescentam, entretanto, que as organizações devem também ser enfocadas como sistemas adaptáveis, em que é preciso identificar todo o sistema de processamento, as entradas de recursos, as saídas de produtos e serviços, o mercado e os concorrentes, para permitir a elaboração de *feedback* interno e externo, sem perder de vista a compreensão de sua inserção no contexto social, econômico e político (ver figura 2.28.).



Legenda:

- | | |
|--|---|
| 1. Organização | 6. Feedback |
| 2. Input (capital, equipe, tecnologia, material) | 7. Concorrentes |
| 3. Produtos e serviços | 8. Contexto social, econômico e político |
| 4. Mercado | 9. Funções (marketing, desenvolvimento de produtos, etc.) |
| 5. Mecanismos para aferir precisão e eficiência | 10. Equipe de gerenciamento |

Figura 2.28. Uma organização como um sistema adaptável (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.14)

Sintetizando este ponto de vista afirmam que uma organização “ou se adapta a seu ambiente, especialmente a seu sistema receptor (mercado), ou deixa de existir” (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.15). Em função dessa premissa, enfatizam a importância de compreensão do negócio a partir da identificação de todas as entradas, os processos, as saídas e os clientes da organização, em todas as suas conexões.

Para a modificação do processo, Harrington (1992) relaciona um conjunto de atividades a serem desenvolvidas em 5 fases, conforme apresenta a figura 2.29.

FASES	ATIVIDADES
I. Organização da melhoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. definindo os processos críticos 2. selecionando os responsáveis pelo processo 3. definindo as fronteiras preliminares 4. formando e treinando equipes de melhoria do processo 5. enquadramento do processo 6. estabelecendo medições 7. desenvolvendo planos de gestão do projeto e da mudança
II. Entendendo o processo	<ol style="list-style-type: none"> 8. fluxograma do processo 9. preparando o modelo de simulação 10. analisando as etapas do processo 11. realizando a análise do custo e tempo do ciclo do processo 12. implementando reparos rápidos 13. alinhando o processo e os procedimentos
III. Direcionando corretamente o fluxo do processo	<ol style="list-style-type: none"> 14. redesenho do processo (melhoria focalizada) 15. novo desenho do processo 16. <i>benchmarking</i> do processo 17. análise de melhoria, custo e risco 18. seleção do processo preferido 19. plano preliminar de implementação
IV. Implementação, medições e controle	<ol style="list-style-type: none"> 20. o plano de implementação finalizado 21. implementação do novo processo 22. medições do processo 23. sistema de <i>feedback</i> 24. custo da má qualidade
V. Melhoria contínua	

Figura 2.29. Fases e atividades para a modificação do processo (HARRINGTON, 1992, p.340-353)

Na fase III, o autor subdivide as atividades 1 e 2 em diversas tarefas (ver figuras 2.30. e 2.31.).

<ol style="list-style-type: none"> 1. eliminação da burocracia 2. avaliação do valor agregado 3. eliminação da duplicação de tarefas 4. simplificação 5. redução do tempo (do ciclo) 6. verificação de erros 	<ol style="list-style-type: none"> 7. atualização do processo 8. linguagem simples 9. padronização 10. parceria com o fornecedor 11. automação, mecanização, computadorização e tecnologia da informação
--	---

Figura 2.30. Tarefas da atividade 1 na fase III (HARRINGTON, 1992, p.347)

<ol style="list-style-type: none"> 1. análise do quadro geral 2. teoria da unidade 3. automação, mecanização, computadorização e tecnologia da informação 4. reestruturação organizacional 5. simulação do processo
--

Figura 2.31. Tarefas da atividade 2 na fase III (HARRINGTON, 1992, p.347)

Completando a idéia pode-se dizer que “os processos do produto podem ser vistos como algo que consiste em duas fases: o desenho do produto e implementação do processo de produção” (HARRINGTON, 1992, p.357). Por essa razão eles devem se iniciar com as informações do mercado, para que os produtos atendam às necessidades do cliente.

De outro lado, as organizações precisam desenvolver produtos rapidamente para sobreviver ao ambiente competitivo atual. “O desenvolvimento mais rápido de novos produtos, processos e serviços é essencial para se manter uma margem nos mercados globais de hoje”. E completa dizendo que “os tempos do ciclo de fabricação também devem se tornar cada vez mais curtos” (HARRINGTON, 1992, p.363).

Ao tratar dos processos de serviços, Harrington (1992) relaciona algumas propriedades envolvidas (ver figura 2.32.) que os tornam diferentes dos processos de manufatura.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. os serviços são intangíveis; não podem ser medidos, ou verificados antes da entrega 2. os serviços refletem o comportamento do fornecedor 3. não há uma segunda chance quando se perde uma oportunidade 4. o cliente faz parte do processo 5. um serviço não pode ser devolvido, ao contrário de um produto tangível 6. não se pode inspecionar a qualidade num serviço 7. se mais pessoas interagem com o cliente, menos probabilidade ele tem de ficar satisfeito |
|--|

Figura 2.32. Propriedades que diferenciam processos de serviços dos de manufatura (HARRINGTON, 1992, p.383)

O grande dilema do processo de serviços é que “a qualidade e a produtividade com freqüência encontram-se em conflito” (HARRINGTON, 1992, p.384). E após analisar exemplos de busca de qualidade em serviços bancários e de saúde, Harrington (1992) introduz um artigo de Chuck Bayless (1992) abordando especificamente a questão dos serviços públicos.

Bayless (1992) inicia seu trabalho dizendo que, antes da competição, a maior força da indústria de serviços públicos “era uma força de trabalho leal, uma forte cultura orientada para o serviço e para a consistência, bem como um perfil significativo na comunidade”. E acrescenta que “suas deficiências eram uma

produtividade menor... e uma cultura que desencorajava a mudança e os riscos” (BAYLESS, 1992, p.404).

Com a introdução da competição as empresas de serviços públicos devem, a curto prazo, melhorar a produtividade que, segundo ele, se refere a habilidade e técnica. Ao mesmo tempo, para garantir o sucesso a longo prazo, precisam “mudar sua cultura, correr riscos e ser receptivas a alvos dinâmicos” (BAYLESS, 1992, p.404). E conclui afirmando, em relação às empresas de serviço público, que “uma das razões para o freqüente fracasso na implementação de projetos tem sido a inabilidade para a gestão da mudança” (BAYLESS, 1992, p.408).

Abordando, sob outro enfoque, a adequação das empresas, Rummler & Brache (1992) trabalham seu modelo de análise do sistema organizacional considerando três níveis de desempenho:

1. nível da organização: que enfatiza o relacionamento da empresa com seu mercado
2. nível do processo: que verifica quais as variáveis críticas para o desempenho da empresa
3. nível do trabalho/executor: que aborda os cargos (padrões e responsabilidades) e seu preenchimento.

Estes três níveis representam uma anatomia do desempenho, defendendo a idéia de que o aperfeiçoamento de uma organização pressupõe o exame do que chamam as nove variáveis do desempenho, ou seja, a combinação dos três níveis de desempenho acima mencionados com o que denominam *as necessidades do desempenho*: objetivos, projeto e gerenciamento, conforme apresentado na figura 2.33.

		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
OS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO	Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível de Trabalho/Executor	Objetivos do Trabalho/Executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho/Executor

Figura 2.33. As três necessidades do desempenho (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.24)

Trabalhando no nível da organização, Rummler & Brache (1992) colocam que seus objetivos devem contemplar os produtos e serviços, os grupos de clientes, as vantagens sobre a concorrência e as prioridades de produto e mercado (áreas de ênfase). Afirmam que estes são quantitativos, devem se originar da estratégia estabelecida e ser facilmente compreendidos.

O projeto da organização, para eles, é o que vai viabilizar a realização dos objetivos. Sugerem a elaboração de um mapa de relacionamentos para verificar as entradas e saídas entre as diversas funções e para identificar o que chamam de *fiões desligados*. E quanto ao gerenciamento da organização, estabelecem quatro dimensões: gerenciamento de objetivos, gerenciamento de desempenho, gerenciamento de recursos e gerenciamento de interfaces.

Ao abordar o nível de processo, eles destacam que este “é o nível menos entendido e menos gerenciado no desempenho” e explicitam a importância do processo ao afirmar que entre cada entrada e cada saída existe um processo, ou seja, definem um processo de negócios como “uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço”, o qual pode, por sua vez, incluir várias funções (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.54).

Dentre os processos, deve-se distinguir o *processo de clientes* - quando vai resultar em um produto ou serviço destinado a um cliente externo da organização, o *processo administrativo* – que é invisível para os clientes externos mas essencial ao gerenciamento, e o *processo de gerenciamento* – que “inclui as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios” (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.55).

Desenvolvendo a idéia em torno dos processos, pode-se afirmar que “pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes” (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.55). Deve-se levar em conta que os objetivos do processo são aqueles elementos que vão contribuir para os objetivos da organização, que a maioria dos processos-chave de uma organização atravessa fronteiras funcionais e também que é comum a existência de processos que não têm objetivos. Ao se tratar

do projeto do processo é preciso destacar ainda que, “com muita freqüência, uma equipe descobre que não há um processo estabelecido: o trabalho simplesmente é feito de uma forma ou de outra” (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.60).

No caso do gerenciamento do processo, Rummler & Brache (1992) estabelecem as mesmas quatro dimensões colocadas para o gerenciamento da organização. E finalizam a abordagem relativa ao nível de processo dizendo que nunca é suficiente gerenciar apenas os resultados, pois estando ou não alcançando os resultados pretendidos é fundamental a compreensão do sucesso ou fracasso.

Por último, no nível do trabalho/executor, o foco é dirigido para os cargos e as pessoas que vão desenvolver os trabalhos, independentemente do nível que ocupem na hierarquia da organização. É indispensável a adequação, também deste nível, a qualquer alteração introduzida nos níveis de processo e de organização.

Rummler & Brache (1992) distinguem os objetivos do trabalho/executor e os objetivos funcionais, afirmando que, embora ligados, devem originar-se dos processos. A figura 2.34. apresenta as articulações dos objetivos funcionais ao conjunto dos objetivos nos diversos níveis.

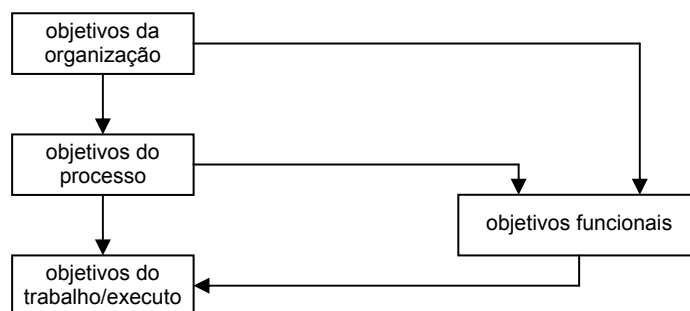


Figura 2.34. Hierarquia do estabelecimento do objetivo do desempenho (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.82)

Em relação ao projeto de trabalho, Rummler & Brache (1992) afirmam que ele é função da alocação de responsabilidades entre trabalhos, seqüência de atividades de trabalho, políticas e procedimentos de trabalho e ergonomia.

Explicitando o gerenciamento do trabalho/executor, Rummler & Brache dizem que “o propósito deste gerenciamento é colocar gente capaz em um ambiente que apóie a realização dos Objetivos do Trabalho” (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.85) e afirmam que são seis os fatores que afetam a eficácia e a eficiência do sistema de desempenho humano, sendo dois relacionados à capacidade dos executores e quatro ao ambiente de apoio (ver figura 2.35.).

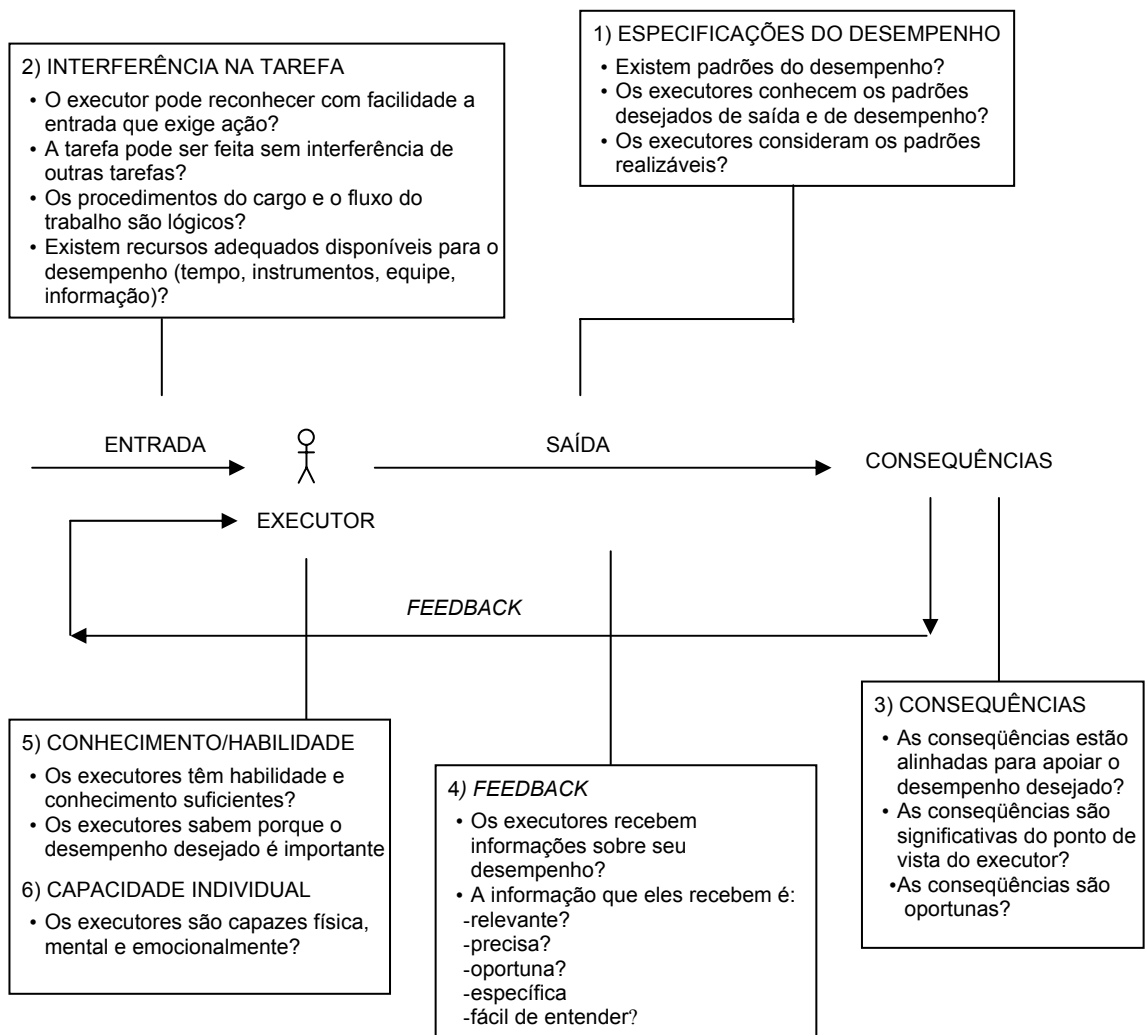


Figura 2.35. Fatores que afetam o Sistema de Desempenho (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.87)

A exemplificação das várias etapas de uma abordagem dos três níveis no diagnóstico e aperfeiçoamento do desempenho é apresentada na figura 2.36.

DEFINIÇÃO E PLANO DO PROJETO

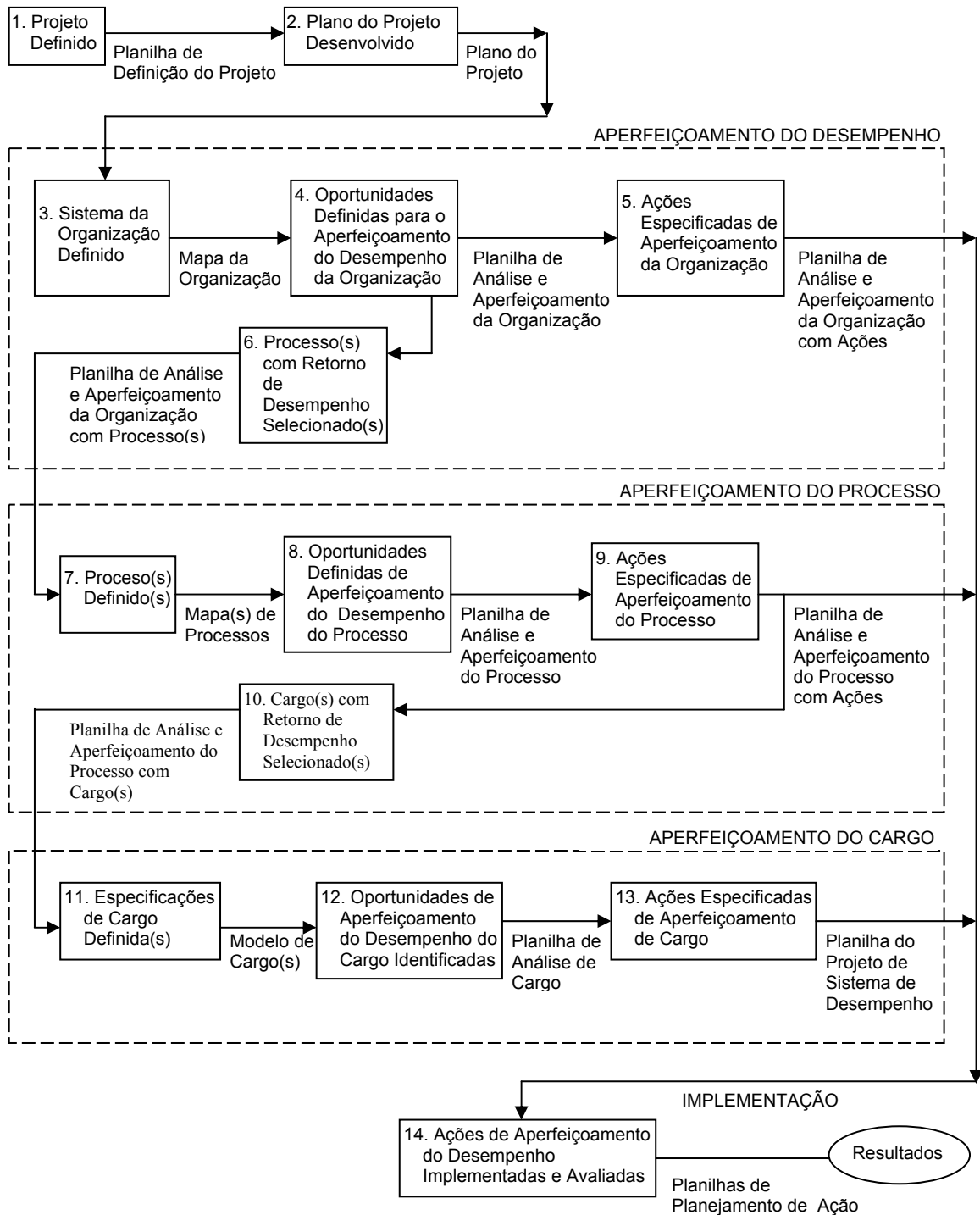


Figura 2.36. O processo de aperfeiçoamento do desempenho em Três Níveis (RUMMLER & BRACHE, 1992, p.126)

2.6. Considerações

Correntes de pensamento podem defender uma maior ou menor participação do Estado em atividades econômicas, mas os autores estudados concordam quanto à importância do desenvolvimento planejado como orientação para as ações de governo e da iniciativa privada.

Sobre a organização das empresas, sejam elas públicas ou privadas, existe um consenso quanto à necessidade de adoção de novos modelos de estruturação que considerem as organizações (e suas unidades) como sistemas abertos e adaptáveis. Constata-se também uma tendência à recomendação de enfoques a partir da visão de processos, identificando-se as entradas, saídas, articulações e pontos de estrangulamentos. Do mesmo modo, é comum aos autores estudados a defesa de uma maior atenção às necessidades dos clientes e ao contexto externo.

Propugnam-se ainda a definição dos planos e programas pela direção, sua tradução em objetivos claros e sua disseminação entre todos os trabalhadores da organização, nos diversos níveis.

Quanto à reforma do Estado, destacam-se duas direções a serem consideradas: o re-direcionamento das ações para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos usuários, percebidos como clientes, e a necessidade de resgate do conceito de *res publica* como fundamento de qualquer mudança, incluindo-se o enfrentamento do problema de *agency*, presente não só em empresas privadas, mas também nas empresas públicas.

Resumindo os principais pontos defendidos como indispensáveis e que balizarão este estudo de caso, pode-se relacionar:

- O desenvolvimento planejado.
- A visão da empresa como sistema aberto.
- A percepção do contexto externo.
- A organização estruturada pela visão de processos.

- A definição de objetivos claros.
- O foco no cliente.
- O resgate do conceito de res publica.
- Adoção de medidas preventivas quanto ao problema de agency.

O próximo capítulo fornecerá uma visão geral do objeto do presente estudo de caso, A Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG, empresa pública criada para estudar, planejar e executar obras de infra-estrutura em áreas destinadas à implantação de unidades industriais.

3. OBJETO DE ESTUDO

Este capítulo aborda as principais características da empresa que será analisada, fornecendo os principais elementos para a compreensão do objeto em estudo. Está organizado em quatro itens, tratando, especificamente de:

- Identificação da empresa;
- Lei de criação da companhia e antecedentes que a justificaram;
- Principais momentos que compõem sua evolução histórica;
- Situação existente atualmente.

3.1. Identificação da empresa

A Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG), constituída como empresa pública de economia mista, é parte integrante do sistema operacional de indústria e comércio do Estado, que é seu maior acionista. Tem como missão promover a interiorização do desenvolvimento através do fomento industrial, gerando oportunidades de emprego e assegurando qualidade de vida nos municípios.

Sua atuação está centrada na implantação de áreas estrategicamente localizadas para a instalação de indústrias e serviços de apoio, selecionando terrenos e dotando-os de infra-estrutura de forma a assegurar o desenvolvimento econômico, o ordenamento territorial e a preservação ambiental nos municípios mineiros, de forma integrada.

As ações da CDI-MG são balizadas pelo atendimento a um conjunto de necessidades de diversos segmentos sociais – seja enquanto clientes, seja enquanto beneficiários diretos ou indiretos do planejamento industrial.

Seus principais clientes são empresários do setor industrial e de áreas correlatas, como armazenamento e transporte, aos quais oferece terrenos

preparados para instalação de suas unidades, a preços de custo e com financiamento próprio.

Também o são as administrações municipais, às quais presta serviços de assessoria para identificação de potencialidades locais, para a seleção de terrenos e elaboração de projetos de urbanismo e engenharia, licitação, acompanhamento e fiscalização de obras, comercialização dos lotes industriais segundo critérios de compatibilização de vizinhança e acompanhamento pós-venda, incluindo orientação aos empresários e verificação do cumprimento de prazos contratuais.

3.2. Antecedentes e lei de criação da empresa

Em 1968 o Governo do Estado de Minas Gerais já contava com um Conselho Estadual de Desenvolvimento que buscava coordenar ações em diversas áreas de sua economia, envolvendo desde a exploração de recursos naturais e a agropecuária, o aprimoramento dos recursos humanos, até o desenvolvimento industrial e a implantação de infra-estrutura, bem como o turismo, dentro de uma ótica de planejamento global e a partir da definição de planos que estruturassem suas políticas econômicas e financeiras. O organograma definido pela portaria CODEMIG nº 41 de 06 de dezembro de 1968, apresentado como ANEXO B, mostra claramente a amplitude da visão deste Conselho.

No início da década de 70, o empenho em acelerar o desenvolvimento industrial em Minas Gerais levou o governo à estruturação de um Departamento de Industrialização dentro deste Conselho Estadual de Desenvolvimento, cujos organogramas de 1970 e 1971 constam do ANEXO C.

Entretanto, como órgão da administração direta, este departamento apresentava limitações operacionais que vieram a compor a justificativa técnica para a criação da CDI-MG, apresentada pelo Doutor Paulo de Lima Vieira, vice-presidente do Conselho Estadual de Desenvolvimento, na mensagem nº 29 de 20 de maio de 1971, dirigida à Assembléia Legislativa pelo Governador Rondon Pacheco:

... “a possibilidade de contratação direta de financiamento, empréstimos ou obtenção de recursos federais, também está prejudicada tendo em vista a estruturação institucional do Departamento de Industrialização”.

- ... “chega-se, assim, à conclusão de que uma reformulação institucional do Departamento de Industrialização deve ser concretizada, para corresponder oficial e diretamente à tarefa de acelerar o desenvolvimento industrial... como Sociedade de Economia Mista ... haveria uma situação eficiente e segura para adquirir e controlar obrigações na condição de órgão executor de convênios e tomador de empréstimos destinados a cobrir os gastos das obras e projetos de infra-estrutura de áreas industriais de apoio, suporte básico para a instalação de novas unidades fabris.”

A Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG) foi assim constituída em 1971, através da Lei 5.721 (ANEXO D). Criada sob forma de sociedade de economia mista é controlada pelo Governo do Estado e vinculada à Secretaria de Estado de Indústria e Comércio.

O principal objetivo de sua criação foi dotar o Poder Público de uma entidade ágil e eficiente para preparar e oferecer áreas propícias ao uso industrial, dotadas de infra-estrutura adequada, visando atrair novos investimentos para Minas Gerais. Conforme dito acima, antes da criação da companhia, estas atividades eram desenvolvidas pelo Departamento de Industrialização, órgão da administração direta.

A Lei 5.721, 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”. Em seu artigo 2º, estabelece suas competências:

- I. projetar, implantar e administrar, direta ou indiretamente, áreas industriais, bem como todos os seus serviços e equipamentos de apoio;
- II. divulgar e promover os centros, cidades, distritos e núcleos industriais do Estado e suas oportunidades industriais;
- III. executar o programa de industrialização do Estado, segundo as normas fixadas pelo poder executivo;
- IV. controlar a poluição ambiental, provocada por indústrias, de acordo com as normas estabelecidas, pela União e o Estado.

Quando de sua constituição, foram incorporados ao patrimônio da empresa terrenos localizados em diversos municípios mineiros (ver figuras 3.1. e 3.2.), previamente avaliados e oferecidos pelos subscritores do capital da CDI-MG para

aprovação na Assembléia Geral de constituição da Companhia, ocorrida em 19 de outubro de 1971.

Municípios	Área (m ²)
Pirapora	2.135.560
Uberaba	500.000
Poços de Caldas	324.940
Santa Luzia	6.678.340
Juiz de Fora	4.347.788
Contagem	4.731.636
Vila Operária (habitação para CI de Contagem)	339.812
Montes Claros	2.058.750

Figura 3.1. Terrenos incorporados ao patrimônio da CDI-MG (Ata da Assembléia de 19/10/1971)

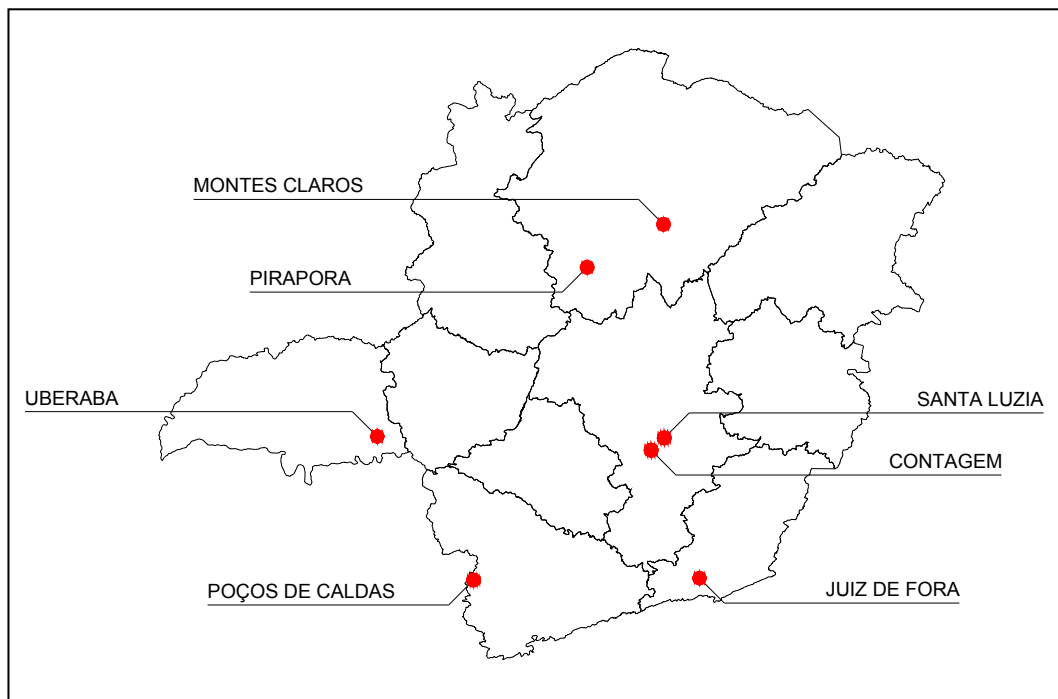


Figura 3.2. Localização dos municípios com áreas transferidas à CDI (Gerência de Projetos, 2002)

Ainda durante o governo de Rondon Pacheco, em 06 de dezembro de 1973, a lei 6.223 (ANEXO E) autoriza o Estado a integralizar sua participação no capital da CDI-MG, incorporando imóveis de sua propriedade nos municípios de Extrema e Santa Rita do Sapucaí (ver figura 3.3.).

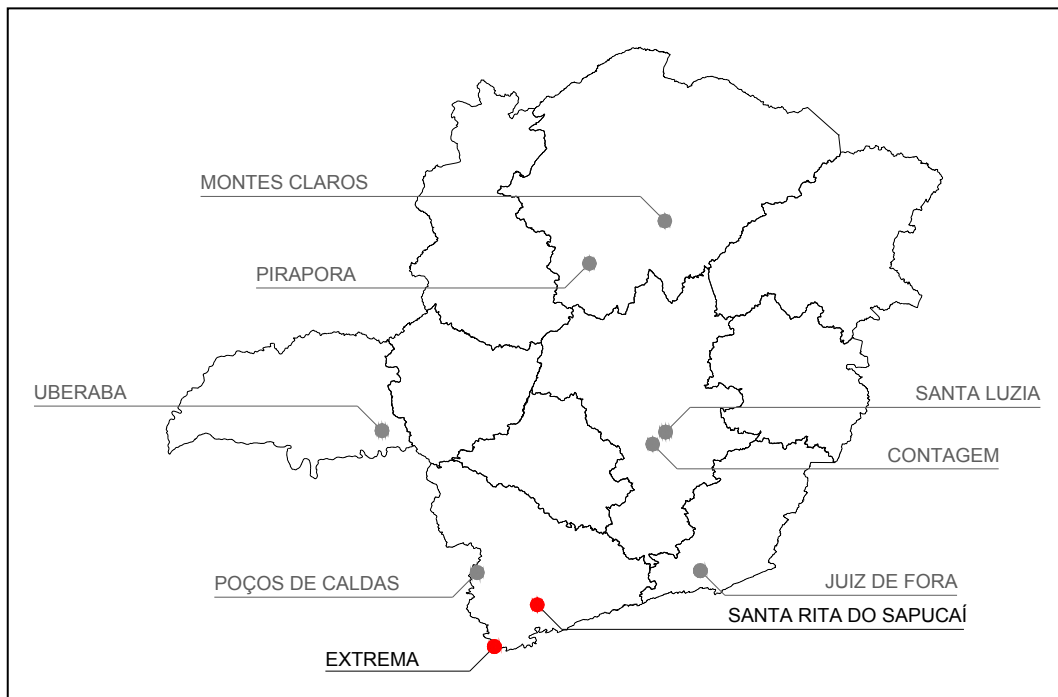


Figura 3.3. Localização das novas áreas transferidas à CDI
(Gerência de Projetos, 2002)

Em 03 de agosto de 1977, no governo de Antônio Aureliano Chaves de Mendonça, a lei 7.055 (ANEXO F) dá nova redação a dispositivos da lei 5.721, especificamente alterando o inciso III do artigo 2º e acrescentando-lhe um parágrafo único, bem como modificando seu artigo nono.

As mudanças introduzidas referem-se a redefinições quanto ao papel da Companhia e quanto às relações entre ela e o Estado. Tratam-se de ajustes decorrentes do próprio funcionamento da empresa, uma vez que, tendo sua origem em um departamento da administração direta do Estado, havia conservado alguns resquícios deste tipo de organização na versão inicial de sua lei de criação. No caso do item III, cuja redação na lei 5.721 era:

Promover o assessoramento técnico ao Governo Estadual e Municipal, quando para isso solicitada, nos problemas referentes à concentração de indústrias e suas implicações, fazendo cumprir, no que lhe competir, o programa de industrialização traçado pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento.

passa a ser :

Executar o programa de industrialização do Estado, segundo as normas fixadas pelo Poder Executivo.

e o parágrafo acrescido neste artigo trata da participação da CDI-MG em outras sociedades:

A Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais – CDI-MG poderá, ouvido o seu Conselho Superior de Administração, participar do capital de sociedades cujos projetos de implantação, aumento de produção ou de faturamento sejam considerados de interesse para o desenvolvimento industrial do Estado, com utilização de recursos financeiros próprios ou bens do seu patrimônio.

Quanto à reformulação do artigo 9º, cuja redação era:

O Poder Executivo fica autorizado a integralizar sua participação no capital da Sociedade a que se refere esta lei, podendo para isso:

- I. utilizar imóveis de seu patrimônio ou que venha a desapropriar para implantação de áreas industriais;
- II. destinar dotações orçamentárias apropriadas;
- III. abrir crédito especial, mediante anulação, parcial ou total, de dotações orçamentárias vigentes.

torna-se, com a nova versão:

Para integralização ou aumento da participação do Estado no capital da sociedade, fica o Poder Executivo autorizado a:

- I. utilizar imóveis de seu patrimônio;
- II. destinar recursos orçamentários específicos;
- III. abrir crédito especial, mediante anulação parcial ou total de dotações orçamentárias.

Em sua criação, os antigos funcionários do Departamento de Industrialização que tiveram interesse foram contratados pela nova Companhia, perfazendo um total aproximado de 48 pessoas, incluindo técnicos de nível superior, funcionários de nível médio e de apoio administrativo.

3.3. Histórico e evolução da Companhia

A criação da CDI-MG em 1971 situa-se em um contexto onde existia uma grande ênfase ao planejamento e prevalecia a idéia de que o desenvolvimento econômico seria alcançado através de iniciativas do poder público (Siqueira, 2001). O insucesso de ações anteriores passou a ser atribuído a pouca agilidade da administração direta.

O desenvolvimento econômico do país na década de 70, por sua vez, pautou-se pelas facilidades de obtenção de recursos federais para investimentos, o que, por sua vez, possibilitou a adoção de políticas de fomento por parte de governos estaduais.

Dispondo de um sistema operacional de apoio à industrialização bem estruturado e bastante ágil, Minas Gerais pôde se beneficiar da abundância desses recursos financeiros, investindo na criação de distritos industriais em localizações estratégicas. Consolidou, assim, uma posição especial entre os estados industrializados da federação – por sua localização centralizada e pela sua primazia na criação de áreas industriais especificamente planejadas (Diniz, 1981).

Como instrumento de política de governo, a instalação da CDI-MG visava promover o desenvolvimento econômico e social nas diversas regiões do Estado, buscando a superação dos desequilíbrios existentes. O instrumento previsto era a instalação de áreas industriais para, aproveitando as potencialidades locais, assegurar melhores resultados para os investimentos do Estado em infra-estrutura.

A concepção inicial de distritos industriais que embasou a instalação da cidade industrial em Contagem e, posteriormente, a criação da Companhia - que inclusive adotou esse nome, seguia modelos aplicados em outros países e previa a preparação de áreas destinadas exclusivamente à instalação industrial.

Em sua própria evolução, esta primeira cidade industrial implantada apontou os equívocos de uma concepção tão restrita. Ao longo dos anos, diversos terrenos foram sendo ocupados por agências bancárias e outros serviços de apoio indispensáveis ao funcionamento das indústrias, assim como surgiram, irregularmente, pequenos núcleos comerciais para atender o grande número de trabalhadores que circulava na região diariamente.

Outro fator que obrigou a CDI-MG a repensar os modelos de áreas industriais convencionais, deixando de se restringir aos aspectos intrínsecos ao planejamento de áreas industriais, foi a ocupação de alguns de seus terrenos por favelas.

A transformação de uma economia fundada na agropecuária por uma industrialização acelerada refletiu-se de maneira intensa sobre o sistema urbano, com o deslocamento de grandes contingentes populacionais para as cidades e aumento do déficit de moradia.

A instalação de um núcleo industrial, pelas oportunidades de emprego criadas, atrai para suas imediações famílias de trabalhadores. Na ausência de alternativas, isso representou o significativo aumento de áreas faveladas, particularmente em terrenos públicos destinados à implantação de projetos de longa maturação - como o são os distritos industriais.

E, finalmente, as novas demandas apresentadas pelas próprias indústrias, em decorrência de sua especialização tecnológica, também influenciaram na necessidade de alterações no produto oferecido pela companhia.

Esse conjunto de fatores fez com que a CDI-MG, ao longo de sua existência, diversificasse suas formas de atuação e desenvolvesse novos modelos de assentamentos. Empreendimentos de porte variado exigiram a definição de lotes industriais com dimensões que atendessem necessidades específicas e, ao mesmo tempo, com flexibilidade para assegurar futuras expansões.

A complexidade do sistema produtivo atual, por outro lado, exigiu a ampliação do conceito de Distrito Industrial para o de núcleos empresariais planejados. Constatou-se a necessidade dessas áreas incluírem empreendimentos complementares do setor comercial (como atacadistas) e do setor de serviços (como transportadoras) além de outros também indispensáveis ao funcionamento das indústrias.

Empresas de maior porte demandaram estudos específicos para sua instalação - como no caso das montadoras, exigindo da CDI-MG o desenvolvimento de projetos especiais para sua implantação, bem como o planejamento complementar de áreas industriais de apoio, capazes de absorver fornecedores de autopeças.

Verificou-se, também, que outras atividades industriais, por suas peculiaridades, tendiam a se desenvolver no interior da malha urbana, sob a forma de micro-empresas. Não apresentando conflitos com outras atividades urbanas, poderiam ser atendidas em pequenas áreas ou quarteirões industriais que,

beneficiando-se da infra-estrutura existente nas cidades, viabilizariam a instalação de empreendimentos em municípios com desenvolvimento ainda incipiente ou em regiões urbanas carentes de oportunidades de emprego.

Resumindo, ainda que obedecendo aos objetivos básicos para a qual a empresa foi criada, houve uma grande evolução quanto à concepção de planejamento de áreas industriais. A figura 3.4. sintetiza os principais modelos desenvolvidos até 1994, enquanto a figura 3.5. apresenta o significado de cada um desses modelos, conforme as definições estabelecidas na CDI-MG.

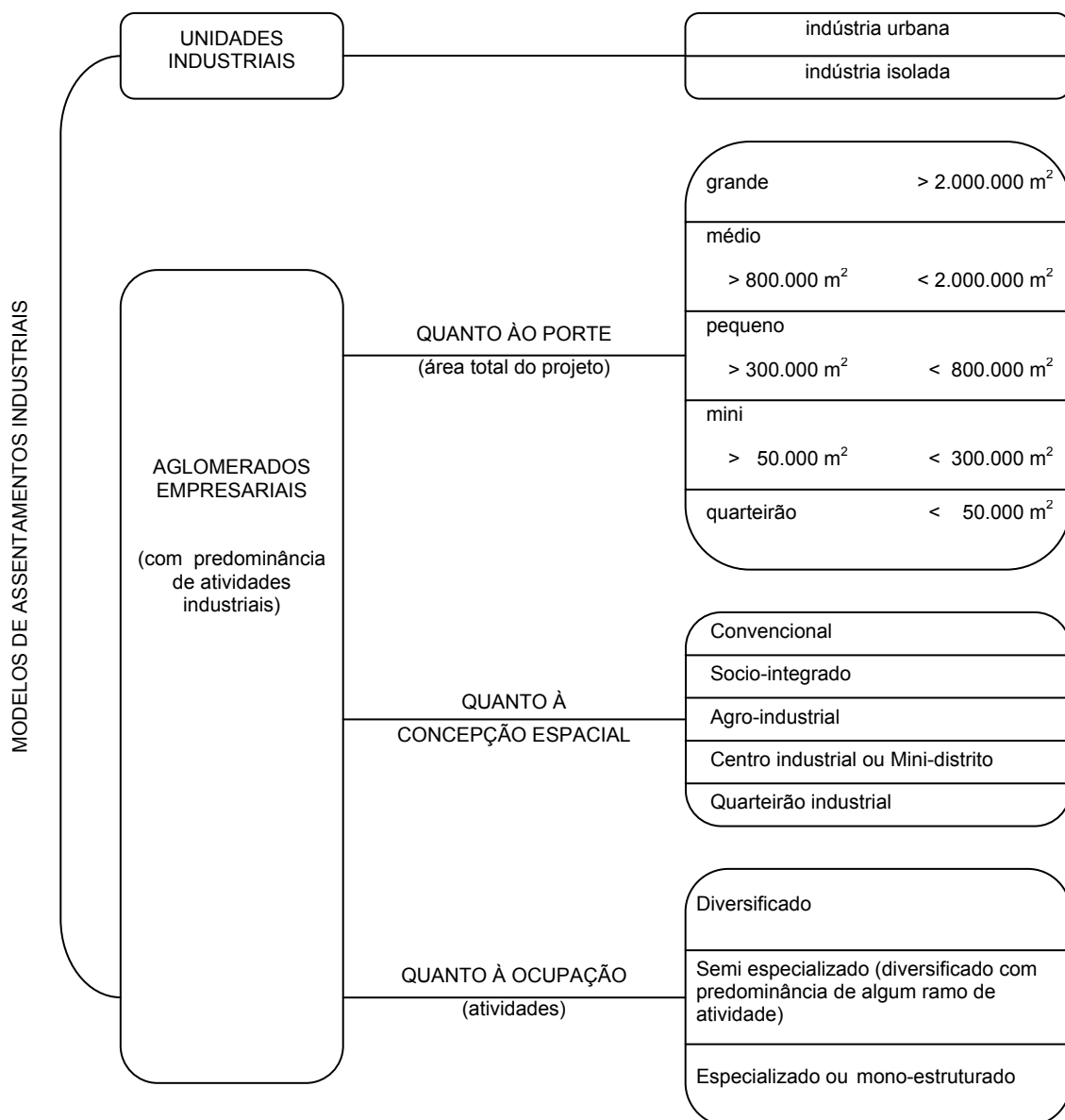


Figura 3.4. Modelos de assentamentos industriais
(A CDI-MG e a desconcentração industrial, 1994, p.13A)

Modelo de assentamento industrial	Definição
Indústrias urbanas	Unidades não poluidoras dispersas na malha urbana.
Indústrias isoladas	Unidades fabris localizadas fora da malha urbana, na sua maioria tem atividades incômodas, potencialmente poluidoras ou geradoras de tráfego pesado.
Distritos Industriais convencionais	Aglomerados planejados de indústrias de diversas tipologias, além de unidades de comércio e serviços. Porte maior e mais afastados da malha urbana.
Distritos Industriais sócio-integrados	Aglomerados planejados para indústrias não poluidoras, com áreas comerciais, de serviços e habitacional (para diminuir distância habitação-trabalho-lazer-comércio-serviços). Porte maior, junto à periferia da cidade e perto de outras atividades.
Distritos Agroindustriais	Aglomerados planejados de indústrias que beneficiam e transformam produtos agropecuários, bem como de unidades de apoio e assistência técnica. Porte médio, junto da cidade e junto da região ou produção agropecuária.
Centros industriais sócio integrados ou minidistritos industriais	Aglomerados planejados de empresas de pequeno e médio porte, de atividades diversificadas ou especializadas ou de atividade única (monoestruturados). Porte pequeno (menor investimento) e localizadas mais próximos das cidades – nas periferias.
Quarteirões industriais (em desenvolvimento)	Áreas de pequeno porte para micro e pequenas empresas não poluentes, dentro da malha urbana, preferencialmente para cidades de pequeno e médio portes: podem se destinar a ocupações especializadas ou serem utilizados com objetivo social (geração de empregos) junto a áreas habitacionais.
Centros especializados (em desenvolvimento)	Como bases para o desenvolvimento de pesquisas tecnológicas e para instalação de setores intensivos em tecnologia (eletroeletrônica e agroindústria).
Parques de alta tecnologia (em desenvolvimento)	Núcleos tecnológicos, envolvendo incubadoras de empresas e infra-estrutura laboratorial, junto às Universidades.
Galpões padronizados mono (já implementado) ou multifabris (em desenvolvimento)	Para incentivar a criação de novas empresas ou incubadoras de indústrias, utilizando os projetos padrões de arquitetura e engenharia já elaborados.

Figura 3.5. Definições dos modelos adotadas pela CDI-MG
(A CDI-MG e a desconcentração industrial, p.14)

Como mostrado na figura 3.5., apesar de seus objetivos permanecerem os mesmos dos da época de sua criação a companhia procurou se adequar às condições existentes, diversificando os produtos oferecidos. Sua atuação, sintetizadas no documento Projeto CDI, elaborado em 1988, podem se resumir nas seguintes premissas:

- aproveitar as economias de escala e aglomeração;
- ser instrumento de planejamento regional na política de localização industrial;
- promover o ordenamento urbano, através do controle de localização das atividades;
- promover a socio-integração da atividade industrial com as demais funções e atividades urbanas, visando a melhoria de vida da população.

Do ponto de vista administrativo a empresa sofreu, igualmente, grandes modificações ao longo dos trinta anos de sua existência. A equipe inicial, oriunda do Departamento de Industrialização, foi sendo ampliada pela contratação de novos

funcionários, quadruplicando-se em cinco anos. Em 1983, doze anos após sua criação, a companhia atingiu o número máximo em seu quadro funcional, contando com 256 empregados. A partir de então teve início uma política constante de redução de pessoal.

Ainda que parte da redução ocorrida em seu corpo técnico possa estar relacionada à introdução de novas tecnologias e ferramentas de trabalho, como a estação total para levantamentos de campo e a informática – que permitiram uma drástica redução em pessoal na área de topografia e de desenho, além de maior racionalização nas atividades de apoio administrativo, não se pode atribuí-la exclusivamente a isto.

Os cortes de pessoal não parecem estar relacionados diretamente à reorganização do processo produtivo ao se considerar o fato de que, do grupo inicial de 48 funcionários mais da metade estava lotada nas divisões de planejamento e obras e, do total de empregados hoje atuando na empresa, apenas um terço encontra-se em posição similar.

Quanto às instalações de sua sede, após um período inicial em que permaneceu no local onde se funcionava o Departamento de Industrialização, transferiu-se para andares alugados em outro prédio na região central de Belo Horizonte, tendo permanecido neste endereço por quatorze anos. Em 1987 mudou-se para uma sede própria, ocupando quatro pavimentos; após desfazer-se de um desses andares e de uma área prevista para instalação de auditório (que não chegou a se concretizar), acabou perdendo o imóvel para pagamento de dívidas e, no presente ano, transferiu-se para um espaço cedido no prédio da Secretaria de Indústria e Comércio.

3.4. Situação atual da empresa

Considerando que a análise da situação da companhia é o objeto do presente estudo, este tópico enfocará apenas alguns elementos básicos sobre o quadro atual.

De acordo com as informações contidas na página da CDI-MG no site do Governo de Minas Gerais (<http://www.mg.gov.br/>), a atual estrutura da empresa é a apresentada na figura 3.6.

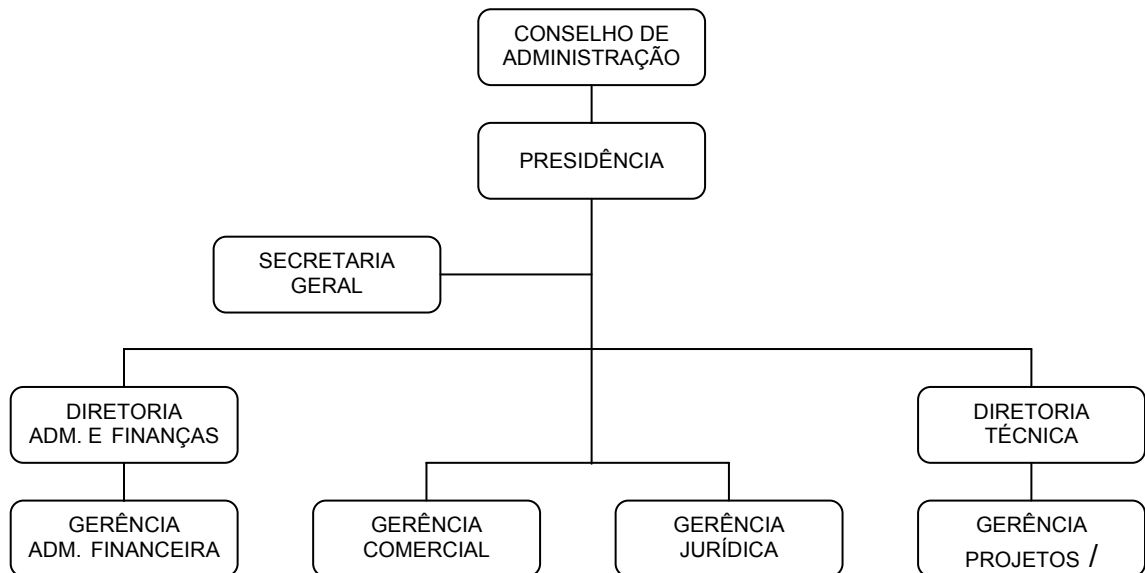


Figura 3.6. Organograma atual da CDI-MG, 2002, <http://www.mg.gov.br/>

De uma forma sucinta, pode-se descrever como principais atividades da CDI-MG para cumprir seus objetivos, independentemente dos modelos a serem adotados:

- seleção de terrenos adequados à instalação de áreas industriais (exceto quando recebe os terrenos sem tê-los avaliado previamente);
- estudos de viabilidade e definição dos modelos de assentamento industrial;
- elaboração dos projetos de parcelamento do terreno e do sistema viário;
- elaboração dos projetos complementares de saneamento e abastecimento de água;
- licitação para execução das obras e fiscalização;
- comercialização dos terrenos;
- acompanhamento pós-ocupação quanto à instalação das indústrias.

As informações sobre a atuação da companhia no que se refere aos municípios onde existem Distritos Industriais implantados e em implantação, bem como sobre a participação da CDI-MG em projetos especiais desenvolvidos pelo

Governo do Estado também estão divulgados no site do Governo de Minas Gerais e são reproduzidas nas figuras 3.7. a 3.9..

Municípios			
Alfenas	Extrema	Nova Era	Santana do Paraíso
Araguari	Governador Valadares	Passos	São João Del Rei
Araxá	Ipatinga	Patrocínio	Sarzedo
Belo Horizonte	Itabira	Pedro Leopoldo	Sete Lagoas
Betim	Itajubá	Pirapora	Três Pontas
Conselheiro Lafaiete	Itaúna	Ponte Nova	Uberaba
Contagem	Ituiutaba	Pouso Alegre	Uberlândia
Coronel Fabriciano	Juiz de Fora	Rio Pomba	Unai
Divinópolis	Lavras	Sabará	Vespasiano
Elói Mendes	Montes Claros	Santa Luzia	

Figura 3.7. Distritos Industriais implantados
(Gerência de Projetos e Obras da CDI-MG, 2002)

Municípios			
Barbacena	Ijaci	Paraopeba	Ubá
Barroso	Manhuaçu	Santos Dumont	
Curvelo	Mariana	Santa Vitória	

Figura 3.8. Distritos Industriais em implantação
(Gerência de Projetos e Obras da CDI-MG, 2002)

Projetos	Municípios
FIAT AUTOMÓVEIS S/A	Betim
MERCEDES BENZ DO BRASIL S/A	Juiz de Fora
IVECO FIAT DO BRASIL LTDA.	Sete Lagoas
FMB PRODUTOS METALURGICOS S/A	Betim
STOLA DO BRASIL S/A	Belo Horizonte
HELIBRÁS – HELICOPTEROS DO BRASIL	Itajubá
AÇOMINAS	Ouro Branco
CIA SIDERÚRGICA MENDES JUNIOR	Juiz de Fora
FÁBRICA DE CIMENTO – CARMAGO CORRÊA	Ijaci
DEMAG	Vespasiano
NORDBERG INDUSTRIAL LTDA.	Vespasiano
MANGELLS	Três Corações
CIA DE CIGARROS SOUZA CRUZ S/A	Uberlândia
POLO FILME IND. E COMÉRCIO LTDA.	Varginha
ANC – AMERICAN NACIONAL CAN	Extrema
LATASA – LATAS DE ALUMÍNIO S/A	Pouso Alegre
CENIBRA – CELULOSE NIPO BRASILEIRA	Belo Oriente
IKPC – IND. KLABIN PAPEL CELULOSE S/A	Betim
RIND. GESSY LEVER LTDA.	Vespasiano
CELITE	Santa Luzia
FRIGORÍFICO TAMOIO	Arceburgo
USIFAST	Betim
MINASCENTRO	Belo Horizonte
SHOPPING ITAÚ POWER CENTER	Contagem

Figura 3.9. Participação em projetos especiais
(Gerência de Projetos e Obras da CDI-MG, 2002)

Com relação a estes projetos especiais de interesse do Governo do Estado, cabe destacar que a CDI-MG é freqüentemente solicitada a efetuar desapropriações ou executar obras de terraplenagem, instalação de infra-estrutura ou construção de galpões. Nestas situações, para fazer frente aos custos dos projetos, é feita a transferência de recursos à companhia sob a forma de subscrição de capital, o que tem representado uma situação artificial.

Por essa razão, apesar de constituída como sociedade de economia mista, a presença de outros acionistas como empresas, Prefeituras Municipais e particulares foi se reduzindo ao longo dos anos até a situação, já em 1987, em que o Estado de Minas Gerais passou a controlar 98,9% das ações. A figura abaixo mostra a evolução ocorrida entre 1972 e 1987.

anos	% Estado de Minas Gerais	% outros acionistas
1972	84,0	16,0
1973	78,9	21,1
1974	80,6	19,4
1975	82,1	17,9
1976	84,1	15,9
1977		
1978	86,3	13,7
1979	87,2	12,8
1980	93,9	6,1
1981	97,0	3,0
1982	98,4	1,6
1983	98,3	1,7
1984	98,5	1,5
1985	98,7	1,3
1986	98,8	1,2
1987	98,9	1,1

Figura 3.10. Participação de acionistas
(Projeto CDI-MG, 1988)

Em decorrência da escassez de recursos para investimentos por parte da CDI-MG, a maioria dos distritos em implantação, atualmente, têm sido viabilizados através de parcerias com Prefeituras Municipais e com particulares.

3.5. Considerações

Neste capítulo foi caracterizado o objeto do presente estudo de caso, podendo-se resumir ser a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG, uma empresa pública que tem o Estado de Minas Gerais como seu maior acionista.

Foi criada em 1971, em substituição a um departamento da administração direta, com o objetivo de dotar o Governo do Estado de um instrumento mais ágil para a implantação de seus programas de industrialização.

Incumbida de selecionar áreas, desenvolver projetos e contratar a execução de obras de infra-estrutura, responsabilizou-se pela instalação de Distritos Industriais e de projetos especiais em várias regiões de Minas Gerais, especialmente na década de 70 e início dos anos 80, quando dispunha de grandes recursos para sua atuação. Neste período serviu de modelo e prestou assessoria para a criação de órgãos congêneres, no país e no exterior.

Na segunda metade de sua existência a escassez de recursos públicos para investimentos limitou suas ações e acarretou uma drástica redução em seu quadro técnico. Exigiu, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos modelos de áreas industriais e a busca de novas parcerias e estratégias de ação.

No capítulo 5 serão apresentados os materiais e métodos utilizados neste trabalho, descrevendo-se as formas utilizadas na coleta, organização e análise dos dados.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo de caso será desenvolvido através do levantamento de dados sobre a organização da empresa, dos resultados obtidos pela companhia nos diversos períodos de sua existência e da análise dos principais aspectos organizacionais que possam explicar resultados diferenciados ao longo do tempo. A partir destes elementos será elaborada uma proposta de reorganização dos processos.

4.1. Coleta de dados

O trabalho será desenvolvido a partir da coleta de dados secundários, a serem obtidos em documentos da companhia em foco. Uma das dificuldades iniciais se apresenta pela situação em que se encontram os arquivos, pela falta de critérios para sua catalogação e por sua dispersão em diversos setores da empresa.

A premissa que fundamentará a coleta dos dados será a busca prioritária através de documentos oficiais, como estatutos registrados na Junta Comercial de Minas Gerais - JUCEMG e livros de atas originais, buscando maior confiabilidade das informações. Apenas complementarmente serão usadas outras fontes internas, como relatórios e registros departamentais.

Os dados serão buscados em função dos objetivos pretendidos com este estudo de caso e tendo por base os autores consultados para a fundamentação teórica. Podem ser inicialmente considerados em quatro grupos, conforme descrito nos sub-itens abaixo.

4.1.1. Organização da empresa

Inicialmente será examinada a lei de criação da CDI-MG (ANEXO D), as justificativas que a embasaram, a inserção da empresa no contexto da administração

do governo estadual e as alterações introduzidas através de leis posteriores (ANEXOS E e F).

Na seqüência será estudado o estatuto social da companhia, com as alterações ocorridas. Localizada a primeira versão e verificadas no site da Companhia as datas das modificações ocorridas, serão pesquisadas, nos livros de atas das Assembléias Gerais, as mudanças introduzidas.

Pretende-se, a partir deste material, detectar a configuração dos seus órgãos de deliberação, a composição da alta administração da empresa e a distribuição de atribuições entre seus dirigentes. Ao mesmo tempo, será verificada a ocorrência de eventual mudança em relação aos objetivos da empresa.

De acordo com as informações contidas no último estatuto, divulgado na página institucional da CDI-MG, as modificações foram feitas nas datas registradas na figura 4.1.

Versão	Data da assembleia	Publicação no DO	Registro na JUCEMG	Versão	Data da assembleia	Publicação no DO	Registro na JUCEMG
1	19/10/1971	23/10/1971	266.329	26	19/04/1990		960.162
2	22/03/1973	12/04/1973	296.577	27	30/04/1990		966.850
3	27/08/1973	20/09/1973	308.509	28	16/07/1990		987.379
4	06/03/1974	09/05/1974	322.765	29	22/01/1991		1.028.206
5	04/07/1974	30/07/1974	329.466	30	30/04/1991		1.045.488
6	27/01/1975	05/02/1975	344.216	31	30/04/1992		1.125.587
7	14/10/1975	06/11/1975	368.744	32	10/08/1992		1.151.521
8	19/12/1975	22/01/1976	372.405	33	13/11/1992	10/12/1992	1.167.262
9	01/03/1977	23/04/1977	411.062	34	30/04/1993		1.203.658
10	13/02/1978	26/04/1978	444.399	35	13/12/1993		1.259.121
11	17/03/1978	31/05/1978	448.131	36	29/04/1994		1.300.684
12	16/06/1978	14/09/1978	455.621	37	01/02/1995		1.349.385
13	28/04/1980	28/05/1980	502.462	38	27/04/1995		1.375.992
14	14/04/1981	21/05/1981	531.514	39	25/04/1996		1.453.045
15	11/12/1981	20/01/1982	553.563	40	25/04/1997		1.539.543
16	30/04/1982	22/10/1982	568.528	41	04/12/1997		1.595.034
17	19/10/1982	04/12/1982	581.869	42	29/04/1998		
18	29/04/1983	09/06/1983	597.229	43	08/01/1999		1.719.119
19	28/02/1984	04/04/1984	625.942	44	28/04/1999		1.819.785
20	26/04/1984	28/06/1984	634.130	45	28/04/2000		2.430.408
21	25/04/1985		682.193	46	04/01/2001		2.560.293
22	25/04/1986		780.744	47	27/04/2001		2.612.405
23	28/04/1989		891.915	48	02/10/2001		2.664.240
24	24/07/1989		913.243	49	30/04/2002		2.780.566
25	25/09/1989		921.158				

Figura 4.1. Alterações no Estatuto (Última versão do Estatuto da CDI-MG).

Serão também examinados alguns livros oficiais, com páginas numeradas, onde estão registrados os termos de posse da Diretoria, do Conselho Fiscal, do Conselho Superior de Administração, bem como as atas das Assembléias Gerais, das reuniões da Diretoria e do Conselho de Administração, além dos pareceres do Conselho Fiscal e declarações de bens e caução da Diretoria, conforme apresentado na figura 4.2.

Livros	Assunto
01	Termo de Posse da Diretoria
02	Termo de Posse do Conselho Fiscal
03	Termo de Posse do Conselho Superior de Administração
04	Convênios Celebrados pelo Departamento de Industrialização
05	Atas de reuniões da Diretoria
06	Declarações de bens e cauções da Diretoria
07	Parecer do Conselho Fiscal
08	Atas das Assembléias Gerais
09	Atas de reuniões da Diretoria
10	Atas de reuniões do Conselho de Administração
11	Atas de reuniões de Diretoria
12	Atas de reuniões da Diretoria
13	Atas de reuniões do Conselho de Administração
14	Atas de reuniões do Conselho de Administração
15	Atas de reuniões do Conselho Superior de Administração
16	Atas de reuniões da Diretoria
17	Atas de reuniões da Diretoria

Figura 4.2. Livros a examinar (Gerência Administrativa e Financeira da CDI-MG).

Em continuidade, serão pesquisados os livros de atas das reuniões da diretoria e de resoluções, objetivando definir o restante da pirâmide organizacional e a evolução de estrutura da companhia, desde sua criação até a situação atual. Esse material encontra-se em volumes encadernados, conforme discriminado nas figuras 4.3. e 4.4.

volume	ano - de	ano - até
I	1970	1975
II	1976	
III	1977	
IV	1978	1980
V	1981	
VI	1982	1984
VII	1985	1988
VIII	1989	1990
IX	1991	1992
X	1993	
XI	1994	1995
XII	1996	1999

Figura 4.3. Reuniões da Diretoria (Gerência Administrativa e Financeira).

livro	ano - de	ano - até
1	1970	1975
2	1976	1980
3	1981	1984
4	1985	1988
5	1989	1991
6	1992	1995
7	1996	1999

Figura 4.4. Resoluções da Diretoria (Gerência Administrativa e Financeira).

Para complementar as informações necessárias, serão ainda consultadas as portarias e comunicados emitidos pela Diretoria, também reproduzidos em volumes encadernados por períodos, conforme discriminado na figura 4.5.

livro	ano - de	ano - até
Departamento Industrialização	1966	1971
1	1972	1975
2	1976	1977
3	1978	1980
4	1981	1984
5	1985	1988
6	1989	1991
7	1992	1995

Figura 4.5. Portarias da Diretoria (Gerência Administrativa e Financeira).

Tomando-se por base esta pesquisa, serão identificadas as atribuições dadas às diversas unidades, o papel das gerências e a distribuição do quadro de funcionários nos departamentos. A complementação destes dados será obtida pelo exame dos regimentos internos.

4.1.2. Identificação dos processos

Visando compreender a dinâmica do funcionamento da empresa, além de seus organogramas, será feito o levantamento do conjunto de atividades usualmente desenvolvidas em cada área, especialmente através de relatórios preparados pelos departamentos em diversas ocasiões.

Ainda neste bloco e utilizando informações contidas em relatórios de seminário interno realizado em 1998, buscar-se-á caracterizar os processos e sub-processos com seus respectivos *inputs* e *outputs*, assim como detectar pontos de estrangulamento e os chamados “fios desligados”.

4.1.3. Equipe de execução

Utilizando-se como fonte os diversos relatórios internos e através do levantamento da formação profissional e qualificação do pessoal lotado nos diversos departamentos, procurar-se-á definir o perfil atual dos responsáveis pela execução dos trabalhos, nos diversos níveis.

4.1.4. Resultados da companhia

Tomando por base os registros existentes em relação aos projetos desenvolvidos, obras realizadas e “produtos” comercializados ao longo dos trinta anos de funcionamento da empresa, serão definidos alguns parâmetros para avaliação dos resultados obtidos nos vários períodos.

Dentre os dados usualmente anotados para cada distritos industrial, constam: a área total dos terrenos, a área destinada a lotes industriais, ao sistema viário, as áreas verdes e institucionais. Também são registradas as datas de implantação e início de operação dos distritos industriais, considerada esta última a partir do funcionamento efetivo de empresas ali instaladas.

A área incumbida de comercialização na Companhia, por sua vez, faz anotações referentes aos lotes vendidos para as empresas. Considerando que nos contratos de comercialização dos terrenos são estabelecidos prazos, tanto para a

execução dos projetos industriais como para o início das obras, poder-se-á obter informações sobre a ocupação dos distritos industriais e sobre o percentual de empresas que adquiriram terrenos e que estão, de fato, em operação.

4.2. Organização das informações

Dentro do material a ser pesquisado será feita uma triagem dos dados para selecionar aqueles diretamente relacionados aos objetivos do presente estudo, organizando-os por datas, de modo a possibilitar a comparação dos resultados obtidos pela companhia com a estrutura da organização nos diversos períodos.

4.3. Análise das informações

A partir da pesquisa nos documentos e verificação das principais alterações ocorridas na organização (estatuto, regimento interno, organograma e atribuições) serão analisadas as eventuais implicações das mudanças sobre os resultados obtidos pela CDI-MG ao longo do tempo. Identificados os principais problemas, será possível estabelecer as diretrizes para uma reorganização dos processos.

4.4. Elaboração de proposta

Finalmente, dentro das limitações do presente trabalho e a partir da organização dos elementos pesquisados, será elaborado um esboço inicial para uma nova estruturação da empresa, partindo-se de uma visão de processos. A proposta pretende focar, especialmente, a eliminação de tarefas duplicadas, a padronização de procedimentos, a redução do tempo dos ciclos e a avaliação do valor agregado em cada um deles.

4.5. Considerações

Neste capítulo foram descritos os materiais e métodos utilizados no estudo da Companhia de Distritos Industriais, CDI-MG, relacionando-se as fontes consultadas e sua complementação através de entrevistas com os técnicos das diversas áreas da organização.

Cumprе ressaltar que o estudo abrangerá o período que vai da criação da companhia, em 1971, até o início de 2003, uma vez que a partir do governo de Aécio Neves estão sendo introduzidas novas modificações, ainda em curso. Estas últimas mudanças serão apenas mencionadas, por não ser possível, ainda, aferir seus resultados.

No capítulo 5 serão apresentados os resultados obtidos no presente estudo e da análise feita a partir dos objetivos pretendidos e da fundamentação teórica.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela análise das modificações introduzidas na empresa e as repercussões de cada uma delas em sua atuação, objetivando-se definir uma proposta de reorganização dos processos. O exame das diversas alterações que ocorreram enfocaram o estatuto, o regimento interno, o organograma e o quadro de atribuições e atividades desenvolvidas nos diversos períodos. A partir desses elementos foi examinado o desempenho e os resultados obtidos em cada fase da existência da companhia, visando a identificação dos problemas e eventuais explicações.

Deve-se ressaltar, inicialmente, as dificuldades encontradas no levantamento dos dados utilizados. A redução do quadro de funcionários e das instalações da Companhia ocorrida nos últimos anos, associada à pouca preocupação de alguns dirigentes em relação à preservação da memória da empresa levaram a um grande abandono de sua documentação e a nenhum cuidado quanto à sua catalogação.

De outra parte, os vícios inerentes a estruturas departamentalizadas sob a forma de “silos” estanques e competitivos acarretaram falta de padronização na linguagem e no tratamento dos dados com a conseqüente geração de informações pouco consistentes ou até mesmo contraditórias. As observações necessárias serão feitas ao longo desse capítulo.

5.1. Alterações na organização

5.1.1. Reformulações no Estatuto

A análise dos Estatutos teve por objetivo compreender as principais alterações introduzidas ao longo dos anos e seu significado. Deve-se destacar inicialmente que nem todas as datas mencionadas na última versão divulgada no site da companhia representaram mudanças efetivas: em alguns casos, foi alterado apenas o valor do capital integralizado e não o capital social contido no estatuto; em

outros, não foi apurada qualquer modificação. Verificou-se, inclusive, com relação à versão de 16/07/1990, não estar registrada nenhuma ata de reunião nesta data. Na figura 5.1 são relacionadas às mudanças e às datas constantes da figura 4.1 em que não foram identificadas alterações. Por essa razão, estas versões não aparecerão nas figuras que tratarão das alterações detalhadas por capítulos do estatuto.

Versão	Data da Assembléia
28	16/07/1990
29	22/01/1991
33	13/11/1992
35	13/12/1993
37	01/02/1995
40	25/04/1997
43	08/01/1999
45	28/04/2000
46	04/01/2001
47	27/04/2001
48	02/10/2001

FIGURA 5.1. Versões sem alterações

A estrutura básica do Estatuto da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais é apresentada na figura 5.2., a partir da qual serão comentadas as modificações feitas nos diversos períodos.

Capítulo	Seção	Versão Inicial
I		Do nome, constituição, objeto, sede e duração
II		Do capital e das ações
III		Dos órgãos de Deliberações e Administração
	I	Da Assembléia Geral
	II	Do Conselho Superior de Administração
	III	Da Diretoria
	IV	Do Conselho Fiscal
IV		Do Exercício Fiscal
V		Disposições gerais e transitórias

FIGURA 5.2. Títulos dos capítulos e seções do Estatuto da CDI-MG

As diferenças encontradas nos títulos dos capítulos em todas as versões do Estatuto se referem apenas a detalhes de redação ou de numeração, conforme figura 5.3.

Data	Mudanças no título ou na numeração	
04/07/1974	Capítulo III	Dos Órgãos de Deliberação e Administração
13/02/1978	Seção II	Do Conselho de Administração
13/02/1978	Seção III	Do Conselho Consultivo
13/02/1978	Seção IV	Da Diretoria
25/04/1986	Seção III	Da Diretoria
25/09/1989	Seção III	Da Diretoria Executiva
14/10/1975	Capítulo IV	Do Exercício Social
13/02/1978	Capítulo V	Disposições Transitórias
25/04/1986	Capítulo V	Das Disposições Finais e Transitórias

FIGURA 5.3. Alterações nos títulos dos capítulos e seções do Estatuto

Com relação aos títulos de capítulos, a modificação feita em 13/02/1978 é a de maior significado pela introdução, no Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração, de uma nova seção III, criando um Conselho Consultivo. As seções sobre a Diretoria e sobre o Conselho Social passam a ser, respectivamente, seções IV e V, permanecendo desse modo até a versão de nº 22, ocorrida em 25/04/1986, em que o Conselho Consultivo é eliminado e a numeração das seções retorna à situação inicial. O comentário será feito posteriormente, no detalhamento das modificações do Capítulo III.

Quanto às alterações ocorridas nos diversos artigos, é apresentado no APÊNDICE A um quadro resumo geral das mudanças nas diversas datas e um conjunto de quadros detalhados para cada capítulo, com as modificações ocorridas em cada versão. O exame delas será feito, na seqüência, a partir da análise de cada um dos capítulos do Estatuto.

Inicialmente, pode-se observar a necessidade de se distinguirem as alterações que envolvem apenas mudanças de numeração, de redação ou deslocamento do conteúdo para outro item, de outras com maior significado, como as que representam a introdução ou exclusão de artigos ou modificações em seu

teor. A figura 5.4. mostra os tipos de alterações consideradas, seguindo a legenda adotada nos diversos quadros do APÊNDICE A, referente às alterações nos capítulos do Estatuto.








Legenda	Tipo de alteração
 novo	Introdução de novo artigo
 número	Mudança na numeração por introdução/exclusão de artigo
 conteúdo	Modificação significativa do texto
 redação	Nova redação sem mudar teor do artigo (datilografia, uso de maiúscula inicial, grafia de datas).
 deslocado	Deslocamento do conteúdo do artigo para outra posição
 eliminado	Conteúdo do artigo eliminado
 retornado	Retorno de artigo eliminado anteriormente

FIGURA 5.4. Tipos de alterações consideradas na análise do Estatuto

Analisando o Estatuto em seu conjunto, constata-se que a maioria das alterações envolve questões pontuais, exceção feita às de 14/10/1975 e de 25/04/1986 que afetaram a maioria dos artigos. Deve-se registrar ainda que, conforme será abordado no item 5.2 subsequente sobre os resultados da Companhia, o ano de 1986 representa um marco importante no seu desempenho. Observe-se, também, que o registro equivocado de alterações no Estatuto, e que pelo registro das atas não ocorreram, surgem a partir de 1990.

Como última observação de caráter geral, vale comentar diferenças percebidas quanto aos registros feitos em atas nos vários períodos. Em uma primeira fase é nítida a preocupação em se explicitar claramente as modificações ocorridas, como, por exemplo, detalhando-se na ata, após aprovação de aumentos do capital social, a conseqüente alteração no artigo respectivo do Estatuto da empresa.

Esse cuidado é observado, da mesma forma, quando o novo Estatuto era transcrito na íntegra na ata, depois de algumas alterações pontuais ou após modificações de maior monta. Este procedimento foi adotado nas versões de 04/07/1974, de 14/10/1975, de 13/02/1978 e, pela última vez, em 25/04/1986, fato

que dificultou bastante a coleta das informações, especialmente porque a empresa não conservou, em seus arquivos, cópias das diversas versões.

A relação descrevendo o conjunto das mudanças consta também do Apêndice A e serão aqui comentadas apenas aquelas de maior relevância e de interesse para o enfoque do presente estudo.

O primeiro capítulo do Estatuto trata do nome, constituição, objeto, sede e duração. Em 14/10/1975 é eliminado o artigo 3º que trata dos instrumentos a serem utilizados para o cumprimento dos objetivos da empresa, definidos no artigo 2º. O inciso V, que fala em receber doações e subvenções e que pertencia ao artigo 3º, é deslocado para o artigo 2º, como inciso VI. Posteriormente, na versão de 13/02/1978, o inciso II do artigo 3º, referente a promover desapropriações, também reaparece como inciso III do artigo 2º.

Interessante observar as distorções provocadas por estes deslocamentos, uma vez que os dois incisos que tratavam de instrumentos a serem utilizados ficam como objetivos da companhia. Somente em 25/04/1986, quando é feita uma revisão de maior profundidade nos Estatutos, estes equívocos são corrigidos pelo retorno do artigo 3º e remanejamento de alguns dos itens que estavam colocados no artigo 2º.

Com relação aos objetivos da companhia, estabelecidos no artigo 2º, cabe destaque a inclusão do parágrafo único em 14/10/1975, permitindo a subscrição, pela CDI-MG, de ações de outras empresas *de interesse do governo* do Estado, dando margem à interpretação do uso da companhia para fins políticos. Somente em 13/02/1978 são feitas alterações, exigindo autorização pelo Conselho de Administração e explicitando que esta participação se dará em empresas voltadas para o desenvolvimento industrial do estado.

Em 16/06/1978 é introduzido um inciso III no §2º do artigo 2º prevendo a construção de galpões industriais e, em 25/04/1986, no mesmo parágrafo deste artigo é acrescentado um inciso VII, tratando de programas habitacionais de apoio. A primeira alteração está relacionada aos financiamentos federais para áreas atendidas pela SUDENE (alguns municípios no norte de Minas) e a segunda, ocorre

em função da criação de novo modelo de assentamento industrial denominado distrito industrial sócio-integrado.

No artigo 3º, após seu retorno em 25/04/1986, observa-se a alteração da redação do inciso II, pelo acréscimo da possibilidade de se estabelecerem consórcios no texto anterior que mencionava apenas a celebração de convênios, acordos e contratos. Em 25/04/1997, uma nova redação do inciso II do mesmo artigo acrescenta, dentre as alternativas para a atuação da empresa, o estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada.

Nos dois casos, são medidas visando criar alternativas que viabilizassem a instalação de novas áreas industriais, tomadas após o regime autoritário, quando deixaram de ser disponibilizados os grandes recursos federais para a implantação de programas estaduais.

Também se destaca, neste capítulo a inclusão de um inciso VII no artigo 3º, em 25/04/1986, autorizando a criação e extinção de unidades regionais, como um reflexo da preocupação em se incrementar a interiorização do processo de industrialização.

O capítulo II do Estatuto trata do capital e das ações e o grande número de alterações feitas se referem ao artigo 7º, que a partir da versão de 14/10/1975 troca sua numeração para artigo 6º. São alterações no valor do capital social e, em sua maioria, decorrentes do processo inflacionário existente e da adoção de novas unidades monetárias no país.

Se a abordagem sobre a variação do capital social da empresa ao longo do tempo poderia fornecer elementos interessantes para a análise da Companhia, este estudo exigiria um maior aprofundamento de outras variáveis, que extrapolam os objetivos do presente trabalho.

Além das mudanças decorrentes de alteração nos valores do capital, outras se relacionam a procedimentos a serem adotados, como a introdução, em

25/04/1986, de um §1º no artigo 7º, especificando que quando a integralização se fizer em créditos ou bens será feita a avaliação prévia.

Outra alteração ocorrida na mesma data se refere ao §2º do artigo 9º, que passa a ser parágrafo único e especifica que as cautelas e títulos múltiplos serão assinados pelo Presidente e pelo Diretor de Administração e Finanças, quando na versão anterior se mencionava apenas assinatura de dois diretores. Esta mudança reflete uma tendência que se acentua posteriormente, quando a direção geral da empresa deixa o caráter colegiado e tende a concentrar o poder na presidência.

O capítulo III trata dos Órgãos de Deliberação e Administração e, conforme mencionado inicialmente, compõe-se de quatro seções durante o maior período, exceto no intervalo de 10/02/1978 a 25/04/1986 quando é criado o Conselho Consultivo, que passa a ser seção III e desloca as subseqüentes para seções IV e V. Seguindo o mesmo esquema, serão comentadas as alterações ocorridas em cada seção, estando os quadros detalhados no APÊNDICE A.

As seções do Capítulo III serão tratadas, em geral, conforme a numeração predominante na maioria das versões do estatuto, sendo apenas destacada a seção III referente ao período acima mencionado.

A Seção I refere-se à Assembléia Geral e a eliminação do artigo 13 em 19/02/1975 e dos dois artigos seguintes em 13/02/1978 não traz maiores conseqüências uma vez que detalhavam aspectos de convocação e funcionamento da Assembléia já previstos na legislação.

A mudança assinalada no artigo 10, em 13/02/1978, referente à transferência da presidência da Assembléia para o presidente do Conselho de Administração no lugar do presidente da Companhia também não representa uma mudança de fato, uma vez que os cargos têm sido coincidentes. Em 25/04/1986 este artigo torna a ser modificado, passando a se reportar exclusivamente à legislação, especialmente a que rege as sociedades anônimas.

As variações existentes no artigo 10 e no 11 (introduzido em 25/04/1986), que tratam das datas de reuniões e tarefas da Assembléia Geral Ordinária, se referem ao grau de seu detalhamento, sem maiores implicações para este estudo. De maior significado é a mudança que ocorre na versão nº 22, em 1986, data da revisão mais completa do estatuto, introduzindo o artigo 13, que define ações que dependerão de autorização da Assembléia Geral.

A última alteração que envolve conteúdo de artigo, nesta seção, ocorre em 25/04/1996, quando o §1º do artigo 13, o qual vedava a doação de bens do patrimônio da CDI-MG, e que é acrescido de ressalva para os casos autorizados por lei específica.

As alterações de maior significado na Seção II do Capítulo III, que trata do Conselho de Administração, referem-se à sua composição, tratada no artigo 16. Inicialmente com oito membros, tinha na presidência o vice-presidente do Conselho Estadual de Desenvolvimento, representantes da Secretaria do Estado da Fazenda, do BDMG, da CEMIG e do DER-MG, além dos três diretores da CDI-MG (o Presidente, o Administrativo e o de Operações).

O artigo 16 sofre a primeira alteração em 22/03/1973, para inclusão do Secretário da Indústria, Comércio e Turismo como vice-presidente. O número de conselheiros é aumentado de quatro para cinco, incluindo representação da Companhia Telefônica de Minas Gerais. Ao mesmo tempo, a participação dos diretores da CDI-MG é reduzida a seu presidente, para manter o total de oito conselheiros.

A versão de 06/03/1974 faz a reversão dos incisos à situação anterior, extinguindo-se a vice-presidência e estabelecendo que o Secretário da Indústria, Comércio e Turismo será o presidente do Conselho. O Conselho Estadual de Desenvolvimento deixa a presidência, mas continua representado por um conselheiro.

Em 14/10/1975 o Conselho passa a contar com nove membros, pela inclusão de um representante na COPASA, dentro do inciso II do artigo 14 (nova numeração

do artigo 16). A extinção do Conselho Estadual de Desenvolvimento e a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral também acarretam a troca de seus representantes.

Em 13/02/1978, o artigo originalmente numerado como 16 passa a ser o de número 11 e o aspecto mais significativo é a redução do Conselho de Administração para apenas 3 membros, sem especificar sua composição. Esta mudança está relacionada com a introdução do Conselho Consultivo, que constituirá uma seção específica e perdurará até abril de 1986. Por essa razão são eliminados os seus incisos. Nessa data, o corpo do artigo 11 incorpora o parágrafo único e são criados parágrafos e alíneas detalhando as funções gerais do Conselho.

Esta seção, como todo o estatuto, é profundamente alterada em 25/04/1986 e o artigo 16 perde seus parágrafos. Observe-se que nesta data o Conselho Consultivo é eliminado, tópico que será tratado na análise da seção seguinte. Nesta versão de 1986 é também introduzido o artigo 17, definindo que a presidência do Conselho de Administração será exercida pelo Presidente da CDI-MG.

Em 28/04/1989 o Conselho de Administração volta a ser ampliado, passando a seis conselheiros (na última versão, de três anos antes, o Conselho Consultivo havia sido extinto). Dois deles são definidos de forma específica: o Secretário de Indústria, Mineração e Comércio e o Presidente da CEMIG. Em 24/07/1989 o Presidente do BDMG é incluído dentre os conselheiros pré-estabelecidos.

As atribuições do Conselho de Administração, descritas no artigo 17 na versão inicial, como de praxe, são relacionadas à homologação dos planos e programas e supervisão das atividades da Diretoria. O inciso III do artigo atribuía-lhe também deliberar sobre os assuntos encaminhados pela Diretoria e sobre os vetos interpostos pelo Presidente à Diretoria, que garantia aos demais diretores, uma instância capaz de restringir o poder total da presidência. Este ponto é extinto em 1986, com a nova redação do inciso, transformado em inciso XIV.

As outras alterações referem-se a acréscimo de atribuições, como em 14/10/1975, quando é incluído um inciso IV tratando da aprovação de operações

especiais, ou em 14/10/1981, quando o inciso V no artigo 12, coloca como atribuição do conselho as decisões sobre a emissão de ações.

Em abril de 1986, como artigo 20, as atribuições do Conselho de Administração passam dos antigos cinco incisos para quatorze, detalhando todas as tarefas a cargo do Conselho de Administração, mas sem representar grande mudança.

O último artigo desta seção, cuja numeração começa como número 18, passa por 16, 13 e termina como artigo 21, trata das reuniões do Conselho de Administração. Inicialmente era prevista a gratificação por presença dos conselheiros até o máximo de uma por trimestre, passando para duas por mês em 1977. As reuniões foram reduzidas a apenas uma por mês em 25/04/1986, a quatro por ano em julho de 1989 e, finalmente, a duas por ano em 25/09/1989.

A seção III do Capítulo III será tratada, inicialmente, enquanto referente ao Conselho Consultivo introduzido em fevereiro de 1978. Esta seção, não sofreu alterações durante sua vigência até 25/04/1986.

O Conselho Consultivo, quando criado no estatuto de 13/02/1978, compõe-se de nove membros, os mesmos que antes faziam parte do Conselho de Administração na versão anterior de 01/03/1977, ou seja, um Presidente que será o Secretário da Indústria Comércio e Turismo, sete conselheiros, representantes da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, da Secretaria de Estado da Fazenda, do BDMG, das CEMIG, da COPASA, do DER-MG e da TELEMIG, além do Presidente da CDI-MG (incisos do artigo 14). Sua atribuição, estabelecida no artigo 15, é homologar previamente as matérias a cargo do Conselho de Administração.

Ao ser instituído o Conselho Consultivo, o Conselho de Administração é reduzido para três membros, sem outras especificações, conforme abordado na análise da seção anterior. Cumpre observar que, após a extinção do Conselho Consultivo, o Conselho de Administração permanece com três componentes e mesmo quando ampliado para seis, não tem mais o caráter de integração

inicialmente pretendida pela participação de representantes de outras secretarias de Estado e de órgãos diretamente envolvidos com o processo de industrialização.

A seção III constante da primeira e também da última versão do estatuto, e que durante a vigência do Conselho Consultivo tornou-se seção IV, trata da Diretoria da empresa. Para possibilitar a visão das alterações nela verificadas de forma detalhada, o quadro foi subdividido em três partes: a primeira abrangendo os artigos referentes às atribuições da Diretoria, em geral, a segunda com os artigos que definem as atribuições do presidente e a terceira, com os últimos artigos da seção, referentes à competência dos diretores.

A primeira observação a ser feita refere-se à composição da Diretoria, inicialmente incluindo um Diretor de Operações, oriundo da antiga estrutura do Departamento de Industrialização (ANEXO C), que contava com uma divisão de operações. Em 22/03/1973 esta diretoria é transformada em Diretoria Técnica.

Em 1974 é instituída uma quarta diretoria, passando a Companhia a contar, além do Presidente, do Diretor Administrativo e do Diretor Técnico, com um Diretor Financeiro, situação que permanece até 11/12/1981, quando o artigo 17 (de nº 19, inicialmente) é alterado para voltar a reduzir a Diretoria a três membros.

Na versão de 11/12/1981, que reduz a diretoria para três membros, não são especificados quais são os diretores e apenas o presidente tem atribuições definidas. Somente em 25/04/1986 o estatuto volta a se referir a Diretor Técnico, com atribuições especificadas no artigo 33 e a Diretor de Administração e Finanças, com atribuições detalhadas no artigo 34.

A eleição da Diretoria também era definida no artigo que tratava de sua composição e, originalmente, enquanto artigo 19, estava a cargo da Assembléia Geral. Em 13/02/1978, quando o artigo está como o de número 17, passa a ser feita pelo Conselho de Administração e assim permanece até a versão atual, dentro do mesmo artigo, agora de número 22.

Destaque-se, na versão inicial do estatuto da CDI-MG, o artigo 20 desta seção, que exigia caução de mil ações, pelos diretores, em garantia de sua gestão. Além de ser condição prévia para a posse, o artigo estabelecia que a caução não poderia ser levantada antes da aprovação das contas do último exercício dos diretores. Este artigo é eliminado em 14/10/1975, ficando apenas seu parágrafo único, transformado em artigo 18, referente à declaração de bens.

Em 25/04/1986 o artigo 18 desloca-se para §2º do artigo 22 e em seu texto é acrescentada a exigência de prestar garantia estabelecida pelo Conselho de Administração. Esta garantia, colocada de forma genérica, não preserva a intenção do artigo 20 original, de comprometer a Diretoria com os resultados da empresa.

Os honorários e vantagens dos diretores, tratados no artigo 22 original e deslocados para o artigo 31 a partir de 25/04/1986, são fixados pela Assembléia Geral. Refletindo um período de crescimento da Companhia, em 14/10/1975, quando também a diretoria é ampliada para quatro membros, o artigo 20 (antigo 22) é acrescido de parágrafo único estabelecendo gratificação semestral para os diretores, correspondente à sua remuneração mensal. Este parágrafo é extinto em 25/04/1985, mesma data da eliminação da Diretoria Financeira.

A alteração do artigo 21 (inicialmente nº 23), em 14/10/1975, refere-se à convocação das reuniões de Diretoria, que antes podiam ser feitas por todos os diretores e que, a partir desta versão, fica restrita ao Presidente.

As atribuições da Diretoria são descritas inicialmente em oito incisos, passando para treze na primeira modificação de maior monta em 14/10/1975, reduzidas a sete em 1986 e assim permanecendo até a versão atual. Os pontos mais relevantes serão tratados, junto com as mudanças relativas às competências do Presidente e demais diretores no item 5.1.3.

Além destas alterações, em 14/10/1975 é introduzido o artigo 25, vedando à Sociedade conceder avais ou garantias em negócios alheios aos seus objetivos sociais ou em benefício de terceiros. Em 25/04/1986, com perspectiva similar, o artigo 23 estabelece, em três incisos, ser vedado ao membro da Diretoria praticar

atos de liberalidade, participar de deliberações em que tenha interesse e alienar ou onerar bens imóveis da Companhia sem deliberação prévia das instâncias cabíveis.

A continuidade da seção III do capítulo III, tratando da Diretoria Executiva e esquematizada enquanto parte b, aborda especificamente as atribuições do Presidente. Pode-se mencionar, como de maior significado, a eliminação do inciso VI do artigo 26, excluindo a indicação de funcionário para superintendente geral, cargo que vinha do antigo Departamento de Industrialização.

Outras variações ocorridas refletem apenas adequações feitas ao longo do tempo, em função da criação do Conselho Consultivo, das alterações no papel do Conselho de Administração ou a um maior detalhamento das atribuições pela inclusão de incisos específicos para atender exigências legais, como a inclusão do inciso X no artigo 32, em 25/04/1986, referente à designação de comissões de licitação e à homologação de suas deliberações.

A parte c do quadro de alterações verificadas na Seção III do Capítulo III compreende dois artigos, estabelecendo as atribuições de cada um dos diretores, o Técnico e o Administrativo, acrescido de um terceiro artigo no período em que a Companhia passa a contar também com um Diretor Financeiro.

Todas as alterações se limitam à inclusão ou exclusão de incisos, mas, como mencionado acima, este aspecto será focado em conjunto, no item 5.1.3, destinado especificamente às alterações de atribuições ocorridas na Companhia, tanto no nível de direção quanto do gerenciamento intermediário e do corpo técnico, após o exame das mudanças verificadas no Regimento Interno e no Organograma.

No momento, vale comentar que as mudanças nesta seção do Estatuto refletem o contexto em que ocorrem. Em 22/03/1973, a reformulação da estrutura da empresa aponta para o abandono dos resquícios de suas origens no Departamento de Industrialização, vinculado à administração direta do Governo do Estado.

Além da transformação do Diretor de Operações em Diretor Técnico, acompanhada da eliminação do cargo de Superintendente Geral. Ao mesmo tempo,

o Diretor Administrativo tem suas atribuições acrescidas da coordenação de serviços financeiros e jurídicos. Posteriormente, com a criação da Diretoria Financeira em 06/03/1974, esta atribuição é deslocada para o novo diretor.

A última seção do Capítulo III, Seção IV, trata do Conselho Fiscal. Por se tratar de órgão com atribuições comuns a qualquer empresa, não sofre grandes alterações ao longo do tempo. As mudanças verificadas refletem, basicamente, à disposição dos diversos itens como parágrafos ou como artigos e outros detalhes de formatação, com pouca relevância para o presente estudo.

O exame do capítulo IV, que trata do exercício social, da mesma forma, por tratar as questões mais gerais de funcionamento similares a qualquer empresa, não apresenta muitas alterações além das já mencionadas de numeração e redação.

As mudanças verificadas referem-se a prazo para prescrição de dividendos não reclamados, formas de distribuição do lucro líquido, criação de reservas de contingência. Como a maioria das questões não está relacionada ao presente estudo e, de uma maneira geral, são questões regulamentadas pela legislação, não serão detalhadas. A relação descritiva das alterações consta, como dito anteriormente, do APÊNDICE A.

Dentro deste capítulo IV, o ponto mais importante a se destacar é a supressão, em 14/10/1975 do artigo 32, que inicialmente correspondia ao número 31. Este artigo, na versão inicial do estatuto, estabelecia que “A percentagem destinada à Diretoria será de até 3% (três por cento) sobre os lucros líquidos verificados em balanço, desde que sejam atribuídos dividendos de, pelo menos, 6% (seis por cento) sobre as ações ordinárias. A distribuição da porcentagem pelos membros da Diretoria se fará na proporção pelos mesmos convencionalmente, cabendo à Assembléia Geral a aprovação dessa remuneração.” (ANEXO G)

É relevante assinalar o caráter inovador desse artigo no estatuto de criação da Companhia, em 1971, estabelecendo um claro mecanismo de controle de *agency*, em uma época em que este termo ainda não era utilizado e o tema também não era abordado com a ênfase que lhe é dado atualmente.

Lamentavelmente, talvez até mesmo por não estar em voga, à época, a discussão sobre os conflitos de interesses entre acionistas e administradores de sociedades anônimas, sua eliminação ocorre quatro anos depois, em 1975. A remuneração da diretoria passa a ser tratada convencionalmente, conforme foi abordado na análise das alterações do capítulo III.

O capítulo V do estatuto trata das disposições finais e transitórias, sofrendo modificações em função do contexto existente em cada período. Este é o caso, por exemplo, da eliminação dos artigos 35 e 37 em 14/10/1975, uma vez que se referiam ao aproveitamento do pessoal e obrigações assumidas do extinto Departamento de Industrialização, questões superadas após quatro anos de existência da CDI-MG.

De maior significado, nesse capítulo, é a introdução do artigo 46, em 25/04/1976. Acompanhando as grandes mudanças ocorridas em todos os capítulos nessa data, o novo artigo menciona, pela primeira vez, a possibilidade de extinção da companhia.

É também significativa a introdução de um penúltimo artigo em 24/07/1989, que recebe o número 47, três anos após ter sido aventada a hipótese de se extinguir a companhia. O novo artigo introduz, como alternativa, a transformação da CDI-MG em outro tipo de sociedade.

5.1.2. Alterações na estrutura da companhia

Nas primeiras versões do Estatuto da Companhia o estabelecimento das diretrizes para elaboração do Regimento Interno é colocado como uma das atribuições da Diretoria. Na versão de 13/02/1978, é acrescentada a condição de também submetê-lo à aprovação do Conselho de Administração. Finalmente, em 25/04/1986, o inciso referente ao assunto assume uma redação concisa, mantida até a versão atual, mencionando apenas ser atribuição da Diretoria elaborar o Regimento Interno da Companhia.

O exame das mudanças ocorridas no Regimento Interno e no Organograma da empresa apresentou maiores dificuldades que as encontradas na análise do Estatuto. Conforme mencionado anteriormente, não houve a preocupação em se preservar a história da empresa e, salvo aqueles documentos conservados por exigências legais específicas, a maior parte de sua memória foi perdida ao longo dos anos.

A compreensão das transformações ocorridas pode ser mais facilmente feita pela recomposição esquemática dos diversos organogramas da empresa, incluídos no APÊNDICE B. Os comentários das mudanças serão feitos a seguir, tomando-se por base os mandatos dos presidentes da companhia, relacionados na figura 5.5.

Presidente	Período do mandato		Organogramas no Apêndice B
Leopoldo Mesquita	19/10/1971	09/04/1974	FIGURA APÊNDICE B.2 a B.5
Silviano Cançado de Azevedo	10/04/1974	03/04/1979	FIGURA APÊNDICE B.6 a B.11
Celso Mello de Azevedo	04/04/1979	16/02/1982	FIGURA APÊNDICE B.12 a B.15
Jovelino Soares dos Santos	17/02/1982	01/05/1982	
Paulo Roberto Menicucci	02/05/1982	13/02/1986	FIGURA APÊNDICE B.16 a B.19
Sérgio Murta Machado	14/02/1986	17/03/1986	
Paulo Zuquim de Figueiredo Neves	18/03/1986	05/03/1987	FIGURA APÊNDICE B.20
Sant Clair Schmielt Torres	26/03/1987	21/02/1988	FIGURA APÊNDICE B.21
Roberto Cunha Freire	22/02/1988	13/07/1988	FIGURA APÊNDICE B.22
Florianos Martins de Melo	14/07/1988	19/10/1988	
Accacio Ferreira dos Santos Júnior	20/10/1988	24/09/1989	FIGURA APÊNDICE B.23 e B.24
Weber Americano	25/09/1989	22/03/1990	
Herval de Azevedo Menezes	23/03/1990	18/04/1990	
Murilo Heitor Carneiro	19/04/1990	07/05/1991	
Maurides Paulo Dutra	08/05/1991	02/02/1995	FIGURA APÊNDICE B.25
Baldonado Arthur Napoleão	03/02/1995	08/06/1997	FIGURA APÊNDICE B.26
José Maria da Silva Nogueira	09/06/1997	14/01/1999	FIGURA APÊNDICE B.27 e B.28
Pedro Magalhães Bifano	15/01/1999	11/02/2003	
Márcio Luiz Murta Kangussu	12/02/2003		

FIGURA 5.5. Mandatos dos presidentes da CDI-MG e referências aos organogramas do APÊNDICE B

Como foi dito no Capítulo III, a CDI-MG originou-se do Departamento de Industrialização, órgão da administração direta do Estado, absorvendo seu quadro técnico. Desse modo, a própria estrutura inicial da companhia reflete esta transposição, quando a Superintendência Geral abrangia toda a “linha de montagem” da empresa, relacionada à produção das áreas industriais planejadas.

Um primeiro organograma localizado indica uma Superintendência Geral subordinada diretamente à Presidência, a estruturação de uma Diretoria Administrativa (como parte da administração direta estas atribuições não existiam de forma autônoma para o Departamento de Industrialização) e de uma Diretoria de Operações, com o caráter estrito de promover e comercializar as áreas produzidas.

O primeiro presidente da CDI-MG ocupa o cargo de outubro de 1971 a abril de 1974. A partir da estrutura inicial, durante o ano de 1972, são feitos alguns ajustes no Departamento Administrativo e começam a ser designadas Comissões de Licitações. De maior importância, no período, é o deslocamento da Assessoria Jurídica do âmbito da Presidência para a Diretoria Administrativa, sob a forma de Serviço Jurídico. Simultaneamente, são criadas uma Assessoria de Relações Públicas e uma Assessoria da Presidência. Esta última, de acordo com a Resolução nº 07 de 27/04/1982, tem por finalidade assessorar o Diretor Presidente da CDI-MG em assuntos pertinentes à área econômico-financeira.

Observa-se nesta fase a adoção de terminologias próprias da administração direta, como Serviço de Tesouraria, Seção de Material ou Seção de Pessoal. Ao mesmo tempo, na Superintendência Geral são definidas Divisões englobando Serviços e estes, por sua vez, subdivididos em Setores.

No escopo deste trabalho não se justifica buscar causas da terminologia adotada, ficando apenas o registro do fato de coexistirem, ao mesmo tempo, uma Seção de Transportes na área administrativa (destinada a atividades de apoio) e um Setor de Transportes na área técnica (voltada para o estudo de questões de transporte para o planejamento dos distritos industriais).

Do mesmo modo, deve-se esclarecer que o Setor de Recursos Humanos ligado à Divisão de Habitação e Recursos Humanos neste período está relacionado ao estudo de demandas das empresas, quanto a treinamento de mão-de-obra e moradia para empregados, no planejamento das áreas industriais.

Em 1973 ocorrem alterações de maior significado: é criado um Departamento de Operações que assume as atividades de venda (da Diretoria de Operações) e as

ligadas à antiga Divisão de Habitação e Recursos Humanos. A Companhia passa a ter, dentre suas diretorias, uma Diretoria Técnica ao invés de Diretoria de Operações, que passa a coordenar todas as atribuições da Superintendência Geral, que é extinta. Cria-se ainda uma Divisão de Licitações em caráter permanente, no lugar das Comissões de Licitação.

O significado desta alteração origina-se de conflitos surgidos entre a Superintendência Geral, ocupada inicialmente pelo Diretor do extinto Departamento de Industrialização e a direção da nova Companhia de Distritos Industriais. Apesar de inexistirem registros escritos das divergências ocorridas, é compreensível o surgimento de atritos entre antigos e novos dirigentes na transformação de uma unidade da administração direta para a formatação de uma sociedade anônima.

Após designações de mais dois funcionários oriundos do Departamento de Industrialização para o cargo durante o ano de 1972, a solução encontrada parece ter sido a extinção da Superintendência Geral e sua substituição por uma Diretoria Técnica, coordenando as atividades centrais de elaboração do produto da CDI-MG.

Ao final do mandato do primeiro presidente é criada uma nova diretoria, Financeira, que assume as atribuições do Departamento Financeiro (deslocado da Diretoria Administrativa) e acrescido de atividades do antigo Assessor da Presidência para questões econômico-financeiras, através da criação do Serviço de Estudos Econômicos.

Consolidando constituição da CDI-MG, seu segundo presidente dá à empresa estrutura que a desvencilha definitivamente de suas origens de órgão da administração direta. Em julho de 1974 observa-se uma padronização de suas unidades, organizadas em Departamentos, Divisões e Setores em todas as Diretorias, permanecendo o Departamento Comercial ligado diretamente à Presidência (FIGURA APÊNDICE B.6 e B.7). Neste mesmo ano é contratada uma consultoria externa que analisa o organograma da companhia e sugere pequenas alterações, particularmente no Departamento Administrativo (FIGURA APÊNDICE B.8).

Durante o restante deste mandato, que vai até abril de 1979, são feitas fusões, desdobramentos e deslocamentos de algumas unidades, porém o mais relevante é o acréscimo de atribuições nas Assessorias da Presidência, assim como a ampliação de Coordenadorias no Departamento Comercial e a criação de Escritórios Regionais (FIGURAS APÊNDICE B.9 a B.11).

O terceiro presidente assume em abril de 1979 instituindo uma Secretaria Geral na Presidência, que vai coordenar as atividades da Assessoria de Relações Públicas e a Chefia de Gabinete. Em 1980 desloca o Departamento Comercial para o âmbito da Diretoria Técnica (FIGURA APÊNDICE B.13) e em setembro autoriza um organograma experimental que se propõe alterar profundamente a estrutura da empresa (FIGURA APÊNDICE B.14). Deve-se destacar que esse organograma não chegou a ser implantado, permanecendo durante um certo período apenas as novas designações para a Diretoria Técnica, que passa a ser Diretoria de Desenvolvimento Industrial, e para a Diretoria Financeira, que se torna Diretoria Financeira e Comercial.

Em 1981 as modificações, registradas a partir da situação existente no início de 1980, concentram-se na Diretoria Financeira e Comercial que, além de assumir o Departamento Comercial com suas unidades, tem os seus outros dois Departamentos, Econômico e de Finanças, transformados em um só (FIGURA APÊNDICE B.15).

O presidente que completa este mandato no período de fevereiro a maio de 1982 não introduz nenhuma modificação. Seu sucessor, ao contrário, reinicia uma nova fase de grandes transformações na estrutura da companhia.

A primeira delas decorre da redução do número de Diretores ocorrida no Estatuto, provocando a extinção da Diretoria Administrativa e sua substituição por uma Superintendência. O Departamento Jurídico, por sua vez, que também estava vinculado a esta Diretoria eliminada, volta a se ligar diretamente à Presidência.

Em 1983, além de muitas alterações na denominação das unidades, a transformação da Diretoria Financeira e Comercial em Diretoria Administrativa e

Comercial provoca o remanejamento da Superintendência Administrativa para sua coordenação, sob a forma de Departamento. O Departamento Econômico e Financeiro, por seu lado, sai do âmbito desta Diretoria e, junto com o Departamento Jurídico, passa a ficar vinculado a uma Assessoria da Presidência, recém criada. A esta Assessoria ficam ainda subordinados o Setor de Imprensa, a Auditoria Interna e o Setor Urbano Social.

Ao final do ano de 1983, este mesmo presidente introduz novas alterações de grande monta na estrutura da empresa, não apenas transformando os Departamentos em Gerências, mas reduzindo-as de sete para quatro e eliminando todas as divisões. Em contrapartida, amplia a estrutura de assessores no âmbito da Presidência. E em 1984 é feita, ainda por este dirigente, outra grande mudança atingindo os setores da companhia: grande parte é extinta e outros tantos são fundidos, acumulando atividades de dois.

No período seguinte o novo presidente volta a recompor algumas gerências, especialmente no âmbito da Diretoria Técnica. A observação da FIGURA APÊNDICE B.19 mostra efetivamente a que ponto fora atrofiada a área produtiva da CDI-MG, reduzida a uma única Gerência de Engenharia e Projetos com apenas quatro setores, quando a Diretoria Administrativa e Comercial permanecia com três gerências: a Comercial e duas destinadas exclusivamente a atividades de apoio, cada uma delas com cinco setores.

É compreensível, portanto, que em 1986 sejam recriadas a Gerência de Obras e a de Planejamento, permanecendo a terceira com o nome de Gerência de Projetos. Nas atividades de apoio, o número de setores é reduzido e são também extintas várias unidades de Assessoria da Presidência.

Em 1987, coincidindo com o início do mandato de um novo governador, ocorre uma fase de grande rotatividade de dirigentes na Companhia, cada um deles permanecendo pouco tempo no cargo. O presidente que inicia esta fase extingue a Chefia de Gabinete e cria duas novas Assessorias na Presidência. Desloca a Gerência Comercial para uma Superintendência de Operação.

Seu sucessor volta a reforçar a estrutura no âmbito da Presidência, criando uma Superintendência de Planejamento e Marketing. Reduz as Gerências da Diretoria Técnica, que volta a ter apenas uma e apenas três setores. A área comercial, ao contrário, tem seu número de setores ampliado.

No fechamento desta fase, em novembro de 1988, ocorre uma única alteração, que poderia ter um grande significado se efetivada conforme programada: a criação de uma Auditoria Interna, na Diretoria de Administração e Finanças.

No ano de 1989 são eliminadas as Superintendências e as Gerências voltam à denominação de Departamentos, ficando eqüitativamente distribuídos: dois subordinados a cada uma das Diretorias e dois ligados à Presidência.

As dificuldades financeiras da Companhia levam, em 1991, a uma nova redução de setores, ficando cada Departamento com apenas dois, denominados a partir de então de Coordenadorias. Apenas o Departamento Comercial mantém a situação anterior. O Departamento Jurídico torna-se Assessoria Jurídica e o Departamento de Estudos Econômicos e Sociais é extinto.

A FIGURA APÊNDICE B.26, que apresenta a situação em 1996, indica um novo crescimento de Assessorias na Presidência e a criação de dez Escritórios Regionais ligados ao Departamento Comercial, que mantém suas Coordenadorias. E a FIGURA APÊNDICE B.27 mostra a última modificação, ocorrida em 1997. Nesta data, são eliminadas todas as Coordenadorias; os Departamentos das duas Diretorias são fundidos em uma Gerência de Projetos e Obras na Diretoria Técnica e em uma Gerência Administrativa e Financeira na Diretoria de Administração e Finanças. Permanece a Gerência Comercial vinculada à Presidência, assim como a Assessoria Jurídica, com o retorno da denominação de Gerência Jurídica. São extintas, na mesma data, a Assessoria de Relações Públicas, a Assessoria de Planejamento e Controle e o Núcleo de Informática.

A situação resultante é apresentada na FIGURA APÊNDICE B.28, que representa o organograma que vigora até o momento.

Certamente a estrutura departamentalizada, vigente durante os trinta e dois anos de existência da companhia, propiciou a consolidação do fenômeno “silo” descrito por Rummler & Brache (1992), do mesmo modo que as conseqüentes disputas internas de poder, como se pode observar pela evolução dos organogramas ao longo do tempo.

Além do confronto ocorrido na fase inicial de implantação da CDI-MG entre o Superintendente Geral e a direção da nova Companhia, as alterações que vão sendo introduzidas no organograma mostram a existência de grupos, com maior ou menor influência em cada período.

Especialmente a partir do mandato do seu terceiro presidente, nota-se que as mudanças no organograma não refletem nenhuma lógica quanto ao funcionamento técnico das unidades: setores e divisões são agrupados em determinado momento e, pouco depois, retornam à situação anterior. Unidades inteiras são deslocadas de uma Diretoria para outra, ascendem na estrutura ou são rebaixadas, refletindo tão somente o grau de influência de seus ocupantes naquela fase.

Considerando-se que cada um dos níveis de chefia representava um percentual de acréscimo nos salários, convinha sempre aos dirigentes de qualquer instância dispor de um maior número de benefícios para distribuir entre os funcionários de sua área, em troca de fidelidade.

O caráter político da estruturação da Companhia torna-se bastante claro a partir da década de 80, quando a limitação de recursos começa a reduzir o tamanho da CDI-MG: durante o processo de eliminação de cargos de chefia não são seguidos critérios de atividades meio e atividades fim, que enfatizariam a área de produção. Ao contrário, nas fases de maior equilíbrio de poder entre diretorias, são mantidos números iguais de chefia nos dois blocos. Em alguns momentos observa-se inclusive a discrepância de ser preservado um maior número de chefias na área das atividades meio em detrimento das atividades fim.

Outro aspecto relevante a comentar está relacionado à promulgação da Constituição de 1988. A exigência de concursos para preenchimento de cargos

públicos leva a uma manutenção desproporcional de “cargos de confiança”, em relação ao conjunto da empresa, para preservar o preenchimento de vagas através do recrutamento amplo. A Figura 5.6. apresenta, esquematicamente, a relação entre os cargos de direção nos diversos níveis e o total de funcionários, ao longo dos anos.

ano	presidência e diretoria	assessorias	superintendência	departamento ou gerências	divisão ou serviços	setor ou seção	total de funcionários
1971	3	1	1	6	10	-	45
1972	3	2	1	6	10	16	72
1973	3	2		6	13	20	133
1974	4	3		8	17	31	163
1975	4	5		8	18	31	183
1976	4	5		8	18	32	218
1977	4	9		8	17	27	240
1978	4	9		8	20	17	215
1979	4	10		8	24	18	233
1980	4	10		8	24	18	242
1981	4	10		7	23	24	237
1982	3	10	1	6	22	23	248
1983	3	5		4+1	-	25	256
1984	3	5		4+1	-	15	200
1985	3	5		4+1	-	15	200
1986	3	2		6+1	-	11	189
1987	3	3	1	7+1	-	13	178
1988	3	5	2	5+1	-	17	164
1989	3	4		6	-	16	142
1990	3	4		6	-	16	112
1991	3	4		5+1	-	13	103
1992	3	4		5+1	-	13	102
1993	3	4		5+1	-	13	102
1994	3	4		5+1	-	13	98
1995	3	4		5+1	-	13	102
1996	3	8		5+1	-	13	85
1997	3	5		4	-	-	89
1998	3	5		4	-	-	65
1999	3	5		4	-	-	54
2000	3	5		4	-	-	51
2001	3	5		4	-	-	45
2002	3	5		4	-	-	40

Figura 5.6. Alterações no número de cargos de chefia e total de funcionários

Ressalte-se que para a montagem do quadro de alterações foi sempre considerada a situação vigente nos meses de dezembro, data das informações consolidadas sobre o número de funcionários constante do quadro da companhia.

Destaque-se também que a área Jurídica foi computada como Departamento, mesmo nos períodos em que assumiu a denominação de Assessoria Jurídica, uma vez que durante os vários períodos desempenhava o mesmo conjunto de atribuições, exceto, talvez, no início da empresa, em que tinha o caráter efetivamente de uma assessoria.

Ainda em relação aos primeiros organogramas, deve-se registrar algumas ambigüidades na denominação dos diversos níveis, quando se adotou o critério, para uniformidade de leitura, de computar o nível de direção em função das subordinações existentes, ou seja, até 1974, serviços considerados como equivalentes a divisões ou a departamentos e seções correspondendo a setores, conforme seu posicionamento na estrutura geral.

Observa-se pela evolução dos cargos na Companhia apresentada na Figura 5.6. que, até 1982, existe uma coerência se considerada a pirâmide organizacional de Kwasnicka (1988) apresentada na Figura 2.17., período em que o crescimento da CDI-MG ampliava número de cargos nos níveis da alta administração, da administração média e de supervisão administrativa proporcionalmente ao aumento do número total de funcionários.

Se em sua fase inicial, até 1974/1975 o número de cargos de chefia era alto em relação ao de funcionários, o fato pode ser explicado por sua estrutura estar sendo montada enquanto os funcionários estavam sendo selecionados e contratados.

A partir de 1984, inicia-se um processo crescente de redução de pessoal técnico. Apesar da supervisão administrativa ter reduzido o número de chefias de setor e eliminado os cargos de chefia de divisão, a administração média não sofre cortes na mesma proporção. O número de assessores é reduzido em um primeiro momento, sofre algumas oscilações, mas chega em 2002 com uma situação em que a alta administração é composta por 3 diretorias, que contam com 5 assessorias e se apóia em 4 gerências para coordenar 40 funcionários. Indubitavelmente trata-se de um aparato absolutamente desproporcional.

5.1.3. Mudanças nas atribuições e atividades das unidades

Nas atribuições da Diretoria, observa-se que as alterações não representam mudanças estratégicas ou a busca de melhores resultados para a empresa: parecem refletir, apenas, aspectos meramente formais, ajustes às alterações dos organogramas ou disputas internas de poder, nunca registrados nos documentos.

Alterações que desdobram a Diretoria Administrativa e Financeira em duas fazem parte de um momento de expansão da companhia. De outro lado, o fato de uma delas se tornar Diretoria Financeira e Comercial em dado período e, em outro, passar a ser apenas Diretoria Comercial transferindo as funções financeiras para a Diretoria Administrativa não são justificadas nas atas. Uma hipótese a ser levantada é que estas mudanças se baseavam mais em adaptações ao perfil e à formação profissional dos dirigentes do que em decisões de novas estratégias empresariais.

Por extrapolarem os objetivos do presente estudo, estes aspectos não serão aprofundados, registrando-se apenas a relação de atribuições do presidente e de cada um dos diretores, nos diversos períodos, conforme estabelecido nos Estatutos e Regimentos Internos, conforme as Figuras 5.7., 5.8., 5.9., e 5.10.

ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE	1971	1973	1975	1985	1986	2002
Dirigir a sociedade	X	X	X	X	-	-
Admitir/demitir funcionários	X	X	X	X	X	X
Representar a Companhia	X	X	X	X	X	X
Submeter relatórios e balanços à Assembléia Geral	X	X	X	-	-	-
Submeter planos e programas ao Conselho Superior de Administração	X	X	X	X	-	-
Indicar Superintendente Geral	X	-	-	-	-	-
Divulgar e promover a Companhia	-	X	X	X	-	-
Coordenar vendas de Distritos Industriais (ampliar/reduzir patrimônio)	-	X	X	X	X	X
Designar seu substituto e dos Diretores	-	-	X	X	X	X
Designar preposto	-	-	X	X	-	-
Assinar com diretoras obrigações para sociedade	-	-	X	X	X	X
Presidir reuniões da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva	-	-	-	-	X	X
Dar o voto de desempate e direito de veto na Diretoria Executiva	-	-	-	-	X	X
Autorizar serviços de terceiros	-	-	-	-	X	X
Aprovar desembolsos e aplicações financeiras	-	-	-	-	X	X
Designar comissões de licitações e homologar decisões	-	-	-	-	X	X
Assinar instrumentos legais, junto com outro diretor.	-	-	-	-	X	X
Autorizar aquisição de material com registro patrimonial	-	-	-	-	X	X
Baixar portarias e atos para atividades da Companhia	-	-	-	-	X	X
Zelar pelas atribuições e competências do Regimento Interno	-	-	-	-	X	X

FIGURA 5.7. Resumo das atribuições do Presidente nos vários Estatutos

ATIVIDADES DO DIRETOR ADMINISTRATIVO	1971	1973	1975	1981	1986	1989	1997	2002
Coordenar serviços administrativos (jurídicos, financeiros).	X	X	X	X	-	-	-	-
Coordenar atividades de sua Diretoria	-	-	-	-	X	X	X	X
Assinar documentos com Presidente	X	X	-	-	-	-	-	-
Assinar com Presidentes obrigações para sociedade	-	-	X	X	-	-	-	-
Controlar Patrimônio	-	X	-	-	-	-	-	-
Elaborar Regimento Interno e planos de remuneração	X	X	X	X	-	-	-	-
Substituir Diretor	-	-	X	X	-	-	-	-
Propor admissão e demissão	-	-	-	-	X	X	X	X
Contratar serviços de terceiros	-	-	-	-	X	X	-	-
Contratar serviços de terceiros	-	-	-	-	-	-	X	X
Adquirir material necessário	-	-	-	-	X	X	X	X
Adquirir terrenos para Distritos Indústria	-	-	-	-	X	X	X	X
Adquirir, guardar, transportar patrimônio e transporte de pessoal.	-	-	-	-	X	X	X	X
Pagar despesas realizadas	-	-	-	-	X	X	X	X
Assinar documentos com o Presidente ou outro Diretor	-	-	-	-	X	X	X	X
Assinar cheques, com o Presidente ou Diretor ou procurador.	-	-	-	-	X	X	X	X
Fazer aplicações financeiras programadas	-	-	-	-	X	X	X	X
Assessorar o Presidente	-	-	-	-	X	X	X	X

FIGURA 5.8. Resumo das atribuições do Diretor Administrativo nos vários Estatutos

ATIVIDADES DO DIRETOR FINANCEIRO	1974	1975	1981	1986
Coordenar serviços financeiros e econômicos	X	X	X	-
Assinar documentos com Presidente	X	X	X	-
Controlar Patrimônio	X	X	X	-
Assinar com Presidente e Diretor Técnico os contratos de obras e projetos	X	X	-	-
Substituir Diretor	-	X	X	-

FIGURA 5.9. Resumo das atribuições do Diretor Financeiro nos vários Estatutos

ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR TÉCNICO (DIRETOR DE OPERAÇÕES)	1971	1973	1981	1985	1986	2002
Divulgar e promover a Companhia	X	-	-	-	-	-
Substituir Presidente/Diretor	X	X	X	-	-	-
Assinar documentos com Presidente	X	X	X	-	-	-
Assinar documentos com o Presidente	-	-	-	-	X	X
Elaborar planos e programas	X	X	X	-	-	-
Assinar cheques com o Presidente, outro Diretor ou procurador	-	-	-	-	X	X
Coordenar atividades da sua Diretoria	-	-	-	-	X	X
Responsabilizar-se pelas atividades de sua Diretoria	-	-	-	-	X	X
Promover estudos de viabilidade técnica e econômica de terrenos para DI	-	-	-	-	X	X
Promover pesquisas, estudos e análises de caráter urbano e social	-	-	-	-	X	X
Contatar órgãos governamentais ou privados para implantação de DI	-	-	-	-	X	X
Opinar sobre a implantação de DI	-	-	-	-	X	X
Coordenar estudos econômico/financeiros p/ Programas de industrialização	-	-	-	-	X	X
Solicitar a contratação de serviços de terceiros	-	-	-	-	X	X
Propor compras necessárias	-	-	-	-	X	X
Aprovar estudos e projetos técnicos, orçamentos e cronogramas	-	-	-	-	X	X
Promover fiscalização, medições e propor os pagamentos de obras	-	-	-	-	X	X
Coordenar as licitações	-	-	-	-	X	X
Assessorar o Presidente	-	-	-	-	x	X

FIGURA 5.10. Resumo das atribuições do Diretor Técnico nos vários Estatutos

As mudanças de atribuições e atividades decorrentes das modificações na estrutura geral da organização e na hierarquização das unidades ao longo do tempo

ficam difíceis de serem tabuladas esquematicamente, por serem redigidas no Regimento Interno em unidades organizadas de formas diferenciadas em cada período. Refletem as conseqüências na ampliação ou redução das áreas de influência na empresa. Extrapolando o foco do presente estudo, ficam registradas para trabalhos futuros que focalizem a distribuição de poder e as disputas internas em empresas públicas. De momento, as atividades serão examinadas de forma global, enquanto necessárias ao cumprimento da missão da CDI-MG e ao objetivo de sua reorganização baseada na visão de processos.

Para a identificação dos processos e atividades, além do exame dos Regimentos Internos, foram comparados os organogramas esquemáticos constantes do Apêndice B. Buscou-se complementar as informações com alguns relatórios de atividades remanescentes de épocas em que eram elaborados mensalmente por cada departamento da empresa.

Os Regimentos localizados foram os de 1971, 1976, 1988, 1992, 1995 e 1997, quando se observa que as grandes alterações ocorreram entre os dois primeiros, uma vez que o de 1971, como o organograma, ainda refletia um período de transição entre uma unidade da administração direta e uma nova companhia. A partir dos estudos desenvolvidos por consultoria externa nos anos de 1974 e 1975, é natural o surgimento de um Regimento Interno mais elaborado, com descrição de atribuições para todas as unidades (ANEXO I).

As alterações subseqüentes buscam fundamentalmente redistribuir as atribuições em função das mudanças nos organogramas e os conseqüentes deslocamentos de unidades incumbidas de determinada atividade. Assim é que a redação destes regimentos apresenta grandes dificuldades para um exame comparativo das alterações ocorridas, como ocorre na versão de 1988 (ANEXO J).

Observa-se ainda que, desde o momento em que se iniciaram as drásticas reduções de pessoal (ver figura 5.6.), muitas das atividades passaram a ser feitas de modo simplificado ou deixaram de ser executadas. O último Regimento Interno, elaborado em 1997, sequer descreve as atribuições dos departamentos (ANEXO K).

Por todas essas razões, no seu exame e análise, buscou-se apenas identificar o conjunto das atividades desenvolvidas na companhia, independentemente da localização em que eram desempenhadas em cada período.

Cumpra finalmente mencionar o material de um Seminário Interno realizado na área técnica, em 1998, quando foram levantadas as atividades desempenhadas usualmente por cada funcionário, dentro do processo de elaboração do produto. Foi também indagado que tipo de informação e material utilizava, com quais unidades se relacionava, de onde vinham as demandas e que clientes atendia. Nas entrevistas, foram registrados os resultados e/ou relatórios produzidos naquela fase do trabalho.

Com base nestas indagações, procurou-se, à época, estabelecer quais eram os principais fluxos e etapas das atividades dentro da área técnica. Na montagem do fluxograma de tarefas, o surgimento de dúvidas quanto à seqüência ou eventuais lacunas era resolvido através de reuniões do grupo envolvido com aquele bloco de tarefas. Ao final, foi elaborado um relatório que se aproximava de uma proposta de reorganização por processos, detalhando cada etapa da elaboração dos produtos, conforme exemplificado no ANEXO M.

Ao utilizar este material e após o exame dos Regimentos Internos, houve um interesse especial na verificação de atividades que foram eliminadas e que representaram mais que a extinção de cargos. Ou seja, procurou-se distinguir atividades cuja exclusão comprometia o atendimento aos objetivos e o desempenho da CDI-MG, de outras que foram eliminadas em decorrência de contextos diferentes.

A título de exemplo, pode-se mencionar o desaparecimento de atividades ligadas à desapropriação de terrenos: se elas eram fundamentais em uma fase em que os empreendimentos eram de grande porte e este procedimento assegurava a agilidade necessária para a implantação dos distritos industriais, quando a tendência passou a ser a instalação de áreas industriais de menor porte, a partir de parcerias com as Prefeituras Municipais, a aquisição de terrenos passou a ser feita através de negociações com os proprietários e compra direta.

Um outro caso de atividades que desaparecem sem comprometer a qualidade dos trabalhos está relacionado ao desenvolvimento tecnológico, a exemplo do desenho de projetos, tornado obsoleto a partir do uso da informática.

Situação inversa pode ser exemplificada quando a redução de pessoal leva ao desaparecimento de especialistas em saneamento ou em estudos de terraplenagem no quadro técnico, comprometendo a qualidade dos projetos. Igualmente prejudicial foi a redução do número de engenheiros incumbidos da fiscalização das obras contratadas.

É importante destacar o comprometimento dos resultados da empresa quando se extingue um departamento de planejamento e atividades ligadas à análise prévia de viabilidade técnica e econômica deixam de ser executadas.

Dentro do objetivo de uma reorganização pela visão de processos, a partir dos documentos examinados, buscou-se estabelecer uma listagem geral das atividades necessárias ao cumprimento da missão da companhia. Seguindo o critério de distinguir os processos segundo suas funções destinarem-se ao atendimento de clientes internos ou externos (Rummler & Brache, 1992, p:28), os processos identificados foram divididos conforme as figuras 5.11. e 5.12.

Processos	
1.	Planejamento da empresa
2.	Controle administrativo
3.	Controle financeiro
4.	Apoio jurídico

FIGURA 5.11. Funções para atender clientes internos

Processos	
1.	Desenvolvimento dos produtos
2.	Elaboração dos produtos
3.	Controle de qualidade
4.	Comercialização
5.	Administração das áreas industriais

FIGURA 5.12. Funções para atender clientes externos

Em cada um desses processos foram agrupadas as várias atividades identificadas, sempre buscando escapar das armadilhas da estrutura convencional

departamentalizada. Objetivando a formulação de nova proposta de organização (a partir da visão de processos) foram incluídas nas figuras 5.13., 5.14., 5.15. e 5.16. todas as atividades identificadas em qualquer um dos documentos, mesmo quando não especificadas nos regimentos, desde que fossem consideradas relevantes para o melhor desempenho da Companhia.

Processo	Sub processo	Atividades
Planejamento da empresa	Planejamento técnico	Análises regionais e municipais Análise das demandas Sistema de informações Definição de critérios locais Seminários regionais
	Planejamento financeiro	Identificação de financiamentos Análise de custos dos programas Análise do mercado Orçamento de custeio Orçamento de investimentos Programação financeira
	Planejamento administrativo	Organização e métodos Sistemas de arquivo de documentação Sistema de informatização Política de pessoal
	Planejamento estratégico	Análise das políticas do governo Definição de planos e programas Definição de cronogramas Acompanhamento de cronogramas

FIGURA 5.13. Atividades do processo de Planejamento da empresa.

Processo	Subprocesso	Atividades
Controle financeiro	Controle do orçamento	Levantamento do custeio Levantamento do investimento Orçamento de caixa Atualização de informações
	Contabilidade	Plano de contas Registros contábeis Balancetes diários e mensais Prestação de contas da cia. Fornecimento de dados Conferência dos documentos Atendimentos legais Atendimentos contratuais Estatística dos serviços
	Controle do patrimônio	Inventário do acervo Registro e controle Transferência, baixa e avaliação. Estatística dos serviços
	Tesouraria	Controle de pagamentos Controle de recebimentos Emissão de recibos Guarda de valores Operações bancárias Boletim de disponibilidades Estatística dos serviços

FIGURA 5.14. Atividades do processo de Controle financeiro.

Processo	Sub processo	Atividades
Controle administrativo	Administração de pessoal	Recrutamento e seleção Admissão e demissão Programas de treinamento Registro e controle Controle de frequência Folha de pagamentos Estatísticas dos serviços
	Suprimento de material	Cadastro de fornecedores Avaliação (preço e qualidade) Aquisição de material Fiscalização do recebimento Controle de estoque Atendimento a requisições Estatísticas dos serviços
	Controle de correspondência	Registro das recebidas Distribuição interna Expedição e registro Estatísticas dos serviços
	Serviços gerais	Reprodução de documentos Manutenção e reparos Conservação e limpeza Manutenção da cantina Controle de telefonia Controle de malotes Controle do uso de veículos Manutenção de veículos Aquisição de passagens Arquivo de documentos Controle da biblioteca Estatísticas dos serviços

FIGURA 5.15. Atividades do processo de Controle administrativo.

Processo	Sub processo	Atividades
Apoio jurídico	Defesa da empresa	Acompanhamento da legislação Proteção legal dos interesses da companhia
	Assessoria às unidades	Elaboração de convênios Elaboração de contratos Revisão de documentos emitidos

FIGURA 5.16. Atividades do processo de Apoio jurídico

Já em relação às atividades destinadas ao atendimento ao cliente externo, as atividades dos processos considerados foram os constantes das figuras 5.17. a 5.21.

Processo	Sub processo	Atividades
Desenvolvimento de produtos	Melhoria de produtos	Atualização de banco de dados Avaliação de áreas implantadas Desenvolvimento de modelos
	Melhoria dos processos	Revisão de normas técnicas Revisão de normas de licitação Revisão de modelos de convênio Revisão de modelos de contratos

FIGURA 5.17. Atividades do processo de Desenvolvimento de produtos

No caso do processo de Elaboração de produtos (áreas industriais), deve-se considerar as diversas etapas do processo de produção. Isto porque no caso do cliente ser o empresário, uma Prefeitura Municipal ou o Governo do Estado, existir a possibilidade de serem comercializados alguns “subprodutos” ou prestados serviços relacionados a uma das etapas (ver figura 5.18.) do referido processo.

Etapas	
a)	Estudos do empreendimento
b)	Definição dos terrenos
c)	Elaboração dos projetos
d)	Execução de obras
e)	Legalização do empreendimento

FIGURA 5.18. Etapas do processo Elaboração de produtos.

As próximas cinco figuras referem-se, assim, ao processo de elaboração dos produtos. Por essa razão, adotou-se a numeração das figuras correspondentes como 5.18.a., 5.18.b., C.18.c., C.18.d., C.18.e.

Etapa 1	Sub processo	Atividades
Estudos do empreendimento	Estudo do município	Levantamento de informações Análise regional e locacional Avaliação de potencialidades (vocação industrial) Análise da mão-de-obra disponível Análise do suporte urbano
	Pesquisa de áreas	Exame de mapas Inspeção de terrenos Levantamento de infra-estruturas Avaliação técnica dos terrenos Catalogação de áreas adequadas Indicação de terreno
	Estudo de viabilidade	Estudo da utilização do terreno Exame dos índices de aproveitamento Estimativa de custos da infra-estrutura Avaliação técnica e financeira do empreendimento Estimativa dos resultados (análise custo/benefício)

FIGURA 5.18.a. Atividades da etapa de Estudos do empreendimento.

Etapa 2	Sub processo	Atividades
Definição de terrenos	Levantamento planialtimétrico	Cadastro das divisas do terreno Levantamento cadastral de benfeitorias Levantamento topográfico Cálculos de áreas, coordenadas e RN Elaboração de desenhos Demarcação do projeto em campo
	Aquisição de terrenos	Processo de desapropriação Negociação para compra Transferência para CDI Registro do terreno
	Liberação dos terrenos	Programas de desocupação (desfavelamentos) Programas de remoção e transferência

FIGURA 5.18.b. Atividades da etapa de Definição de terrenos.

Etapa 3	Sub processo	Atividades
Elaboração de projetos	Estudos preliminares	Concepção geral do projeto Pré-dimensionamento de lotes, quadras, vias e redes Projeto urbanístico preliminar Estudo da legislação municipal Solicitação de diretrizes Adequações no projeto
	Anteprojeto	Dimensionamento das áreas Ensaio de greide das vias Pré-lançamento das redes (saneamento, energia, etc.) Previsão de obras especiais
	Projetos executivos	Do loteamento industrial De sistema viário De terraplenagem e plataformas De interseção rodoviária De redes de saneamento De redes de energia elétrica

FIGURA 5.18..c. Atividades da etapa de Elaboração dos projetos.

Etapa 4	Subprocesso	Atividades
Legalização do empreendimento	Aprovação dos projetos	Preparação de memoriais descritivos do loteamento Solicitação de aprovação à Prefeitura Municipal Solicitação de anuência aos demais órgãos envolvidos Registro do loteamento Publicação de edital do registro
	Licenciamentos ambientais	Pedido de diretrizes ao IEF e licença para desmate Pedido de orientação básica à FEAM (FCE) Elaboração de estudo de impacto ambiental (EIA) Elaboração de relatório de impacto ambiental (RIMA) Obtenção de Licença Prévia Obtenção de Licença de Implantação Obtenção de Licença de Operação

FIGURA 5.18.d. Atividades da etapa de Legalização do empreendimento.

Etapa 5	Sub processo	Atividades
Execução de obras	Licitação de obras	Levantamento de preços Exame de quantitativos do projeto Elaboração de orçamento Cadastramento de empreiteiros Preparação de editais e processo licitatório Contratação de empreiteira
	Execução indireta	Orientação no canteiro de obras Fiscalização da obra Medição de serviços executados Recebimento de obras executadas Pagamento a empreiteiros Avaliação de fornecedores Avaliação de empreiteiros
	Execução direta	Aquisição de materiais Contratação de pessoal Aluguel de máquinas

FIGURA APÊNDICE 5.18.e. Atividades da etapa de Execução de obras.

O processo referente ao Controle de qualidade dos produtos (ver figura 5.19.) marca um dos diferenciais da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG, distinguindo-a de uma simples empresa imobiliária.

A partir da experiência acumulada ao longo dos anos foram estabelecidas normas técnicas que devem ser obedecidas, segundo o contrato de compra e venda, por todos os adquirentes de lotes nos Distritos Industriais. Estas normas (ver ANEXO L) estabelecem taxas de ocupação, afastamentos das divisas, posicionamento dos portões de acesso, etc., visando garantir maior segurança no local face as atividades ali desenvolvidas, bem como melhorar a fluidez no trânsito de veículos pesados.

Existe também um cuidado especial na localização das unidades industriais, havendo um levantamento das atividades desenvolvidas por cada uma delas para prevenir conflitos de vizinhança.

De outro lado, o acompanhamento permanente do funcionamento dos Distritos Industriais e o exame dos projetos apresentados pelas empresas têm permitido a adequação constante dos modelos de assentamentos industriais, racionalizando o desenho urbanístico e a definição do sistema viário, reduzindo-se os custos de implantação da infra-estrutura.

São também um marco diferencial da companhia os procedimentos adotados nos processos de Comercialização das áreas (ver figura 5.20.) e de Administração das áreas industriais (ver figura 5.21.) que, junto ao Controle de qualidade dos produtos compõem um conjunto de atividades pré e pós venda voltados para o melhor atendimento aos clientes.

Processo	Subprocesso	Atividades
Controle de qualidade dos produtos	Ordenamento da ocupação	Elaboração de normas técnicas Localização das empresas Orientação a empresários
	Redução de custos	Elaboração de normas de licitação Racionalização dos projetos Racionalização dos procedimentos
	Atendimento ao empresário	Exame de projetos das empresas Verificação do uso do terreno Acompanhamento dos termos contratuais

FIGURA 5.19. Atividades do processo de Controle de qualidade dos produtos.

Processo	Subprocesso	Atividades
Comercialização das áreas industriais	Promoção	Identificação de clientes potenciais Divulgação dos DI Divulgação dos programas Divulgação de oportunidades
	Vendas	Atualização dos investimentos Análise de mercado Tabela de Preços Planos de vendas Planos de pagamentos Elaboração de contratos
	Atendimento a clientes	Fornecimento de informações Apoio local aos empresários Renegociações de prazos
	Controle dos contratos	Fiscalização dos prazos contratuais Verificação de licenciamentos do empreendimento Liberação das unidades

FIGURA 5.20. Atividades do processo de Comercialização das áreas.

Processo	Sub processo	Atividades
Administração das áreas industriais	Controle das disponibilidades	Mapeamento da comercialização Cadastro da ocupação do D.I.
	Manutenção do D.I.	Verificação da infra-estrutura Contatos com órgãos locais Obras de manutenção

FIGURA 5.21. Atividades do processo de Administração das áreas industriais.

5.2. Resultados de sua atuação

A atuação da empresa caracteriza-se por seus objetivos estatutários, que implicam em estabelecer localizações adequadas, elaborar projetos, contratar e fiscalizar obras para implantação de obras industriais, bem como a negociação dos terrenos. Além disso, é feito o acompanhamento das instalações das empresas para verificar-se o atendimento às cláusulas contratuais: obediência a normas técnicas e cumprimento de prazos para instalação, de forma a justificar as facilidades oferecidas aos empresários quanto ao preço e financiamento dos terrenos.

O contrato de venda dos terrenos prevê o cancelamento de contratos no caso de atrasos na efetiva instalação das indústrias, para se evitar a mera especulação imobiliária e se assegurar geração de empregos e aumento de arrecadação para o Estado, retornos pretendidos dos investimentos feitos em infra-estrutura.

O maior problema para avaliar seu desempenho, além das distorções encontradas nos dados registrados na companhia por falta de uniformização de critérios, está nos indicadores utilizados. Durante toda sua existência, os resultados de sua atuação têm sido registrados pela quantidade de distritos industriais implantados, áreas de terrenos dotados de infra-estrutura, lotes industriais comercializados e empresas instaladas.

A implantação de áreas industriais planejadas não é o objetivo final, mas apenas o meio para se alcançar o desenvolvimento econômico e social nas diversas regiões do Estado. Assim, deveriam ser examinadas as variações ocorridas na arrecadação de impostos para o Estado e para o Município, o aumento de consumo de energia no setor industrial, e também indicadores sociais, como a geração de emprego ou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), antes e depois da instalação dos distritos industriais.

Infelizmente a empresa não tem trabalhado com estas informações, mas considerando-se os municípios onde a CDI-MG atuou, na década de 70 e início dos anos 80, constatar-se-á que eles estão entre os que hoje apresentam melhor situação no Estado, conforme se verá adiante.

5.2.1. Atuação da CDI-MG nos vários períodos

Tratando-se de empresa pública, a atuação da CDI-MG vincula-se às diretrizes do Governo. Por isso mesmo, quando se examina a implantação de áreas industriais em Minas Gerais é nítida a percepção de períodos definidos pela conjuntura política. A figura 5.22. indica a correspondência existente entre os mandatos dos Presidentes da CDI-MG, dos Governadores de Minas Gerais e dos Presidentes da República, ano a ano.

Ano	Presidente da CDI-MG	Governador de Minas Gerais	Presidente da República
1969		Israel Pinheiro da Silva (01/1966 a 03/1971)	Médici (1969 a 1974)
1970			
1971	Leopoldo Mesquita (10/1971 a 04/1974)	Rondon Pacheco (03/1971 a 03/1975)	Geisel (1974 a 1979)
1972			
1973			
1974	Silviano Cançado (04/1974 a 04/1979)	Aureliano Chaves (03/1975 a 07/1978)	Geisel (1974 a 1979)
1975			
1976			
1977			
1978			
1979	Celso Azevedo (04/1979 a 02/1982)	Francelino Pereira (03/1979 a 03/1983)	Figueiredo (1979 a 1985)
1980			
1981			
1982	Jovelino Soares (02/1982 a 05/1982)		
1983	Paulo Menicucci (05/1983 a 02/1986)	Tancredo Neves (03/1983 a 08/1984) Hélio Garcia (08/1984 a 03/1987)	Sarney (1985 a 1990)
1984			
1985			
1986	Sérgio Murta (02/1986 a 03/1986) Paulo Zuquim (03/1986 a 03/1987)		
1987	Sant Clair (03/1987 a 02/1988)	Newton Cardoso (03/1987 a 03/1991)	Collor (1990 a 1992)
1988	Roberto Freire (02/1988 a 07/1988) Florianos Martins (07/1988 a 10/1988) Accacio Ferreira (10/1988 a 09/1989)		
1989	Weber Americano (09/1989 a 03/1990)		
1990	Herval de Azevedo (03/1990 a 04/1990) Murilo Carneiro (04/1990 a 05/1991)		
1991	Maurides Dutra (05/1991 a 02/1995)		
1992		Hélio Garcia (03/1991 a 01/1995)	Itamar (1992 a 1995)
1993			
1994			
1995	Baldonado Napoleão (02/1995 a 06/1997)		
1996		Eduardo Azeredo (01/1995 a 12/1998)	FHC (1995 a 2002)
1997	José Maria Nogueira (06/1997 a 01/1999)		
1998			
1999	Pedro Bifano (01/1999 a 02/2003)	Itamar Franco (01/1999 a 12/2002)	
2000			
2001			
2002			
2003	Márcio Kangussu (02/2003 a	Aécio Neves (01/2003 a	Luiz Inácio da Silva (2003 a

Figura 5.22. Mandatos dos dirigentes, dos Governadores e dos Presidentes.

Neste estudo, serão considerados três períodos: o primeiro, da criação da Companhia (em 1971) até 1982, caracterizado pelo planejamento centralizado e um regime autoritário; um segundo, de *transição*, coincidente com a *abertura gradual* e o início de eleições para governadores; e finalmente um terceiro período, quando a instauração de eleições diretas para todos os níveis de governo levou a uma rede mais complexa de acordos políticos, interligando interesses eleitorais das esferas federais, estaduais e municipais.

Municípios com mais de uma área industrial ou em que a implantação foi por etapas são identificados pelo nome do distrito e pelo código adotado na CDI-MG. O nome do Município e o código serão usados nas próximas figuras para identificar as áreas industriais: a data de criação refere-se a decisões sobre a instalação da área industrial e sobre os terrenos, a data de implantação aquela do início das obras e, a data de operação, a que marca o início do funcionamento de indústrias no local. A listagem dos municípios, em ordem alfabética, com a denominação, código, região e microrregião do Estado está apresentada no ANEXO N.

A figura 5.23. relaciona os governadores do primeiro período considerado com a criação, implantação e operação dos Distritos Industriais. A figura 5.24., refere-se ao mesmo período e localiza os Municípios no mapa de Minas Gerais, distinguidos pelos anos em que os distritos industriais foram implantados. A distinção entre distritos industriais no mesmo Município é feita por seu código e os demais critérios adotados são os mesmos citados no parágrafo anterior.

As figuras 5.25. e 5.26. são referentes ao segundo período anteriormente mencionado e as figuras 5.27. a 5.30., desdobram o terceiro período para caracterizar a gestão do governador Newton Cardoso. Em todas elas são adotados os mesmos critérios para definição de ano de criação, implantação e operação, do mesmo modo como são usados como referência o Município e o código do distrito industrial.

Os distritos industriais implantados entre 1971 e 1982 (ver figura 5.23.) acompanham planejamentos anteriores, sejam aqueles identificados por datas de

criação ocorridas antes da existência da CDI-MG, seja por seguirem critérios estabelecidos nos planos plurianuais de governo na década de 70; esses planos visavam estancar fluxos migratórios e equilibrar o desenvolvimento no Estado, dentro do programa de cidades pólo.

Governadores	Implantação	Criação	Operação	Município	Cód. DI
Benedito Valadares		1941			
Nísio Batista João Beraldo Júlio F. de Carvalho Noraldino de Lima Alcides Lins	1946		1946	Contagem	CTG-01
Rondon Pacheco	1971	1965	1971	Montes Claros	MOC-01
	1972	1967	1974	Uberaba	UBR-01
	1973	1950	1973	Sabará	SBR-01
	1973	1950	1973	Santa Luzia	SLZ-01
	1973	1950	1974	Santa Luzia	SLZ-04
	1973	1950	1975	Santa Luzia	SLZ-02
	1973	1961	1975	Juiz de Fora	JUF-01
	1973	1968	1976	Uberlândia	UBL-01
	1974	1964	1976	Pirapora	PIR-01
	1974	1968	1979	Sete Lagoas	SLG-01
	1974	1974	1976	Itajubá	ITJ-02
1974	1976	1976	Extrema	EXT-01	
Aureliano Chaves	1975	1973	1976	Betim	BTM-01
	1975	1974	1975	Vespasiano	VPS-01
	1976	1972	1976	Belo Oriente (Cenibra)	BOR-01
	1976	1950	1978	Santa Luzia	SLZ-03
	1976	1974	1977	Itajubá	ITJ-01
	1977	1972	1979	Governador Valadares	GVL-01
	1977	1974	1978	Santana do Paraíso	STP-01
	1978	1965	1978	Uberaba	UBR-02
Francelino Pereira	1979	1975	1979	Uberaba	UBR-03
	1979	1976	1979	Pouso Alegre	PSA-01
	1981	1974	1985	Nova Era	NVE-01
	1981	1978	1986	Itaúna	ITN-01
	1981	1978	1988	Unaí	UNA-01
	1981	1979	1989	Ponte Nova	PTN-01
	1982	1973	1985	Belo Horizonte	BHZ-01
	1982	1975	1985	Alfenas	AFN-01
	1982	1977	1989	Três Pontas	TRP-01
	1982	1978	1983	Patrocínio	PTC-01
	1982	1978	1984	Araguari	ARG-01
	1982	1979	1984	Ituiutaba	ITT-01
	1982	1980	1987	Itabira	ITB-01

Figura 5.23. Distritos Industriais implantados na primeira fase, até 1982

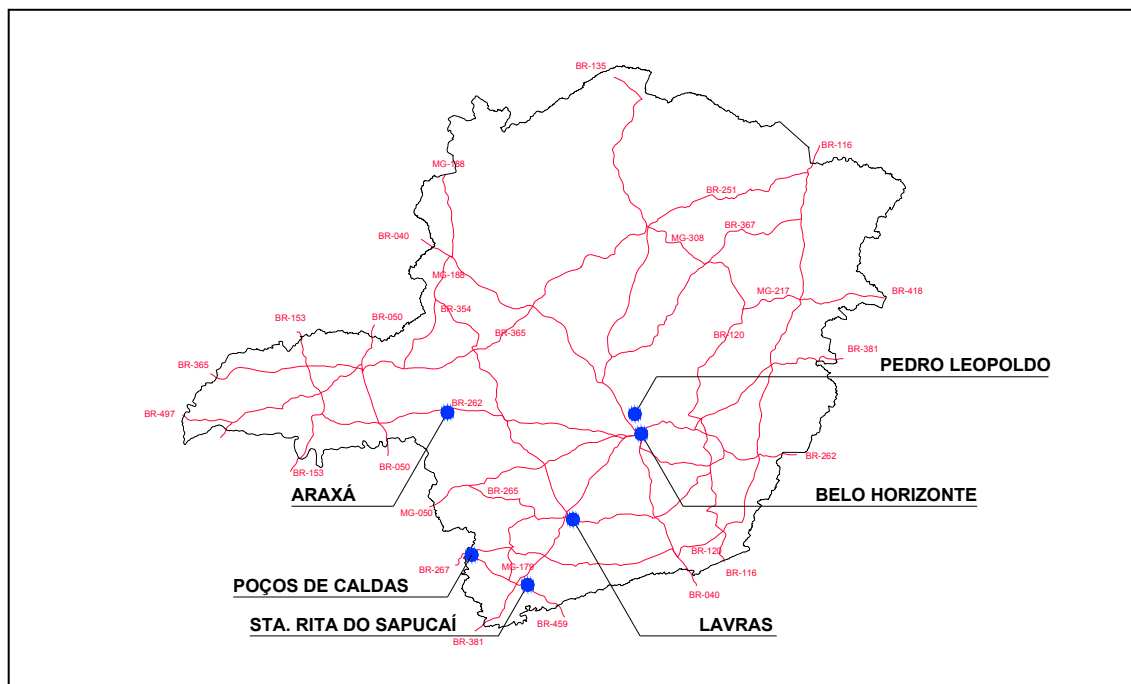


FIGURA 5.26. Localização dos DI.s implantados entre 1983 e 1986

Os anos de 1987 a 1990, ainda que situados no que se designou como terceiro período, devem ser destacados por duas peculiaridades: a intenção do governador da época de extinguir a companhia e a grande rotatividade de presidentes (Figura 5.22.). As ações desenvolvidas nesta fase (ver figuras 5.27. e 5.28.) decorreram mais da continuidade de atividades em andamento, conduzidas pelo corpo técnico-burocrático remanescente, do que de decisões do executivo principal, como o demonstram as datas de criação (decisão) dos distritos industriais.

Nos bastidores de vários órgãos do Estado, houve um certo movimento de resistência pelos técnicos formados no período em que era dada grande ênfase ao planejamento. Deste esforço foram gerados relatórios justificando a necessidade e viabilidade de permanência de diversas instituições de Minas Gerais. O documento produzido em defesa da companhia, preparado por técnicos da casa e denominado Projeto CDI-MG, parece ter assegurado a continuidade da empresa e foi um dos relatórios internos consultados durante o desenvolvimento do presente trabalho.

Governador	Implantação	Criação	Operação	Município	Cód. DI
Newton Cardoso	1987	1975	1988	Passos	PSS-01
	1987	1976	1998	Divinópolis	DVP-01
	1988	1976	1989	Elói Mendes	ELM-01
	1990	1989	1992	Sarzedo	SZD-01

Figura 5.27. Distritos Industriais implantados entre 1987 e 1990

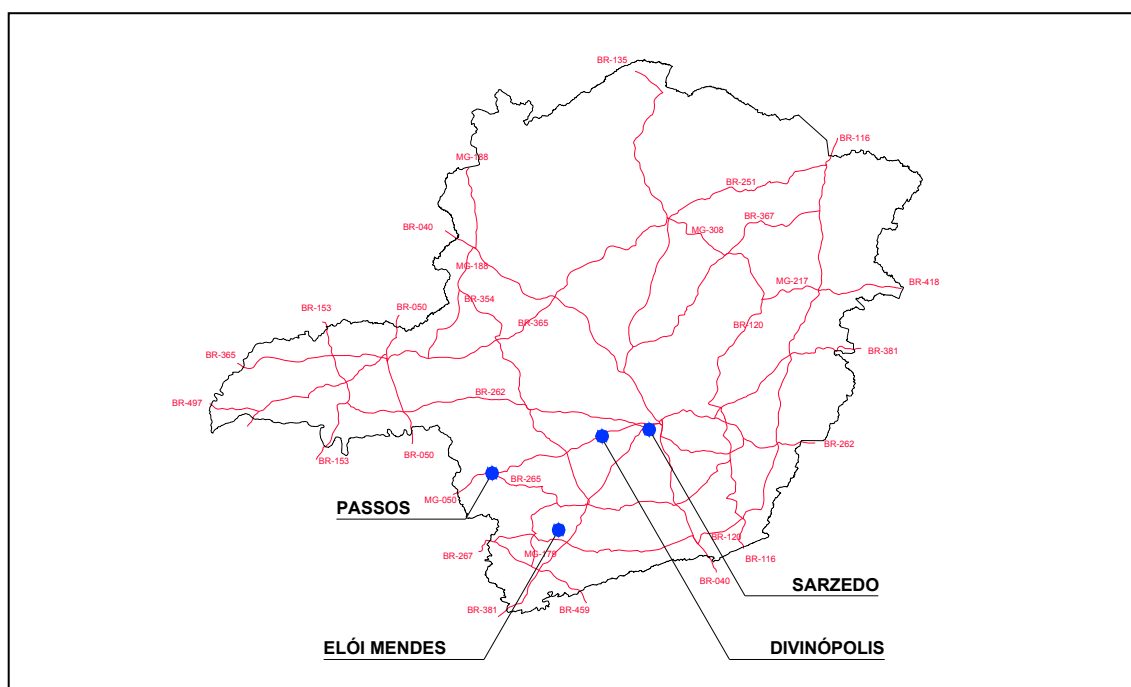


FIGURA 5.28. Localização dos DI.s implantados entre 1987 e 1990

Finalmente, entre 1991 e 2001 (ver figura 5.29. e 5.30.), é claro o predomínio dos interesses dos *agents* nos critérios de escolha dos municípios, excetuando-se casos de demandas específicas de mercado (Itajubá, Extrema), de municípios que tomaram a iniciativa de utilizar os serviços técnicos da Companhia (Coronel Fabriciano, Ipatinga) ou demandas de projetos do governo do Estado (Santa Vitória).

Observa-se, por essa razão, que as decisões tomadas pelo executivo principal acabam sendo alteradas por seu sucessor, sendo grande o número de áreas industriais com obras interrompidas para início de outras, situadas nas regiões de interesse eleitoral do novo dirigente. Evidentemente a decisão de sua localização não foi precedida de pesquisas de mercado e de viabilidade financeira, representando, desse modo, desperdício de investimentos e grandes prejuízos para a companhia.

Governadores	Implantação	Criação	Operação	Município	Cód. DI
Hélio Garcia	1991	1991	parou	Tupaciguara	TPG-01
	1993	1983	1993	Sao João del Rei	SJR-01
	1993	1989	1996	Rio Pomba	RPB-01
	1993	1993	parou	Curvelo	CVL-01
	1993	1993	parou	Dores do Indaiá	DIN-01
	1993	1993	parou	Iturama	ITR-01
	1993	1993	parou	Jaíba	JAI-01
	1994	1994	parou	Araporã	ARP-01
Eduardo Azeredo	1995	1979	1995	Coronel Fabriciano	CRF-01
	1995	1995	1996	Extrema	EXT-02
	1995	1995	1997	Ijaci (especial Camargo Correa)	IJC-00
	1995	1995	1996	Itajubá	ITJ-03
	1996	1993	parou	Barroso	BRR-01
	1996	1996	parou	Formiga	FMG-01
	1997	1996	parou	Belo Horizonte	BHZ-09
	1997	1997	parou	Frutal	FTL-01
	1998	1985	parou	Conselheiro Lafaiete	CLF-01
	1998	1993	1998	Santa Vitória	SVT-01
Itamar Franco	1999	1999	parou	Passos	PSS-02
	2000	1994	parou	Barbacena	BBC-01
	2000	2000	parou	Manhuaçu	MHU-01
	2001	2001	parou	Santos Dumont	SDM-01
	2001	2001	parou	Paraopeba	PPB-01
	1995	2001	parou	Ijaci	IJC-01
	2002	2002	parou	Mariana	MRN-01

FIGURA 5.29. Distritos Industriais implantados entre 1991 e 2002

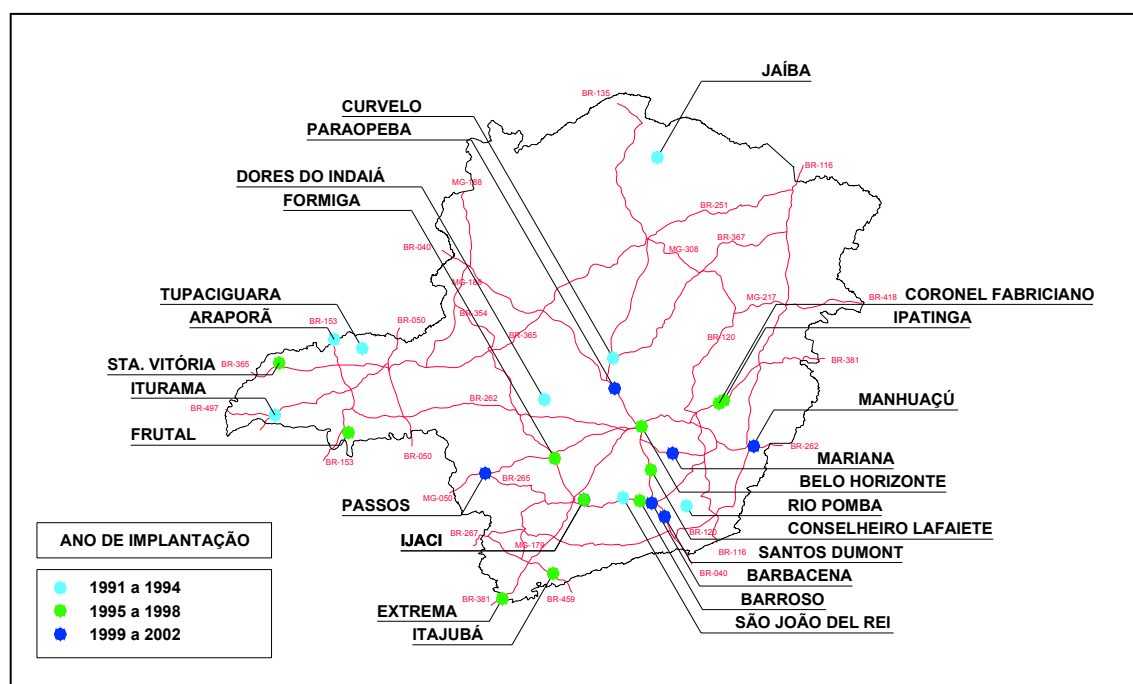


FIGURA 5.30. Localização dos DI.s Implantados entre 1991 e 2002

A Figura 5.31 apresenta as dimensões dos Distritos Industriais, datas de criação, implantação e operação, bem como o resultado das comercializações.

criação	implant.	oper.	município	Cód DI	área total (m2)	industrial (m2)	negociada (m2)	%
1941	1946	1946	Contagem	CTG-01	4.731.636	3.083.291	2.749.729	95%
1950	1973	1973	Sabará	SBR-01	493.874	443.537	405.317	91%
1950	1973	1973	Santa Luzia	SLZ-01	2.350.951	1.348.077	766.260	57%
1950	1973	1974	Santa Luzia	SLZ-04	1.381.890	1.030.117	1.026.294	100%
1950	1973	1975	Santa Luzia	SLZ-02	2.545.435	2.255.907	2.255.907	100%
1950	1976	1978	Santa Luzia	SLZ-03	1.288.080	759.569	759.569	100%
1961	1973	1975	Juiz de Fora	JUF-01	4.392.628	2.771.409	2.753.199	99%
1964	1974	1976	Pirapora	PIR-01	5.681.284	3.916.929	2.498.598	64%
1965	1971	1971	Montes Claros	MOC-01	5.325.090	3.451.670	2.846.834	82%
1965	1978	1978	Uberaba	UBR-02	1.985.760	1.430.773	1.174.209	72%
1965	1985	1985	Poços de Caldas	POC-01	298.260	274.667	274.667	100%
1967	1972	1974	Uberaba	UBR-01	1.663.913	1.217.869	1.208.245	99%
1968	1973	1976	Uberlândia	UBL-01	9.651.864	6.966.495	5.639.157	81%
1968	1974	1979	Sete Lagoas	SLG-01	1.512.230	1.105.568	1.102.636	100%
1972	1976	1976	Belo Oriente	BOR-00	12.175.400	12.175.400	12.175.400	100%
1972	1977	1979	Governador Valadares	GVL-01	1.695.586	1.074.962	883.901	82%
1973	1975	1976	Betim	BTM-01	1.637.831	953.244	953.244	100%
1973	1984	1985	Belo Horizonte	BHZ-01	804.016	516.338	516.338	100%
1973	1986	1986	Belo Horizonte	BHZ-02	1.661.224	932.096	876.169	94%
1974	1974	1976	Itajubá	ITJ-02	100.160	59.310	40.320	68%
1974	1975	1975	Vespasiano	VPS-01	2.425.346	1.300.883	1.300.883	100%
1974	1976	1977	Itajubá	ITJ-01	1.593.491	908.796	534.606	59%
1974	1977	1978	Santana do Paraíso	STP-01	685.780	612.728	562.934	92%
1974	1981	1985	Nova Era	NVE-01	409.305	153.385	33.277	22%
1975	1975	1976	Ijaci	IJC-00	6.580.000	6.580.000	6.580.000	100%
1975	1979	1979	Uberaba	UBR-03	18.392.486	10.930.427	9.539.349	87%
1975	1982	1985	Alfenas	AFN-01	1.174.375	747.626	742.826	99%
1975	1984	1985	Lavras	LVR-01	767.648	462.240	288.572	62%
1975	1984	1991	Sta. Rita do Sapucaí	SRS-01	188.083	121.857	99.096	81%
1975	1987	1988	Passos	PSS-01	265.826	151.224	140.710	93%
1976	1974	1976	Extrema	EXT-01	278.000	217.800	207.421	95%
1976	1979	1979	Pouso Alegre	PSA-01	1.736.025	1.277.869	865.586	68%
1976	1987	1998	Divinópolis	DVP-01	346.800	178.692	61.354	34%
1976	1988	1989	Elói Mendes	ELM-01	351.000	187.541	165.550	78%
1977	1982	1989	Três Pontas	TRP-01	176.100	114.460	47.544	42%
1978	1981	1986	Itaúna	ITN-01	969.260	501.610	48.847	10%
1978	1981	1988	Unai	UNA-01	947.275	615.218	258.630	42%
1978	1982	1983	Patrocínio	PTC-01	790.785	397.364	379.864	96%
1978	1982	1984	Araguari	ARG-01	868.080	551.915	265.778	48%
1978	1986	1990	Pedro Leopoldo	PLP-01	371.045	187.480	46.597	25%
1979	1981	1989	Ponte Nova	PTN-01	328.067	35.066	33.455	95%
1979	1982	1984	Ituiutaba	ITT-01	1.527.916	1.020.193	228.540	22%
1979	1985	1985	Araxá	ARX-01	1.462.380	707.503	261.378	37%
1979	1995	1995	Coronel Fabriciano	CRF-01	182.970	118.894	118.894	100%
1980	1982	1987	Itabira	ITB-01	856.232	556.803	465.874	84%
1983	1993	1993	Sao João del Rei	SJR-01	1.023.868	267.897	254.983	95%
1985	1998	parou	Conselheiro Lafaiete	CLF-01	365.652	173.205	0	0%
1989	1990	1992	Sarzedo	SZD-01	968.660	579.121	579.121	100%
1989	1993	1996	Rio Pomba	RPB-01	302.468	192.691	39.511	21%
1991	1991	parou	Tupaciguara	TPG-01	600.000	383.414	383.414	100%
1993	1993	parou	Curvelo	CVL-01	314.750	204.533	0	0%
1993	1993	parou	Dores do Indaiaí	DIN-01	95.527	62.083	0	0%
1993	1993	parou	Iturama	ITR-01	310.721	201.797	0	0%
1993	1993	parou	Jaíba	JAI-01	344.059	214.993	0	0%
1993	1996	parou	Barroso	BRR-01	456.600	265.138	0	0%
1993	1998	1998	Santa Vitória	SVT-01	484.000	314.408	126.659	40%
1994	1994	parou	Araporã	ARP-01	700.830	438.757	0	0%
1994	2000	parou	Barbacena	BBC-01	270.456	175.327	0	0%
1995	1995	1996	Extrema	EXT-02	943.548	331.438	217.605	66%
1995	1995	1996	Itajubá	ITJ-03	100.575	93.626	82.903	89%
1995	2001	parou	Ijaci	IJC-01	400.000	400.000	0	0%
1996	1996	parou	Formiga	FMG-01	309.729	198.873	0	0%
1996	1997	parou	Belo Horizonte	BHZ-09	537.328	39.484	0	0%
1996	1998	1998	Ipatinga	IPT-01	351.133	156.630	112.278	72%
1997	1997	parou	Frutal	FTL-01	14.934	13.649	0	0%
1999	1999	parou	Passos	PSS-02	348.711	219.662	87.725	40%
2000	2000	parou	Manhuaçu	MHU-01	360.050	151.344	0	0%
2001	2001	parou	Paraopeba	PPB-01	614.655	322.729	0	0%
2001	2001	parou	Santos Dumont	STD-01	91.925	62.524.06	0	0%
2002	2002	parou	Mariana	MRN-01	254.411	146.139	0	0%

FIGURA 5.31. Dimensões nos DI.s: áreas totais, industriais e negociadas.

Não foram incluídos Municípios onde foram realizados estudos sem a posterior elaboração de projetos, nem os projetos recentes, como Arceburgo, Pompeu e Ubá, que chegaram à fase de projetos elaborados, mas para os quais não existe qualquer programação para execução de obras. Se nestes casos não ocorreram investimentos para implantação dos distritos industriais, houve consumo de horas técnicas trabalhadas e despesas com viagens e levantamentos locais.

Pode-se observar que além da mudança nos critérios de localização e da interrupção de obras e início de outras a cada mudança de governo, nos últimos períodos, ocorre também uma redução drástica nas dimensões dos Distritos Industriais. A suspensão de recursos federais para investimentos e a dependência de convênios com as Prefeituras Municipais levaram à adoção de áreas menores e também deixaram de ser previstas futuras expansões na área industrial.

Outro fator significativo de mudança entre as fases mencionadas é o intervalo decorrido entre a implantação e a operação dos Distritos Industriais. De início, o término de obras representava uma comercialização quase imediata do estoque produzido, em decorrência de estudos de mercado que eram feitos anteriormente.

5.2.2. Comentários sobre a atuação da CDI-MG,

Buscando explicações para as mudanças na atuação da empresa, procurou-se verificar se a substituição do modelo instaurado em 64 pelos militares e sob o qual foi criada a CDI-MG apresentou modificações após o processo de redemocratização e a nova Constituição.

A primeira fase da companhia correspondeu à centralização de recursos para investimentos na esfera federal, que também estabelecia as diretrizes gerais para a atuação dos governadores designados. O governo federal definia prioridades e *ditava diretrizes* para os programas plurianuais dos governos estaduais. Estes, por sua vez, executavam programas definidos como os mais adequados para os municípios, cujos prefeitos se satisfaziam com investimentos em suas cidades, mesmo aliados do processo decisório.

Neste período, é fácil identificar os interesses priorizados pelos *agentes* em qualquer esfera da administração pública: atender às determinações superiores recebidas para preservar-se no cargo. O desempenho dos administradores era medido mais pela *obediência* que por eventuais resultados objetivos. Não havia qualquer dificuldade para se estabelecer quem era considerado como o *principal* em cada situação.

Relacionando as datas de criação, implantação e operação das áreas industriais com os períodos dos mandatos presidenciais, de governadores estaduais e dos presidentes da CDI-MG (ver figura 5.22.), procurou-se verificar a ocorrência de mudanças, também em decorrência da abertura democrática, quanto às decisões do executivo principal, tanto na localização das áreas, suas dimensões e a conveniência do investimento avaliado por sua efetiva comercialização.

Comparando-se a lista de municípios constante da figura 3.1. que relaciona os terrenos incorporados ao patrimônio da CDI-MG em sua criação e a figura 5.23., observa-se que a criação da empresa como sociedade anônima parece ter viabilizado a operacionalização das ações pretendidas: terrenos reservados para a instalação de áreas industriais entre os anos de 50 e 70 só começam a receber obras para sua implementação efetiva a partir do ano de 1971.

As áreas industriais foram implantadas em todos os terrenos reservados para tal fim. O Distrito Industrial de Sabará, não constante da lista inicial, explica-se por ser parte do terreno considerado, à época, como pertencente ao município de Santa Luzia. Posteriormente foram feitas as devidas retificações relativas aos limites de municípios e o DI Simão da Cunha desdobrou-se em dois: parte pertencente à Santa Luzia e parte a Sabará. Outra diferença a registrar é o aparecimento de área implantada no município de Uberlândia, criada em 1968, que não teve terrenos incorporados ao patrimônio da CDI-MG quando de sua criação e recebe a atuação da nova empresa, logo no primeiro período.

Após a abertura democrática representada pela eleição de prefeitos de capitais e de governadores, pela promulgação da constituição de 1988 e pela reconquista das eleições presidenciais, inúmeras modificações foram sendo introduzidas na atuação da CDI-MG. De um lado, suas ações deixaram de seguir um plano geral de industrialização para o Estado e, de outra parte, a escolha dos dirigentes deixa o campo da escolha técnica para a base das articulações políticas. Em consequência, a escolha de localização dos distritos industriais passa a atender interesses dos dirigentes da companhia.

Esta diferença é nítida se observadas as características dos executivos principais antes e após a abertura democrática no país, confirmando a observação de Fenelon (1974) quanto à ênfase dada ao planejamento e à predominância da tecnoburocracia durante os governos militares.

Até 1982, não apenas os diretores técnicos, mas os presidentes (executivo principal) tinham formação relacionada ao campo de atuação da companhia (engenharia) e eram pessoas com experiência administrativa conhecida; seguem diretrizes de planejamento mais amplo, atuando em municípios desvinculados de sua origem (se não naturais de Belo Horizonte, estão radicados na capital do Estado há longo tempo); o diretor técnico era escolhido entre funcionários da casa e o presidente só utilizava o recrutamento amplo para trazer de fora seu chefe de gabinete, que saía ao final do período.

De 1982 a 1986, permanecem as mesmas características do período anterior, cabendo-se registrar como principal diferença o preenchimento das diretorias técnica e administrativa-financeira por indicações do governador e o início das práticas de nepotismo. Alguns dos dirigentes passam a contratar filhos recém formados para o quadro permanente da empresa, permanecendo os mesmos após sua saída; ainda assim, vale registrar que estas contratações conservavam alguns critérios, tratando-se de engenheiros, arquitetos, economistas, que vinham preencher necessidades reais de ampliação ou lacunas do quadro funcional.

A partir das eleições para governadores nota-se que as indicações dos presidentes deixam de seguir critérios técnicos e passam a seguir conveniências

exclusivamente políticas: em sua maioria, não são engenheiros nem têm vínculos anteriores com a gestão de empresas de engenharia; vêm de cidades do interior do Estado e sua atuação privilegia sua região ou a base eleitoral de deputados que os indicaram.

A exigência de concurso para contratação de funcionários provoca uma redução crescente do quadro de pessoal técnico e a contratação de parentes e correligionários nos cargos de confiança ou funções terceirizadas passa a ser mais disseminada, representando inclusive demissão de antigos funcionários para abertura de *vagas* (deve-se ressaltar uma exceção para o período de 1995 a 1999).

Em linhas gerais, as ações de governo para a industrialização de Minas Gerais, apresentam resultados positivos, especialmente se considerados os primeiros investimentos, que criaram pólos significativos de desenvolvimento no estado (Uberaba e Uberlândia, Montes Claros, Governador Valadares e outros).

A questão está em se aprofundar a relação custo/benefício (especialmente se considerados os investimentos em obras interrompidas) e se verificar formas de coibir a utilização dos recursos públicos para o atendimento dos interesses dos *agents*, que parece aumentar em proporção direta à implantação da democracia. Certamente qualquer conclusão, neste momento, seria prematura, consideradas as poucas variáveis consideradas e a vulnerabilidade dos dados coletados.

Apesar da maior autonomia dos Municípios estabelecida na Constituição de 1988, é preciso considerar que o planejamento de áreas industriais envolve um grau de especialização técnica que não poderia ser mantido, com equipes locais, na maioria dos municípios. Por essa razão se justifica a manutenção de um órgão na esfera estadual para assessorá-los. De outro lado, conflitos de interesses intermunicipais podem levar à dispersão de investimentos escassos e ao comprometimento ambiental, uma vez que limites administrativos não correspondem a bacias hidrográficas e demais características geográficas.

Reforça-se, assim, a premissa de um planejamento mais amplo, capaz de superar divergências locais em prol do interesse das populações. Mas para isto, é

indispensável, como assinalado por Kettl (1998) descobrir os meios capazes de assegurar o uso do Estado para promover o interesse público. Importante, também, que os pesquisadores comecem a examinar os vários tipos de organização usados pelo poder público, enfocando o problema do *agency*, em todas as suas vertentes.

Confirmando o desempenho positivo da companhia em sua fase inicial a Figura 5.32., com os maiores resultados do PIB industrial dos municípios mineiros mostra que, em sua maioria, coincidem com aqueles onde foram instalados distritos industriais ou projetos especiais com participação da CDI-MG.

MUNICÍPIO	AGRO PECUÁRIO	INDUSTRIAL	SERVIÇOS	TOTAL (1)	POPULAÇÃO	PIB/HAB. R\$1,00
Minas Gerais.....	8.354.977	42.847.017	47.665.505	98.867.500	17.917.925	5.517,80
Belo Horizonte.....	-	6.446.340	14.768.463	21.214.802	2.241.833	9.463,15
Betim.....	5.262	3.179.866	936.893	4.122.021	307.128	13.421,18
Ipatinga.....	1.010	2.402.321	669.760	3.073.091	212.810	14.440,54
Contagem.....	83	2.115.005	1.672.995	3.788.082	538.812	7.030,44
Uberlândia.....	159.462	1.803.198	1.595.725	3.558.386	501.954	7.089,06
Juiz de Fora.....	19.143	1.230.424	1.373.252	2.622.820	457.471	5.733,31
Montes Claros.....	53.784	883.374	648.318	1.585.476	307.400	5.157,69
Belo Oriente.....	4.114	848.572	74.788	927.473	19.545	47.453,63
Pouso Alegre.....	12.187	842.399	321.398	1.175.984	106.934	10.997,32
Uberaba.....	117.729	789.271	710.644	1.617.645	252.423	6.408,46
Ouro Branco.....	2.744	768.828	101.765	873.337	30.428	28.701,88
Timóteo.....	483	742.804	187.691	930.979	71.584	13.005,48
Ouro Preto.....	3.611	697.193	170.471	871.275	66.375	13.126,57
Poços de Caldas.....	25.043	677.581	423.153	1.125.776	135.827	8.288,29
Divinópolis.....	17.336	559.744	507.648	1.084.729	184.234	5.887,78
Sete Lagoas.....	11.286	541.599	395.904	948.789	185.144	5.124,60
Bocaiúva.....	18.778	518.217	93.978	630.973	42.869	14.718,56
Alfenas.....	62.932	465.868	193.406	722.206	67.056	10.770,20
Araxá.....	28.540	462.162	241.865	732.567	79.114	9.259,68
Santa Bárbara.....	2.228	450.039	60.473	512.739	24.216	21.173,83
Nova Lima.....	174	411.824	188.495	600.493	64.482	9.312,55
Rio Piracicaba.....	4.043	406.316	43.833	454.192	14.159	32.078,23
Itajubá.....	4.897	378.520	203.785	587.203	84.259	6.969,00
Vespasiano.....	355	367.874	120.615	488.844	76.535	6.387,20
Paracatu.....	79.713	349.501	145.437	574.652	75.327	7.628,75
Barbacena.....	16.938	333.781	297.680	648.399	114.295	5.673,05
Passos.....	54.679	325.469	196.387	576.536	97.355	5.922,02
Governador Valadares.....	18.639	322.997	669.028	1.010.664	247.496	4.083,56
Varginha.....	17.397	315.950	297.298	630.645	109.159	5.777,30
Pirapora.....	17.401	303.642	107.400	428.444	50.374	8.505,21
Pedro Leopoldo.....	38.129	282.459	138.193	458.781	54.037	8.490,17
Santa Luzia.....	2.202	261.925	243.482	507.609	185.176	2.741,22
João Monlevade.....	1.882	230.938	182.589	415.408	66.789	6.219,75
Itabira.....	6.593	225.575	247.578	479.746	98.467	4.872,14
Extrema.....	2.679	221.064	48.418	272.161	19.247	14.140,14
Ubá.....	7.271	212.648	170.532	390.451	85.191	4.583,26
Itaúna.....	14.009	211.111	198.728	423.848	76.976	5.506,27
Itabirito.....	1.726	205.828	100.743	308.296	37.957	8.122,26
Mariana.....	3.474	203.169	102.806	309.449	46.779	6.615,13
Cataguases.....	9.480	201.682	163.518	374.680	64.075	5.847,56
Três Corações.....	31.967	190.853	126.304	349.124	65.387	5.339,31
Brumadinho.....	13.455	183.509	75.735	272.698	26.653	10.231,29
Lavras.....	33.266	181.486	196.479	411.231	78.888	5.212,82
Várzea da Palma.....	9.099	180.594	52.929	242.621	31.688	7.656,64
Vazante.....	13.230	172.490	41.340	227.060	18.956	11.978,31
Santa Rita do Sapucaí.....	19.524	163.674	68.959	252.157	31.310	8.053,52

FIGURA 5.32. Maiores PIB industrial de municípios mineiros em 2000 (R\$1.000,00)
Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI).
Observação: (1) Inclui a intermediação de serviços financeiros.

5.3. Principais problemas detectados

Lembradas as limitações do presente estudo já citadas, a análise feita sugere alguns problemas que têm comprometido o desempenho da empresa. Ainda que muitos deles extrapolem o foco deste trabalho, serão mencionados por antecederem qualquer possibilidade de melhoria de desempenho através da reorganização dos processos.

5.3.1. Ausência de políticas e de planejamento

Como primeiro ponto, observa-se que a partir de 1982 não são explicitadas de forma clara as políticas de industrialização por parte do governo do Estado. Do mesmo modo, nota-se a falta de um planejamento estratégico da CDI-MG, articulado às políticas estabelecidas para Minas Gerais, ao contrário do que ocorria anteriormente.

Durante o governo Azeredo (1995 a 1998) ocorreram algumas iniciativas relacionadas a projetos especiais para os quais a CDI-MG foi convocada, mas foram ações pontuais que não delinearão os contornos de uma política de industrialização. O funcionamento interno da companhia, sem diretrizes gerais, continuou ocorrendo de forma dispersa e apresentando baixos resultados.

5.3.2. O problema de agency

Além da falta de planejamento global, o critério usado na indicação dos dirigentes pode ser apontado como fator importante no baixo desempenho da companhia. Ainda que de forma incipiente, objetivou-se verificar, através deste estudo específico, a ocorrência de problemas de agency numa empresa sob controle do Estado e constituída como sociedade anônima, tomando-se por base as colocações dos autores estudados.

A inexistência de políticas globais e a escolha da diretoria feita a partir de articulações políticas nos governos pós-abertura democrática, substituíram a antiga tecno-burocracia por *agents* priorizando os próprios interesses em detrimento dos acionistas. No caso, tanto os executivos programando áreas industriais localizadas em regiões de seu interesse, independentemente da viabilidade econômica e existência de mercado, quanto o próprio governo, acionista majoritário, mas que como representante eleito pela população, não atende os interesses dos que seriam efetivamente os proprietários da companhia.

5.3.3. A CDI e seu acionista majoritário

Os retornos da empresa são de longo prazo e como seu objetivo visa mais o fomento que o lucro, os resultados de suas ações não trazem benefícios para sua contabilidade. As facilidades oferecidas para a instalação das indústrias, por sua vez, dão retorno ao Estado, sob a forma de aumento de arrecadação, no aumento do consumo de energia, e às administrações municipais, seja enquanto arrecadação, na geração de empregos ou na preservação da malha urbana, evitando outras despesas. Seu desempenho, outrossim, deveria ser mensurado de outra forma.

Enquanto empresa pública observa-se uma certa promiscuidade entre a contabilidade da companhia e de seu acionista majoritário. Subordinada à Secretaria de Indústria e Comércio durante muitos anos, grande parte do mobiliário e dos equipamentos utilizados pela secretaria foram adquiridos pela CDI-MG e constam de seu patrimônio. Atualmente, por ter perdido sua sede própria, a companhia transferiu sua sede para as instalações da secretaria.

Também com relação a seu patrimônio, no caso da instalação da Mercedes-Benz em Juiz de Fora, terrenos de uma das etapas de distrito industrial implantado pela CDI-MG entraram nas negociações do governo para atrair o empreendimento, sem que a companhia fosse ressarcida de seus prejuízos.

São freqüentes as solicitações do governo para que a companhia desempenhe certas tarefas ou atenda pedidos de estudos dos municípios, sem que

os serviços sejam remunerados. Quando as dificuldades financeiras da companhia se tornam insuperáveis, o governo do Estado faz alguns repasses sob a forma de integralização de capital.

5.3.4. Desorganização interna

As constantes modificações nos organogramas, a eliminação de unidades e a redução de pessoal, sem um planejamento estratégico e uma definição clara de que atividades seriam eliminadas ou que atribuições seriam repassadas para outras unidades, acarretaram uma total desorganização interna.

Freqüentemente algumas atividades continuam a ser feitas por iniciativa de um funcionário que as julgou importantes. Outras deixam de acontecer por ninguém ser designado para fazê-las. Em conseqüência, o controle de documentos da companhia e a falta de registros adequados de suas ações geram dados inconsistentes, impedem que informações fundamentais para um planejamento estejam disponíveis e criam um círculo vicioso em suas deficiências.

A distribuição de tarefas é aleatória e, em geral, são solicitadas em caráter emergencial, para atender a alguma demanda específica ou resolver solicitações legais e burocráticas urgentes. A locação das unidades, a disponibilização de equipamentos e funcionários para cada área também passou a depender cada vez mais do poder de influência de seus gerentes do que de critérios voltados para uma maior produtividade.

5.3.5. Imobilidade face o novo ambiente externo

Na década de 70, com um planejamento centralizado e o governo federal disponibilizando recursos, a CDI-MG implantava os distritos programados. Quando surgiam solicitações de outros municípios, eram enviadas equipes técnicas para fazer pesquisas de áreas que elaboravam relatórios detalhados, mesmo em situações onde não havia qualquer possibilidade de ser viabilizada a implantação de uma área industrial.

Seguindo o modelo tradicional, a companhia não se adequou às novas condições de recursos escassos e continuou considerando como sua única fonte de recursos os oriundos da venda de lotes industriais. Todos os serviços necessários para a elaboração de seu produto, não eram cobrados, mesmo quando interrompidos em etapas anteriores à possibilidade de vender os lotes industriais. Isto é, atende a todas as solicitações de municípios para que sejam feitos estudos e seleção de áreas propícias ao uso industrial, chega a elaborar projetos de distritos industriais em alguns casos, às suas expensas. Sequer se poderia considerar estas atividades como investimentos de risco, uma vez que usualmente visam apenas atender solicitações políticas, sabendo-se previamente não existir viabilidade técnico-financeira para o empreendimento.

Do ponto de vista técnico, houve algum avanço no sentido de se desenvolverem novos modelos de assentamento industrial, redimensionando lotes em algumas quadras de distritos implantados para atender micro e pequenas empresas, criando o que se chamou de “quarteirão empresarial” para atender municípios onde a industrialização é ainda incipiente.

Mas não houve a mesma preocupação quanto ao aperfeiçoamento da análise custo/benefício de qualquer uma de suas ações, nem quanto à identificação de novos clientes potenciais e verificação de suas necessidades, objetivando agregar valor a seus produtos ou mesmo vender serviços, como a elaboração de planos diretores industriais a partir do estudo do município e das pesquisas de áreas realizadas.

5.4. Proposta de reorganização

Os problemas acima apontados exigirão, para a recuperação da CDI-MG e para a retomada de seu papel na promoção do desenvolvimento industrial no Estado, na superação dos desequilíbrios regionais que ainda perduram e, principalmente, na assessoria aos municípios para preservar seu ordenamento espacial, bem mais que uma reestruturação interna de suas unidades.

Nos limites deste estudo de caso, procurou-se, seguindo os autores estudados, identificar o conjunto das atividades desenvolvidas na empresa, sua articulação e seqüência, de forma a elaborar uma proposta de reorganização de sua estrutura baseada na visão de processos.

A elaboração de uma proposta de reorganização da companhia pela identificação de seus processos, baseou-se na fundamentação teórica, no exame de documentos e nas análises desenvolvidas neste estudo de caso e também no relatório de um Seminário Interno realizado na área técnica da companhia, ocorrido em 1988, mencionado na página 114.

Este Seminário, proposto pela Diretoria, visava melhorar o desempenho da CDI-MG, e foi conduzido pelos técnicos das respectivas áreas da empresa. No âmbito da Diretoria Técnica, trabalhou-se de forma mais sistemática e detalhada, tendo sido levantados, através de entrevistas com cada funcionário, informações sobre:

- a) A relação de todas as atividades por ele desenvolvidas.
- b) De quem recebia as solicitações e a quem eram destinadas.
- c) O tipo de equipamentos e informações utilizadas em suas tarefas.
- d) O “produto” resultante de seu trabalho.
- e) A qualificação dos membros da equipe em que trabalhava.
- f) As etapas necessárias ao desenvolvimento das tarefas.

A partir de um primeiro levantamento feito por dois técnicos da área incumbidos de coordenar a preparação do Seminário, o conjunto de informações foi organizado em um primeiro esboço do fluxo geral das atividades e a seqüência das ações destinadas aos estudos, projetos e obras das áreas industriais.

O relatório preparado hierarquizou as atividades em itens e sub itens, definindo, para cada bloco, objetivos e metas pretendidos, os solicitantes, os produtos daquela etapa de trabalho, os recursos humanos necessários para sua execução, inclusive para apoio, equipamentos e informações utilizados. (o ANEXO M mostra um exemplo de elementos do relatório).

Cumprido destacar que este Seminário não contou com assessoria especializada e, sem instrumentação teórica, baseou-se exclusivamente na experiência da equipe, inclusive quanto às dificuldades enfrentadas no cotidiano. Não se tratando de um trabalho acadêmico, não foram aplicados questionários formais nem foram adotados roteiros rígidos para as entrevistas. Ao contrário, na busca de uma compreensão coletiva dos processos utilizados, a cada dúvida surgida na definição dos fluxos de atividades, na detecção de contradições ou de lacunas na seqüência dos trabalhos, os responsáveis pela montagem do relatório retomavam os contatos com os entrevistados. A discussão em grupo do esboço que estava sendo construído permitia identificar atividades omitidas ou novas articulações que explicassem melhor o desenvolvimento dos processos.

No presente estudo, com instrumental teórico e com maiores informações sobre o tema, buscou-se reorganizar o material existente, complementado com as pesquisas feitas nos outros documentos consultados. Deve-se observar que a identificação dos processos foi centrada na área de produção da companhia, que envolve questões mais específicas. As áreas de apoio são, no geral, comuns às diversas organizações e já foram estudados por pesquisadores da área, certamente de forma muito mais competente. Estas atividades, sob a forma de listas, constam das figuras 5.13 a 5.16, nas páginas 116 e 117.

Tomando-se a missão da companhia como: “Promover a industrialização e o desenvolvimento do Estado, gerando oportunidades de emprego e preservando a qualidade de vida” e a partir do exame das atividades por ela desenvolvidas, podem-se identificar, inicialmente, cinco grandes processos necessários à produção de áreas industriais, conforme mencionado na página 115:

- 1) Desenvolvimento dos produtos
- 2) Elaboração dos produtos.
- 3) Controle de qualidade.
- 4) Comercialização.
- 5) Administração das áreas industriais.

Dentre os cinco processos acima mencionados, os três primeiros relacionam-se diretamente à preparação do produto oferecido aos clientes, seja o Distrito Industrial em seu conjunto, para as Prefeituras Municipais, sejam os lotes industriais que o compõem, para os empresários.

O quarto processo refere-se à adoção de certas normas técnicas e a cuidados na localização de cada unidade industrial para compatibilizar usos em lotes vizinhos, que associado ao quinto (administração da área industrial), são aspectos que têm garantido um diferencial nas áreas planejadas pela companhia.

Desnecessário observar que o planejamento estratégico da empresa, ainda que desconsiderado nesta proposta por depender de decisões da diretoria e decorrer da orientação política do governo do Estado, é peça fundamental para o desempenho da CDI-MG e dele dependerão as diretrizes para a organização da produção.

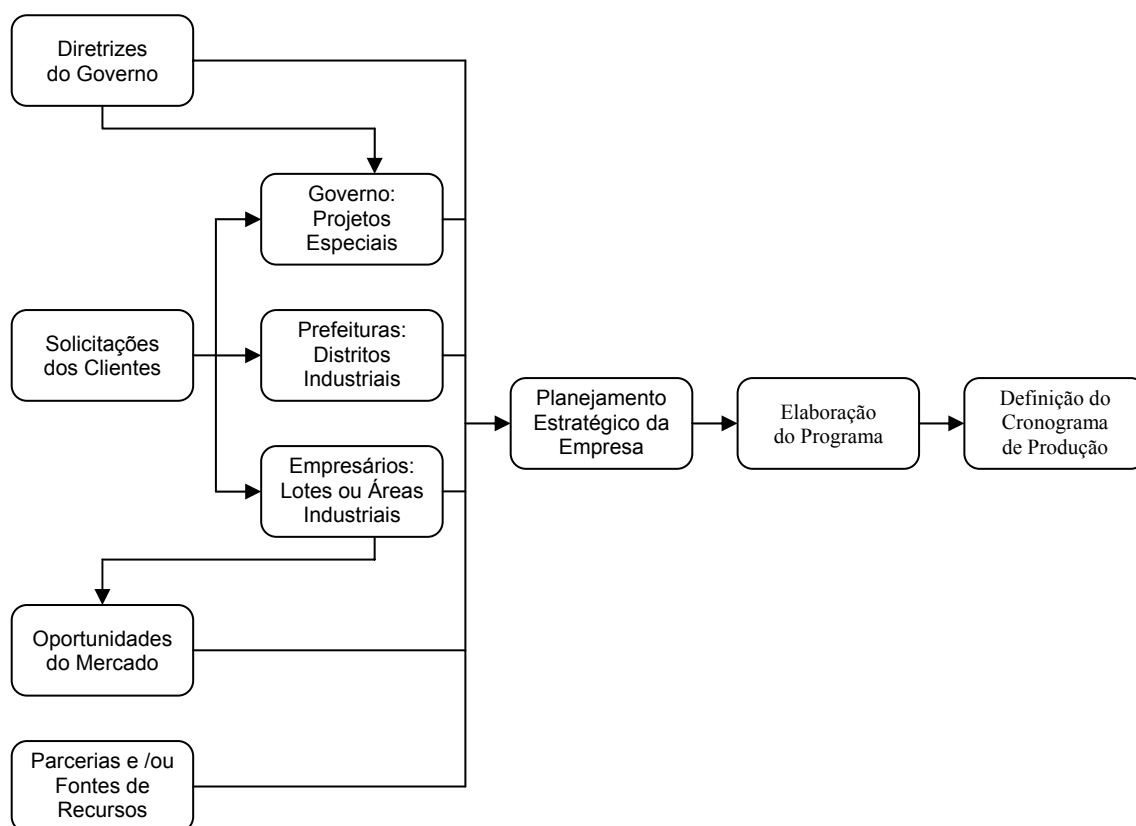


FIGURA 5.33. Planejamento da organização em função do ambiente externo

As solicitações, conforme visto na figura 5.33., poderão vir do próprio governo, no caso da participação da CDI-MG em projetos especiais (como a instalação no estado de grandes plantas industriais), de Municípios preocupados em desenvolver sua industrialização de forma ordenada e de empresários, que desejam adquirir lotes industriais ou mesmo de setores específicos (como indústria moveleira) que pretendem localizar-se em uma região mais conveniente para a distribuição de seus produtos no mercado.

O primeiro ponto a ser considerado na proposta de reorganização da companhia é a identificação dos processos que estarão articulados na elaboração de produtos específicos para cada tipo de cliente. Isto representa reformular os procedimentos tradicionais, que se limitavam à elaboração de contratos com empresários e elaboração de convênios genéricos com as Prefeituras Municipais, considerando-se os lotes dos Distritos Industriais como único produto da CDI-MG.

Por essa razão, será necessário definir regras e contratos para o relacionamento da empresa com cada tipo de cliente, seja no caso de parcerias com grupos de empresários para atender demandas específicas, com as Prefeituras Municipais que podem solicitar o produto Distrito Industrial ou apenas serviços de assessoria, relacionados às etapas de produção (como um plano diretor industrial).

No caso das relações com o governo, em particular, é indispensável adotar novas práticas, prevendo-se o repasse de recursos pela prestação de determinado serviço ou pela transferência de patrimônio. O relacionamento pouco explicitado da CDI-MG com seu acionista majoritário impede uma análise objetiva de seu desempenho financeiro e desconsidera os interesses dos demais acionistas.

A Figura 5.34. estabelece uma estrutura inicial dos processos e sub-processos destinados ao atendimento dos clientes externos. Destaque-se que o desenvolvimento de produtos, sua elaboração e respectivo controle de qualidade, bem como a comercialização, representam uma estrutura utilizada em diversas organizações produtivas. A especificidade do último processo definido como administração das áreas industriais diz respeito a características peculiares da Companhia de Distritos Industriais.

Considerando ser o Distrito Industrial um empreendimento com maturação de longo prazo e o objetivo final da CDI-MG ser a implantação de indústrias e não apenas a comercialização dos lotes, o acompanhamento pós-venda é indispensável. Assim, o controle das disponibilidades, como um de seus sub processos, destina-se a verificar se as empresas adquirentes se instalaram de fato: caso contrário, o contrato é cancelado e o terreno é transferido para outra indústria.

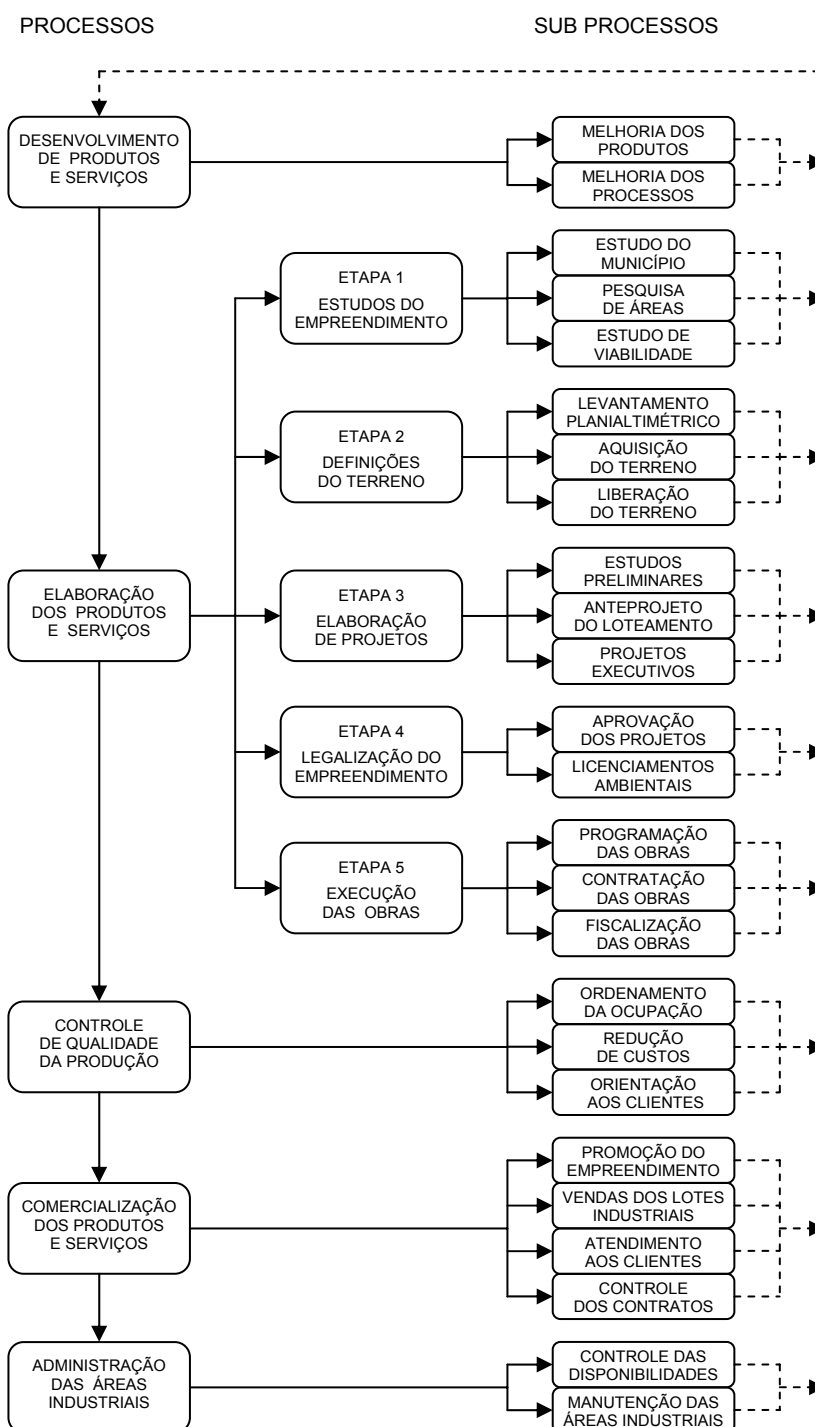


FIGURA 5.34. Visão geral dos processos relacionados à produção da CDI-MG

responsabilidade pela manutenção destas áreas. Interessa à CDI-MG preservar a qualidade do loteamento, para continuar a comercialização dos lotes e para garantir a satisfação de seus clientes. Por essa razão, acompanha a situação do distrito industrial e faz contatos com a Prefeitura Municipal para sanar eventuais problemas.

Como primeiro processo do grupo de atendimento a clientes externos, tem-se o desenvolvimento de produtos e serviços (ver figura 5.35.), representando uma proposta nova no sentido de que sejam feitas avaliações sistemáticas dos resultados obtidos, do atendimento às expectativas dos clientes, dos impactos da área industrial sobre o meio ambiente e a cidade, bem como dos procedimentos adotados no desenvolvimento do trabalho para aumento de produtividade, redução de custos e maior agilidade para ampliar o atendimento aos municípios.

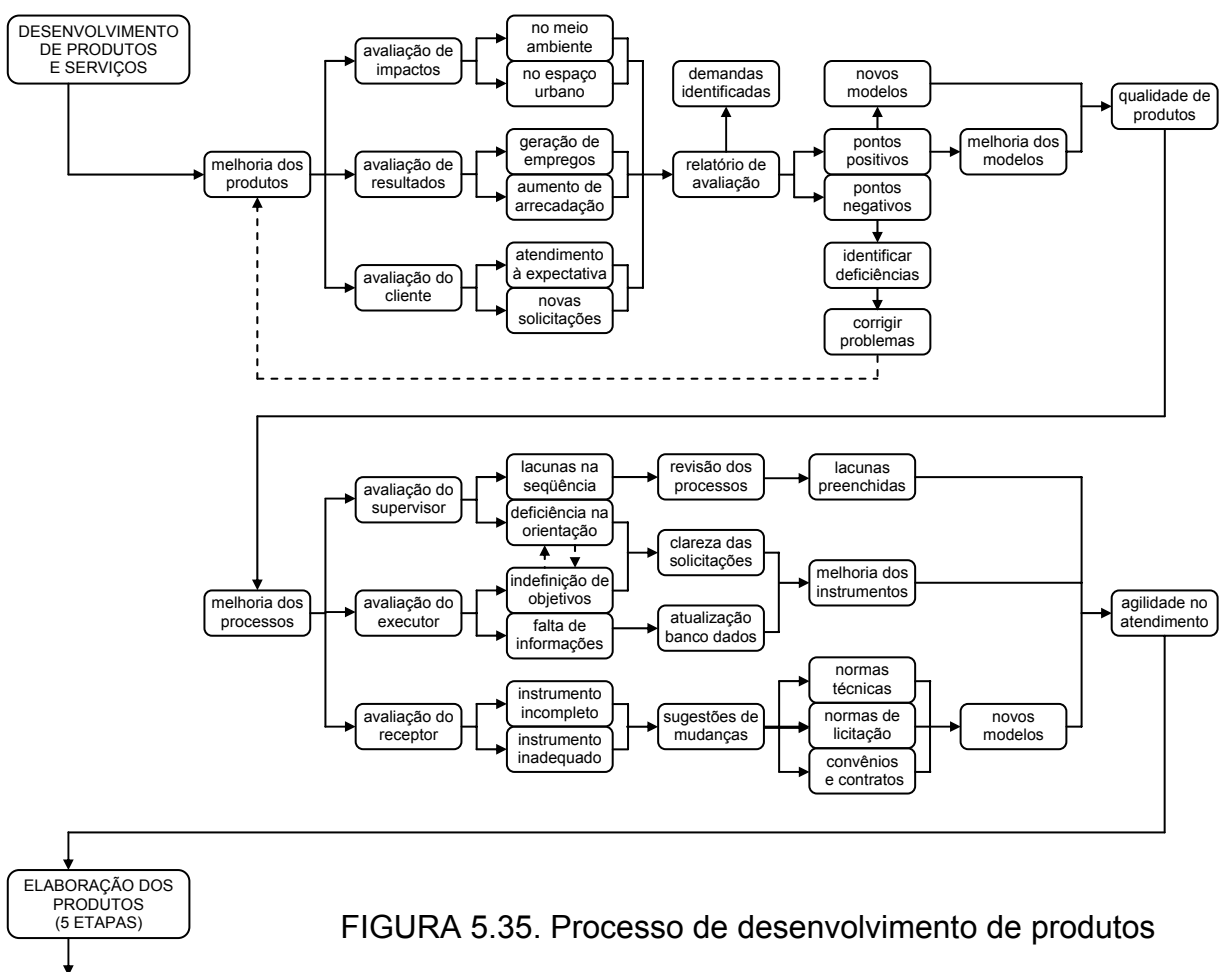


FIGURA 5.35. Processo de desenvolvimento de produtos

Quanto à elaboração do produto, os processos foram agrupados em etapas distintas, entendendo-se que cada uma destas etapas pode se constituir em serviço

a ser oferecido aos clientes. A etapa 1, referente aos estudos do empreendimento, é apresentada na Figura 5.36. e, em seguida, serão enfocadas as figuras das etapas seguintes (ver figuras 5.37. a 5.40.).

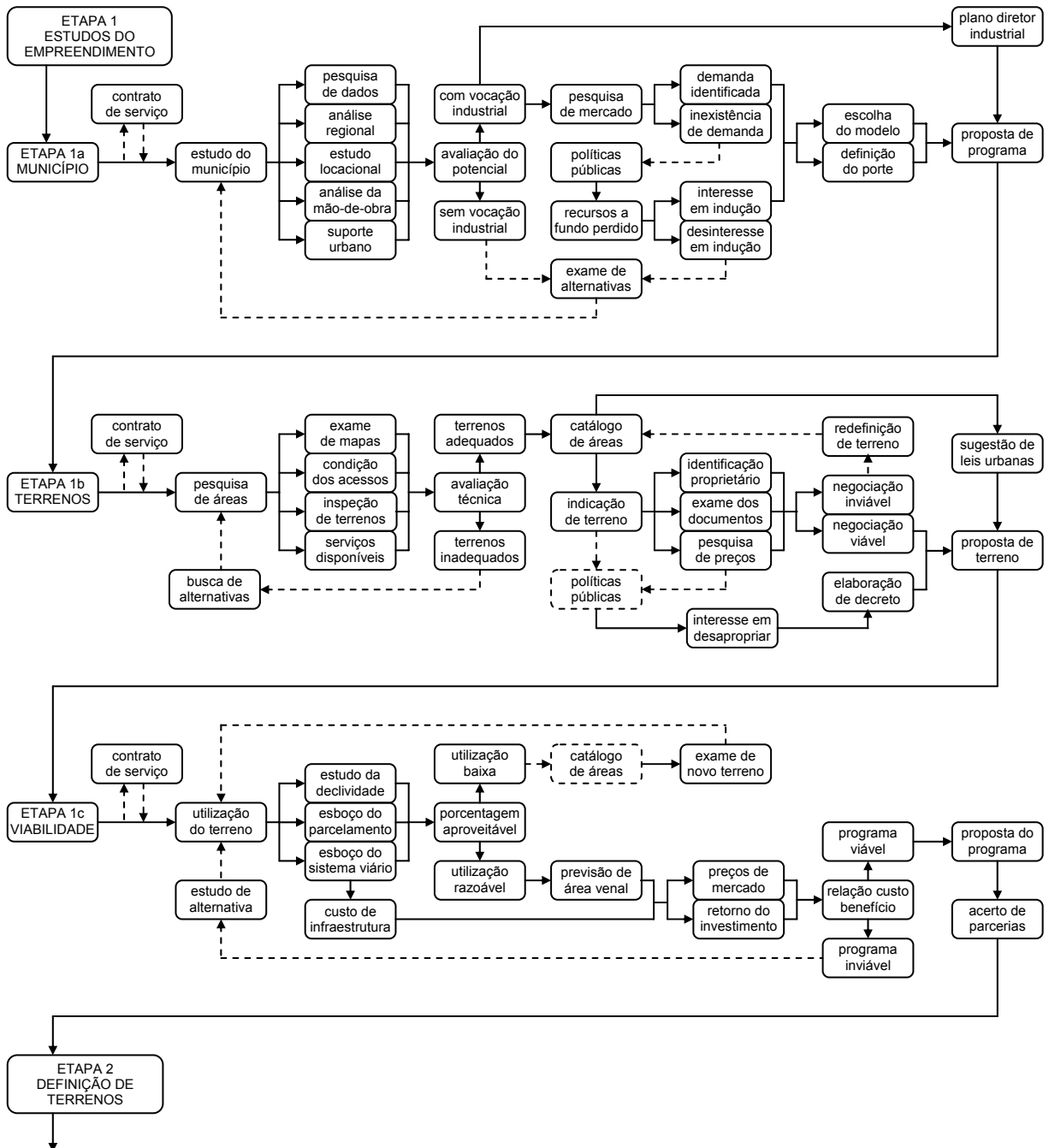


FIGURA 5.36. Processo de elaboração de produtos - etapa 1 - estudos

Esta divisão da elaboração do produto em etapas permitirá ao município solicitar, de início, estudos que indiquem áreas para uso industrial de modo a estabelecer um plano diretor industrial e a lei municipal para o uso e ocupação do solo. Em outras fases, contratar estudos de viabilidade, projetos, execução de obras, comercialização ou acompanhamento pós-ocupação.

Se a separação dos processos facilitar, para os municípios, o planejamento de suas ações, permitirá, à CDI-MG, uma melhor organização da contabilidade, estabelecendo regras claras para os convênios, estipulando valores para os vários serviços prestados, nas diversas fases de implantação de uma área industrial.

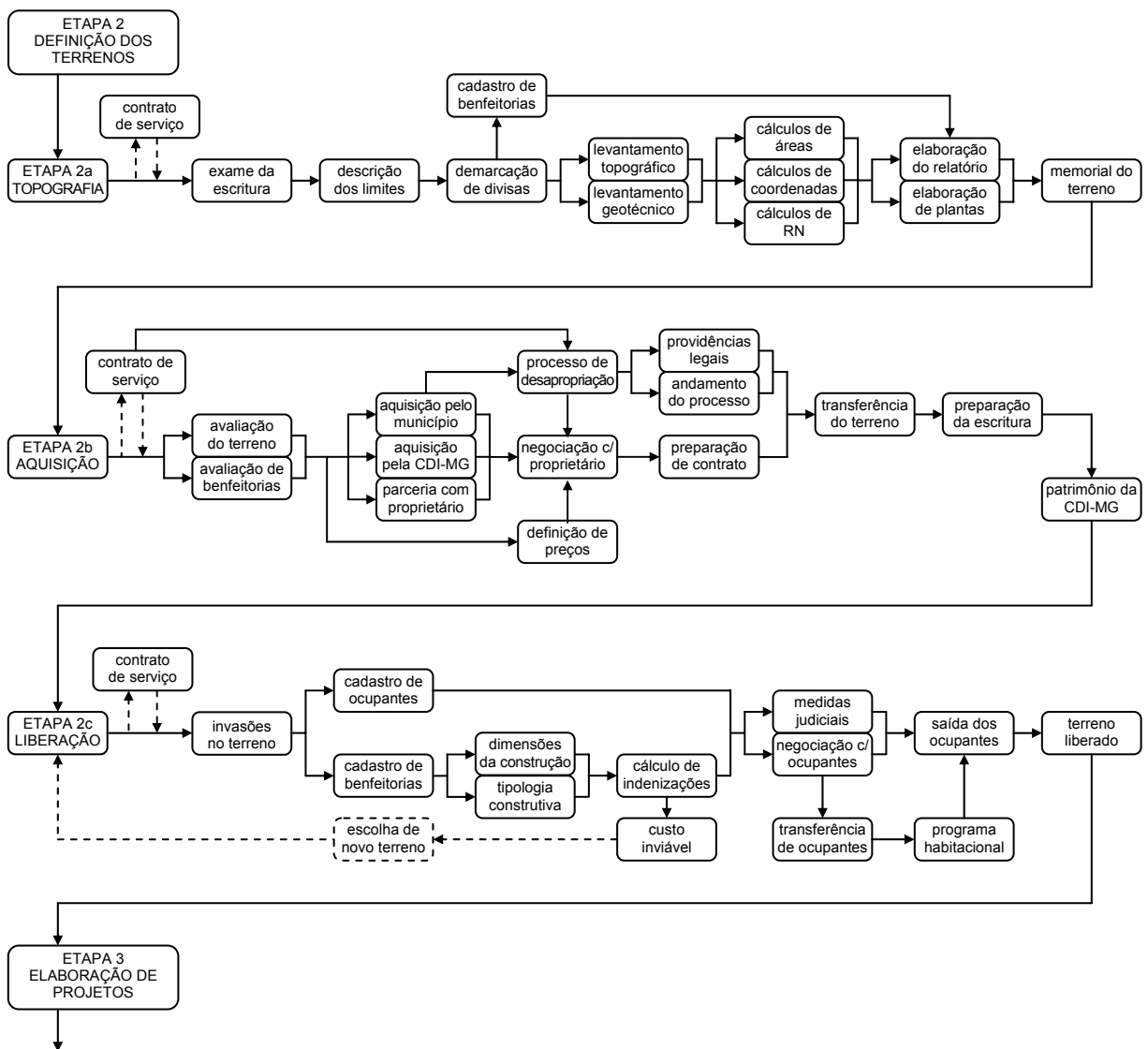


FIGURA 5.37. Processo de elaboração de produtos - etapa 2 - terrenos

Esta etapa, representando a especificação dos serviços a serem executados e cobrados pela CDI-MG, é de extrema importância. É grande o número de relatórios de pesquisas de terrenos em municípios mineiros, feitos às expensas da companhia e arquivados sem nenhuma utilização. Sequer podem ser considerados como parte de seu acervo, uma vez que a retomada de entendimentos com as Prefeituras, alguns anos mais tarde, significarão a necessidade dos estudos serem refeitos.

Um maior entrosamento com as administrações municipais e o esclarecimento dos objetivos do planejamento da industrialização para preservação do meio urbano, permitirá, mesmo quando não seja possível a implantação imediata dos empreendimentos, a preservação dos terrenos selecionados para uso industrial através de legislação municipal adequada.

Como exemplo, podem-se mencionar os estudos da equipe de técnicos do INDI e da CDI-MG, quando foi planejada a duplicação da BR-381, rodovia Fernão Dias, que liga Minas Gerais a São Paulo. Na ocasião foram identificados os municípios que seriam favorecidos em seu potencial de industrialização, pelas facilidades de acesso rodoviário. Não sendo possível ao governo do Estado promover a desapropriação dos terrenos favoráveis à instalação de futuras áreas industriais, a existência de uma política de industrialização poderia fornecer aos municípios orientação destinada a preservá-los para tal fim, evitando-se sua comercialização desordenada, inclusive pela instalação de loteamentos residenciais às suas margens.

Além da sub utilização de uma infra-estrutura viária importante, o aumento de acidentes e atropelamentos da população ali instalada é outro fator sempre desconsiderado. Este mesmo fenômeno pode ser observado na saída de Belo Horizonte em direção à Brasília, quando a duplicação da BR-040 representou uma explosão de novos bairros às suas margens, reforçando a distorção dos efeitos de conurbação que transformaram o município de Ribeirão das Neves em cidade dormitório.

Outro problema detectado nesta etapa, especialmente nos últimos anos, é decorrente também de convênios mal elaborados. Além de não contemplarem todas

as obras indispensáveis ao empreendimento, definindo a responsabilidade pela execução de cada uma delas, têm ocorrido, inclusive, a licitação e o início de algumas obras, pela CDI-MG, em terrenos não transferidos para o seu patrimônio. As conseqüências são obras interrompidas e investimentos sem nenhuma possibilidade de retorno, ou dificuldades para regularizar documentação de vendas efetuadas antes de cumpridas etapas anteriores indispensáveis.

Finalmente, deve-se esclarecer a inclusão de etapa de liberação dos terrenos na figura 5.37. O cadastro de ocupantes dos terrenos e as providências para sua retirada, nos períodos em que as desapropriações eram freqüentes ou em que as áreas industriais eram de grande porte e só ocupadas gradualmente, ocasionavam invasões de parte dos terrenos, chegaram a exigir a criação de um setor específico para cuidar destas tarefas.

Na situação atual, em que as áreas industriais são de menor porte e geralmente negociadas com os proprietários, não se justifica, naturalmente, a manutenção de técnicos incumbidos exclusivamente destas tarefas. Entretanto, dentre o estoque de terrenos existentes no patrimônio da empresa, existem algumas invasões e, mesmo no caso de novas negociações de terrenos, é possível encontrar neles alguma ocupação irregular. Por essa razão, foram mantidas as atividades inerentes à liberação de terrenos no fluxo descrito na figura 5.37.

Na seqüência, ao se tratar da elaboração de projetos de loteamentos industriais, convém tecer alguns comentários. É comum o entendimento de que este tipo de loteamento é similar aos destinados a residências, não exigindo qualificações especiais dos técnicos que os elaboram. Mas, ao contrário, as diferenças são significativas.

A experiência acumulada pela equipe técnica da empresa é um de seus pontos fortes, permitindo que os seus projetos assegurem, comparativamente àqueles feitos por outros profissionais, a liberação de áreas venais maiores e uma grande redução nos custos de implantação da infra-estrutura. O Distrito Industrial de Serra Verde, situado em Belo Horizonte e proposto por particulares, foi examinado

pela CDI-MG a pedido da prefeitura local e exemplifica esta afirmação. Dado a sua inviabilidade, o município não se interessou pela parceria e ele não foi implantado.

Há que se considerar que estes projetos exigem contatos permanentes com as diversas concessionárias de serviços de saneamento, comunicação e energia, com os órgãos encarregados das rodovias e ferrovias, etc. São inúmeras as variáveis que devem ser consideradas nestes loteamentos industriais, que envolvem decisões conjuntas, para articular o empreendimento a todos os outros sistemas.

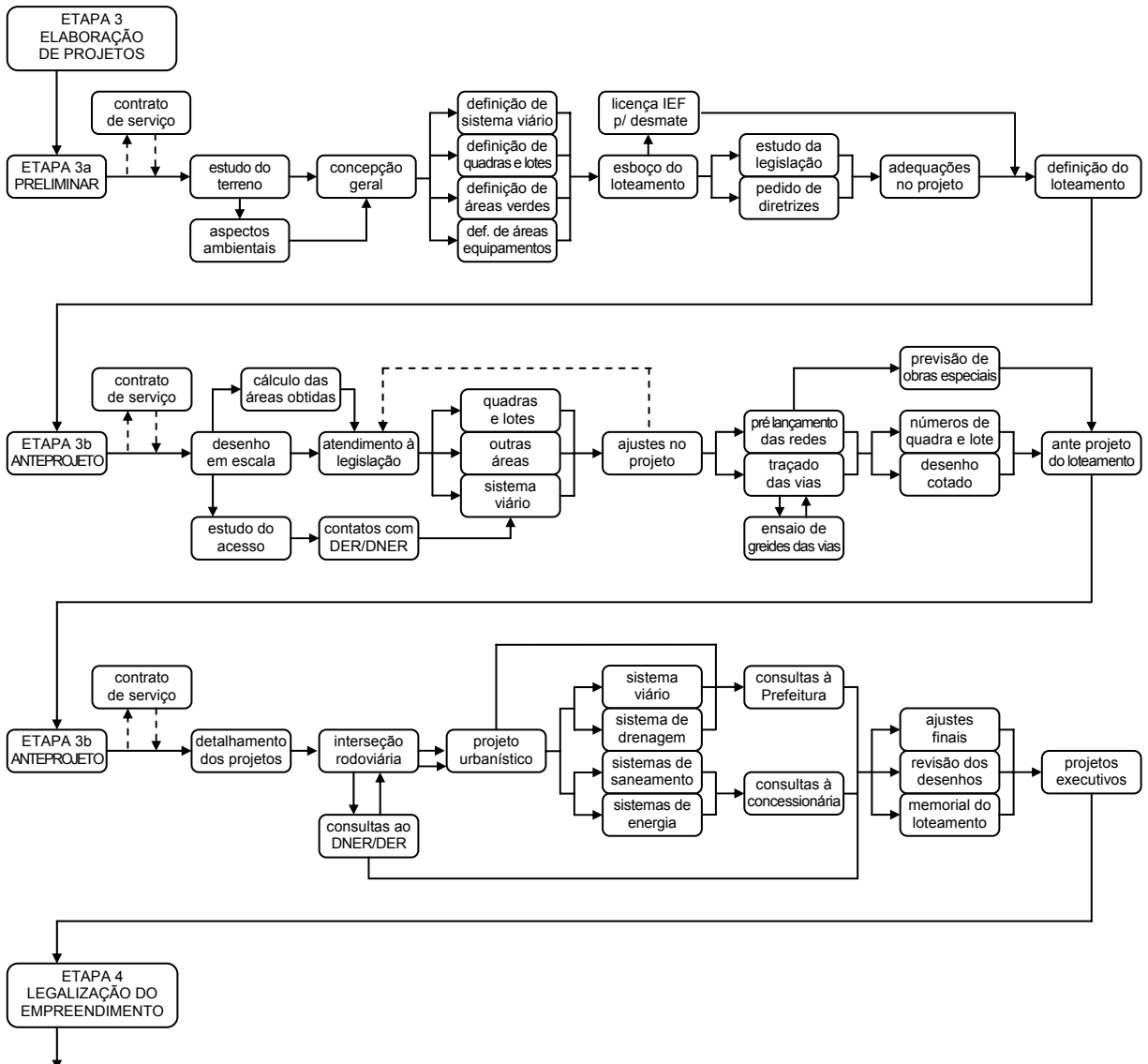


FIGURA 5.38. Processo de elaboração de produtos - etapa 3 - projetos

A elaboração dos projetos não se esgota antes da aprovação junto à Prefeitura Municipal, bem como da obtenção de anuência de concessionárias, de aprovação do acesso ao empreendimento junto ao DNER ou DER, conforme esteja

localizado junto a estradas federal ou estadual. Também durante a implantação de uma área industrial são necessárias diversas providências para obtenção de licenciamentos ambientais. Daí a definição de uma etapa 4, no processo de elaboração dos produtos, designada como legalização do empreendimento e que se constituirá na figura 5.39.

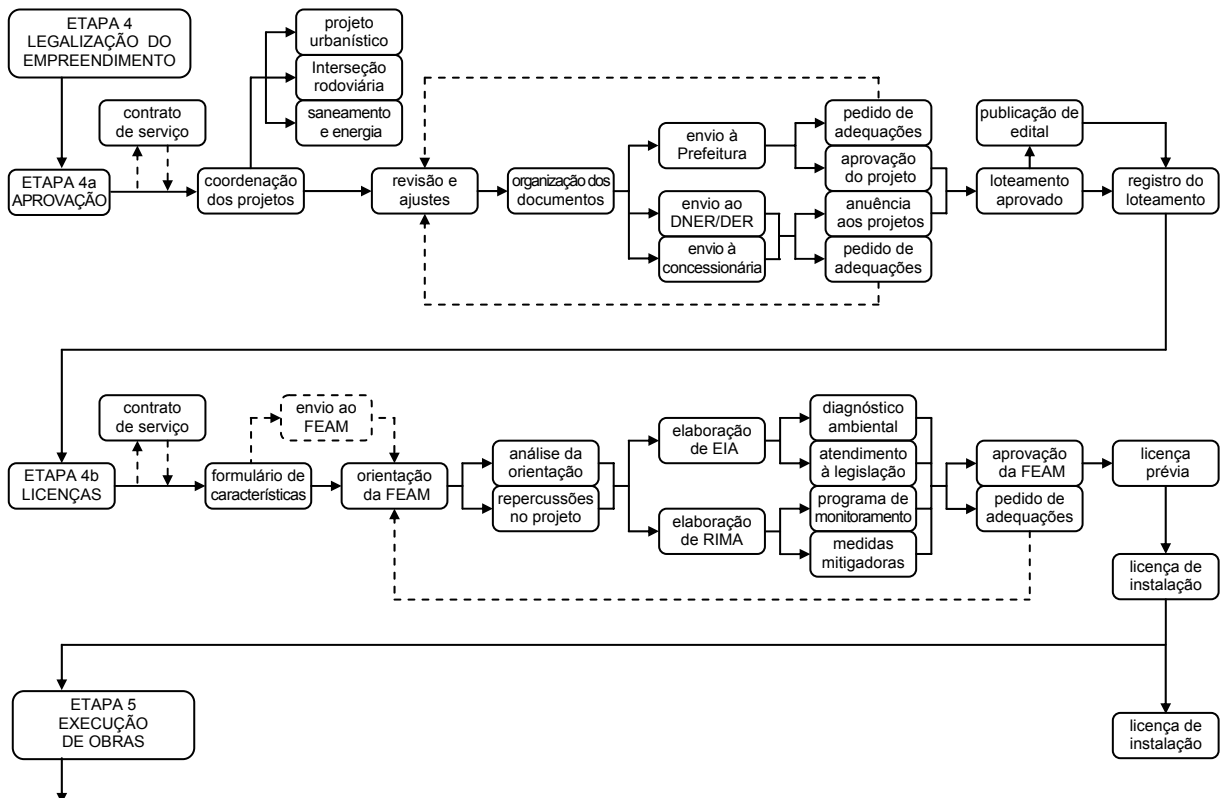


FIGURA 5.39. Processo de elaboração de produtos - etapa 4 - legalização

O licenciamento ambiental tem características diferenciadas, conforme o modelo e o porte da área industrial. Na figura acima, foram descritas as atividades usuais e de forma esquemática, sintetizados os três licenciamentos que devem ser obtidos em momentos distintos: a licença prévia, a de instalação (na fase das obras) e a de operação (quando da instalação efetiva das indústrias).

Na seqüência, a figura 5.40. é apresentada como a última etapa do processo de elaboração do produto; é representada pela execução das obras, que não são realizadas diretamente pela companhia, mas que exigem um conjunto de atividades

referentes à licitação, contratação de empreiteiras, especificações dos serviços e fiscalização para assegurar o padrão de qualidade pretendido.

Não se trata apenas de cumprir as exigências legais quanto a licitações, mas a manutenção de cadastros de empresas avaliadas por seu desempenho, o detalhamento adequado dos serviços a serem realizados e o orçamento baseado em pesquisa de preços praticados no mercado são fatores decisivos para alcançar os objetivos pretendidos, com aproveitamento máximo dos investimentos.

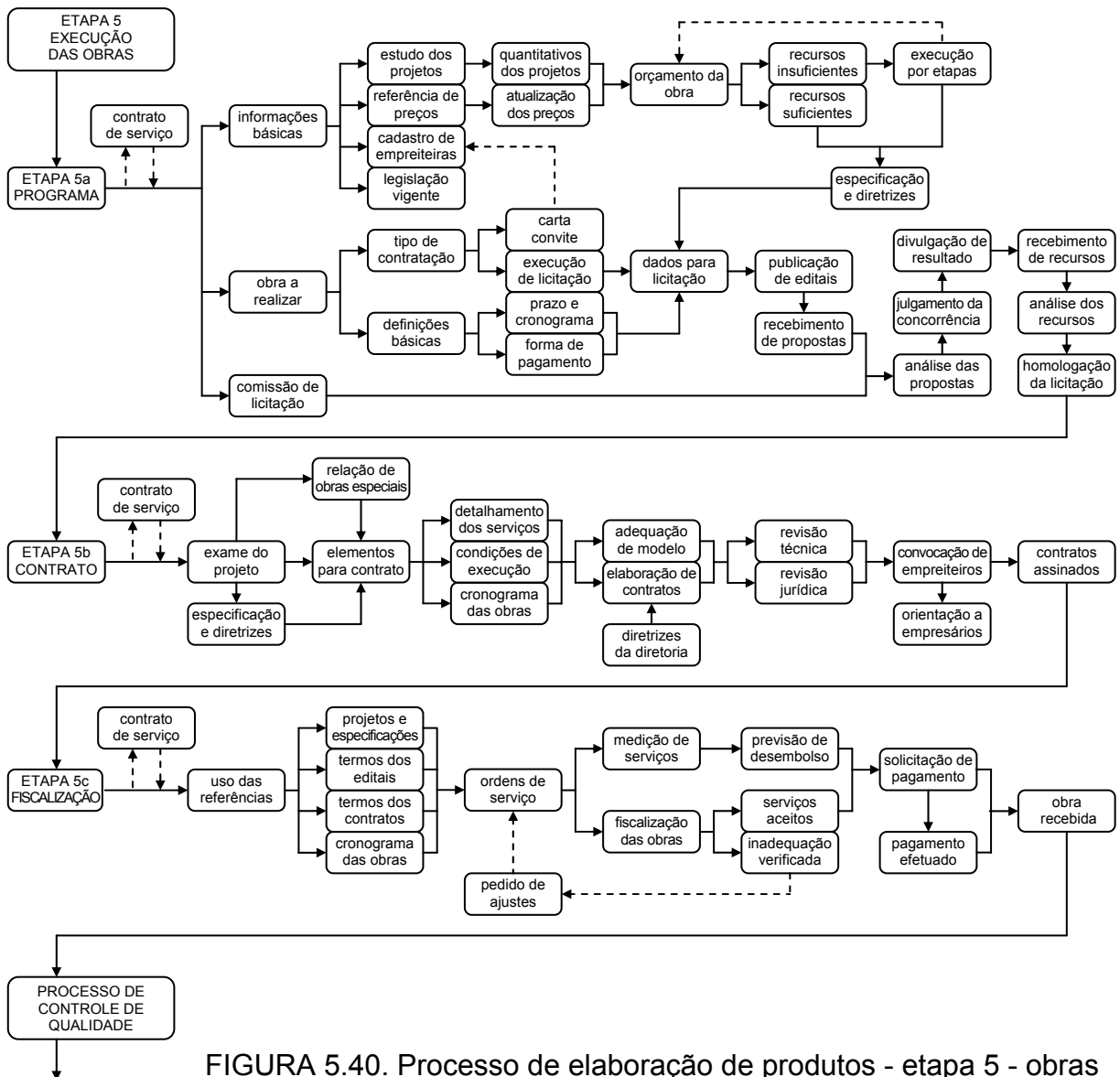


FIGURA 5.40. Processo de elaboração de produtos - etapa 5 - obras

Nas áreas industriais planejadas pela CDI-MG, o controle de qualidade do produto envolve alguns critérios para preservar o ordenamento da ocupação,

fazendo-se o estudo da localização de cada unidade industrial para evitar conflitos de vizinhança. De outra parte, como em todo produto, o fator preço é componente da qualidade. No caso destes empreendimentos, que exigem investimentos altos com retorno de médio e longo prazo, tem sido adotada a estratégia de executar as obras de implantação de infra-estrutura por trechos, em função da evolução das vendas.

Outro ponto é o relacionamento com os clientes, existindo uma atenção especial na orientação aos empresários, como o cumprimento de normas técnicas da CDI-MG, que irão garantir a preservação ambiental e o bom funcionamento da área. São exigências que beneficiam a coletividade e o próprio empresário, ao reduzir riscos de acidentes e incêndios, propiciando a redução dos custos de apólices de seguro. A figura 5.41. apresenta as atividades desta etapa.

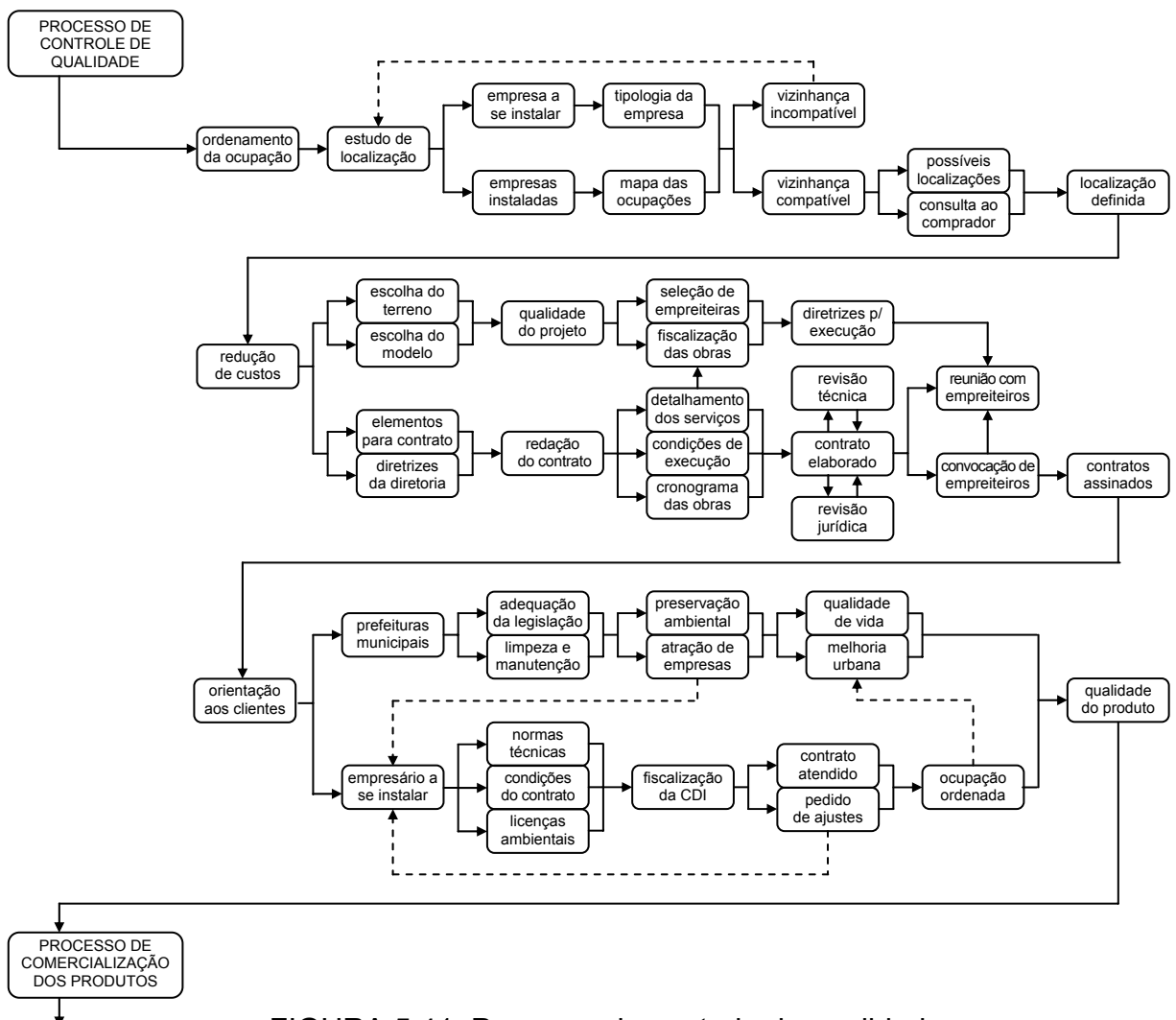
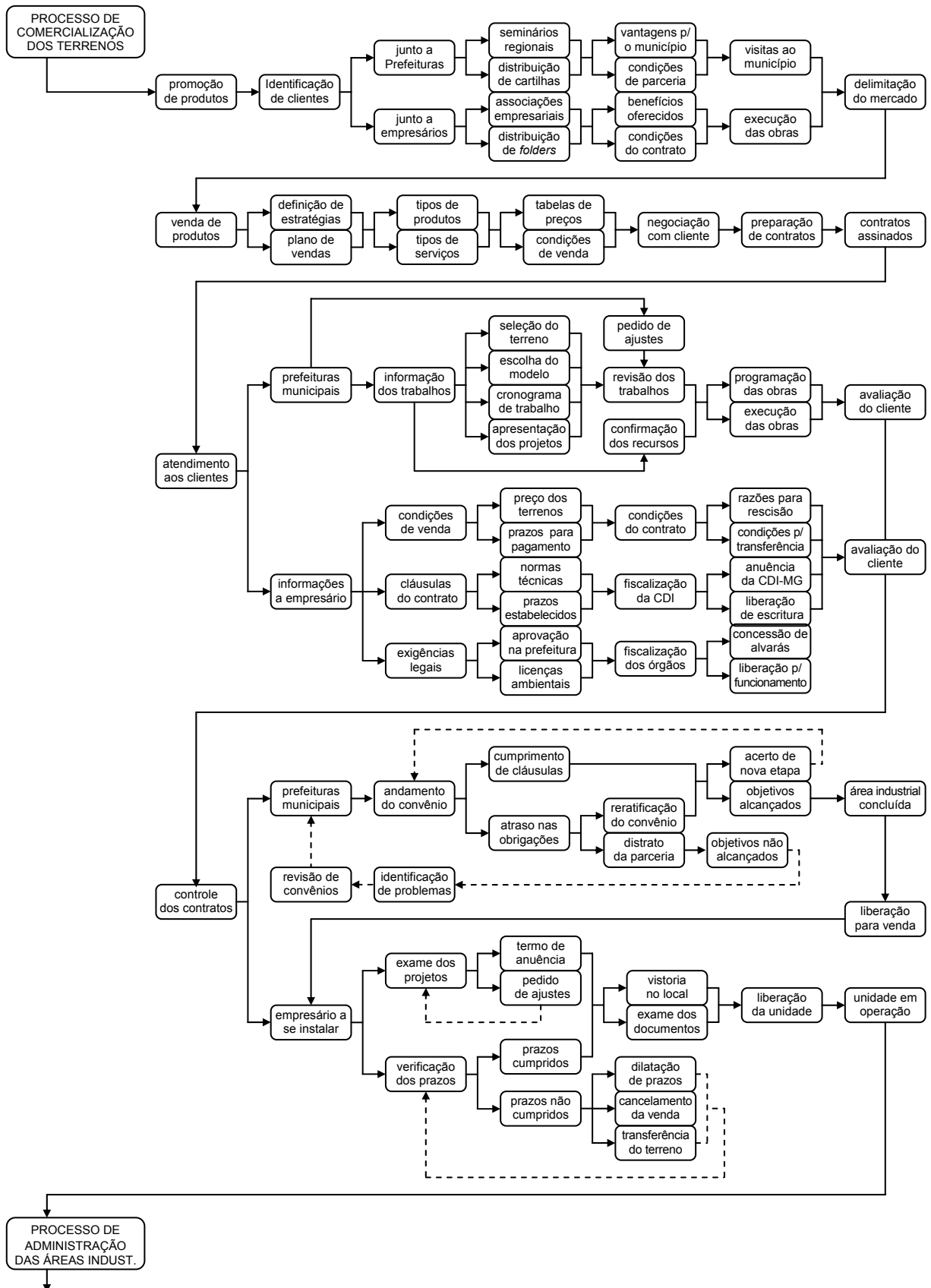


FIGURA 5.41. Processo de controle de qualidade

A comercialização, no caso da CDI-MG, implica na distinção entre produtos e serviços que poderiam estar sendo oferecidos, e um relacionamento diferenciado nas negociações com municípios e com os empresários. Estas características do processo de comercialização estão na figura 5.42.



O último processo definido, Administração das áreas industriais, conforme apresentado na figura 5.43. e que é um dos aspectos que distingue a CDI-MG de uma mera empresa de empreendimentos imobiliários, envolve o controle das disponibilidades de lotes e a manutenção dos Distritos Industriais.

Sendo o objetivo da empresa a promoção do desenvolvimento industrial nos municípios, os contratos de venda dos terrenos contêm cláusulas restritivas que impõem a interveniência da CDI-MG no caso de algum empresário pretender revendê-los. Nestes casos, o interessado na compra deve preencher a ficha de enquadramento, através da qual é verificado se as atividades que irá desenvolver são compatíveis com a localização dentro do distrito industrial.

Por outro lado, dado a preocupação com a qualidade dos produtos, as áreas industriais são periodicamente avaliadas e são mantidos contatos com as administrações municipais quando se detectam problemas na pavimentação ou iluminação das vias, na preservação das áreas verdes, na coleta de lixo e demais serviços de responsabilidade da Prefeitura, em relação a áreas públicas. As atividades deste processo estão relacionadas na figura 5.43.

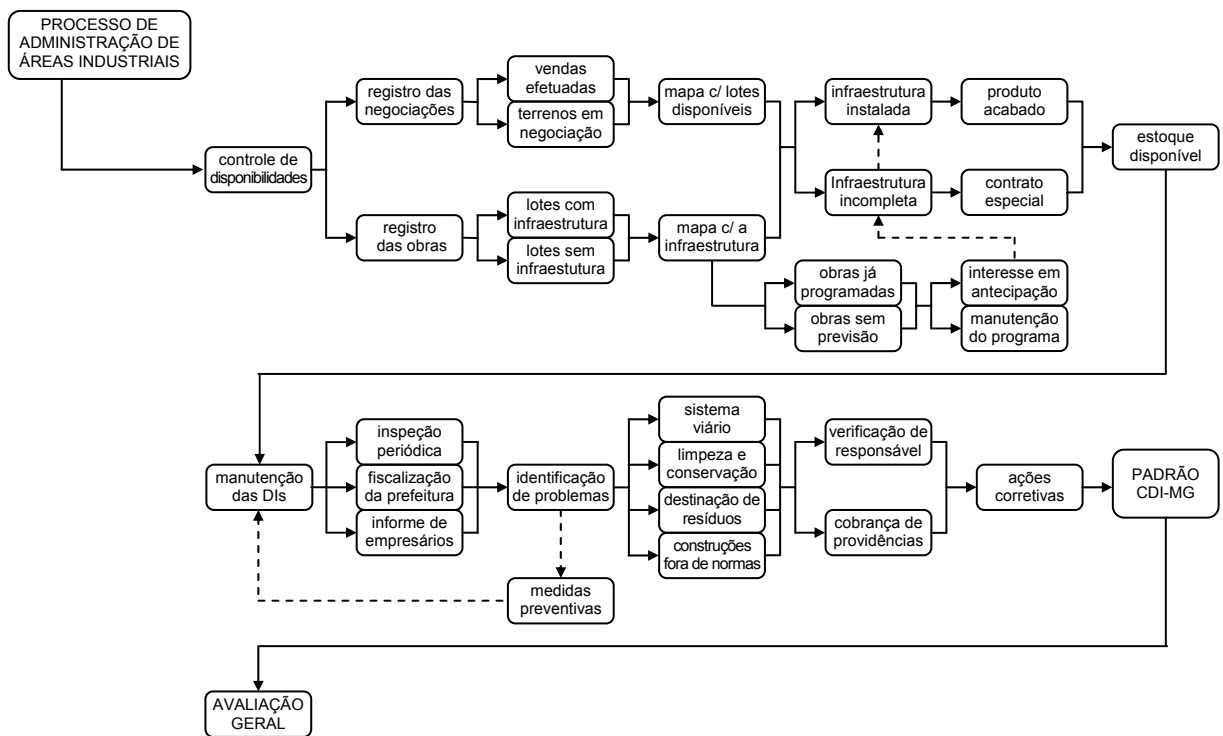


FIGURA 5.43. Processo de administração das áreas industriais

Deve-se ressaltar que além da reorganização da empresa a partir da visão de processos, é indispensável uma verificação das horas técnicas despendidas em cada atividade e tarefa, buscando maior racionalização dos procedimentos adotados e a apuração dos custos efetivos dos serviços e produtos oferecidos.

Os demais problemas apontados no item 5.3. também deverão ser sanados para se adequar a companhia às demandas atuais, começando pela uniformização de linguagem e revisão dos dados produzidos internamente. Será ainda necessário identificar claramente as fontes de dados secundários utilizados com maior freqüência e formas de acessá-los mais rapidamente. Este esforço exigirá o envolvimento da direção superior, dos gerentes de nível médio, dos responsáveis pela coordenação e execução de todos os trabalhos.

O atual governador de Minas Gerais, Aécio Neves, tem proposto uma grande reforma administrativa que, aparentemente, levará a ações mais integradas dos diversos órgãos do estado. Ao definir diretrizes e prioridades para as ações, espera-se que seja retomado o planejamento integrado pioneiro em tempos passados conforme mencionado no capítulo 2, e que apresentou resultados palpáveis na década de 70.

As desigualdades regionais e a carência de assessoria técnica da maioria dos municípios mineiros apontam para a importância do papel que a CDI-MG poderá ter nos próximos anos. Caberá a seus dirigentes estabelecer metas, reformular procedimentos e adotar um planejamento estratégico eficaz. Ao corpo técnico, cumpre despir-se do ufanismo de glórias passadas e enfrentar os novos desafios de um mundo em transformação.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo serão feitas as considerações finais, enfatizando-se aspectos relevantes do estudo realizado. Preliminarmente, no item 6.1. serão destacados alguns tópicos de ordem mais geral, que não compõem diretamente o estudo de caso, mas que retomam aspectos da fundamentação teórica, acrescidos de observações complementares de funcionários da empresa e dados divulgados pela imprensa e outros órgãos, para caracterizar o contexto econômico e social em que se deu a atuação da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, ao longo dos últimos 32 anos.

No item 6.2. subsequente, serão relatadas as conclusões do presente estudo de caso. Serão ainda comentados, nos itens 6.3. e 6.4., os limites do presente trabalho e apresentadas algumas sugestões de pontos a serem abordados em novas pesquisas.

6.1. Considerações gerais

A transformação de uma economia fundada na agropecuária por uma industrialização acelerada, ocorrida no Brasil e também em Minas Gerais, a partir dos anos 70, refletiu-se de maneira intensa sobre o sistema urbano, provocando enormes deslocamentos de contingentes populacionais, elevadas taxas de crescimento demográfico nas cidades e, conseqüentemente, aumento do déficit de infra-estrutura econômica e social de muitos centros urbanos, sobretudo em moradia, saneamento e emprego.

Relatórios recentes de órgãos como a Fundação João Pinheiro (FJP) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentam a evolução da distribuição da população residente em áreas rurais e urbanas. Em Minas Gerais, os dados de 1970 apontaram 52,79% da população na área urbana e 47,21% na área

rural; já pelo último censo de 2000, estas porcentagens passaram a ser 82,00% e 18,00%, respectivamente.

O fenômeno da urbanização crescente vem sendo registrado em todos os países e, nos estados brasileiros, de forma mais acelerada. Verificando-se os municípios com maior população urbana em Minas Gerais, observou-se que estes municípios coincidem com a relação daqueles onde a CDI-MG atuou, conforme apresentado na figura 5.31. Registra-se, desse modo, a idéia da indissolubilidade dos processos de industrialização e de urbanização.

Como conseqüência, confirma-se a necessidade de articulação das políticas públicas para garantir uma adequada ocupação territorial, pressuposto adotado no presente estudo quanto à validade de uma empresa como a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais. Seu caráter de empresa pública justifica-se por serem as áreas industriais planejadas projetos de longa maturação, significando retorno lento de investimentos, não interessando à iniciativa privada assumir este tipo de empreendimento.

Os indicadores sociais constantes dos mesmos relatórios acima mencionados apresentam melhoria significativa nas condições de vida das populações, mas, de outra parte, apontam para a permanência de grandes desigualdades regionais, municípios com economia estagnada e permanência de bolsões de pobreza.

Quando da elaboração da Constituição de 1988 foi grande o debate em torno das posições municipalistas. Entendendo ser o Município a base da vida social, o texto promulgado buscou privilegiar sua autonomia. Esta posição, entretanto, colocou uma nova ordem de problemas para os processos de industrialização.

Conflitos de interesses entre estados e municípios podem levar à dispersão de investimentos escassos, tema ora em discussão no Congresso Nacional, quando é proposta uma reforma fiscal. É também relevante assinalar que os limites administrativos não correspondem a bacias hidrográficas e demais características geográficas, conforme apresentado nos Anexos A.1 e A.2, fazendo com que a

industrialização de um município, se não planejada, possa acarretar poluição das fontes de abastecimento de água de outros.

Reforça-se, assim, outro pressuposto deste estudo de caso, quanto à permanência de um órgão de planejamento de localizações e áreas industriais na esfera estadual, capaz de superar divergências locais em prol do interesse das populações.

Outro aspecto considerado como premissa neste estudo de caso é que a industrialização e todos os avanços tecnológicos subseqüentes provocaram grandes transformações no estilo de vida das populações e em suas expectativas em relação aos serviços públicos. A ação do governo sob a forma da administração pública direta passou a ser ineficaz frente às exigências de uma sociedade que se torna cada vez mais complexa.

Considerou-se, ao mesmo tempo, que as dificuldades não se devem apenas à concentração populacional em alguns centros urbanos e o conseqüente aumento no volume de serviços nas áreas de transporte, energia, comunicações, saneamento básico, abastecimento e tantos outros. Além de buscar uma maior eficiência para atender um número maior de pessoas e com serviços mais diversificados, tornou-se indispensável descobrir como o Estado deve se organizar para garantir o atendimento das necessidades da população.

Por isso, ainda que admitindo a questão das proporções e a complexidade das demandas atuais, foram endossadas, neste estudo, as idéias dos autores pesquisados quanto ao fato de que a discussão sobre formas de melhorar a prestação destes serviços deve ser antecedida por uma melhor definição do papel do Estado e das funções que lhe cabe desempenhar.

A prática que vem sendo adotada em Minas Gerais e que se constatou no estudo da CDI-MG, corrobora o que tem acontecido nos demais estados da federação, conforme tem sido divulgado pela imprensa: o debate sobre a melhoria dos serviços públicos tem se limitado, usualmente, a aspectos isolados da adoção ou não de mecanismos como privatização, descentralização, uso de mecanismos

típicos de mercado, introdução de métodos para racionalizar os serviços, constituição de empresas sob controle estatal ou sua extinção e substituição por contratos com empresas públicas não estatais, etc.

De outro lado, observou-se que o setor público, na busca por novas alternativas, tem apenas adotado modelos de organização anteriormente utilizados pelo setor privado, sem avaliar os inúmeros aspectos envolvidos na deficiência dos serviços prestados.

Uma vez que não foram feitas as modificações necessárias nos referidos modelos para adequá-los às necessidades e especificidades de cada setor da administração, apesar das constantes reformas nas instituições, pouco se avançou na melhoria de qualidade dos serviços. Este fato, como será descrito no item 6.2., foi também constatado no caso da CDI-MG.

Por todas essas razões, algumas empresas públicas vêm sendo questionadas e algumas correntes de governo apregoam, tão somente, a sua extinção. Esta situação tem sido vivida pela Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, em diversas ocasiões. No entanto, no caso do planejamento industrial, em que são necessários investimentos cujo retorno é indireto e de longo prazo, a não participação do Estado representará uma industrialização desordenada e o conseqüente comprometimento dos espaços urbanos.

Este fenômeno já vem acontecendo em diversos locais. Visitas realizadas pela equipe técnica da CDI-MG a inúmeros municípios mineiros mostraram a proliferação de instalações industriais implantadas ao longo das rodovias e a desorganização no crescimento das cidades que as acompanham.

Através dos contatos feitos com Prefeitos Municipais que procuram a Companhia de Distritos Industriais e pelo grande número de solicitações recebidas pela companhia, foi corroborada a percepção de que o interesse de grande parte dos Municípios e seus habitantes em industrializar-se se deve à expectativa de alcançar, com isso, uma dinamização da economia local e a criação de maiores oportunidades de emprego.

Da parte dos empresários do setor, as informações obtidas através de pesquisas realizadas ocasionalmente pela CDI-MG, ainda que de forma pouco sistemática, ou através dos contatos diretos com os clientes, confirmam seu interesse em adquirir áreas dotadas de infra-estrutura para suas atividades, que estejam bem localizadas e onde se encontre mão-de-obra qualificada. Esperam também que as áreas industriais sejam atendidas por um suporte urbano adequado, com acessibilidade para seus fornecedores, proximidade das fontes de matéria prima utilizada, além de facilidades para o escoamento da produção até seus mercados.

A partir dos pressupostos mencionados e destas últimas considerações, foi assumida a posição de que, ao invés da extinção de órgãos como a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, é indispensável redefinir os parâmetros para sua atuação, como empresa pública, de forma a colocá-la a serviço da sociedade.

Considerando-se os períodos definidos por Fenalon (1974), constatou-se que a criação da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais em 1971 situa-se num contexto onde existia uma grande ênfase ao planejamento e prevalecia a idéia de que o desenvolvimento econômico seria alcançado através de iniciativas do poder público. O insucesso de ações anteriores, atribuído a pouca agilidade da administração direta, é confirmado quando se verifica a implantação e início de operação, nos seus cinco primeiros anos de existência, de 14 distritos industriais que haviam sido decididos entre 1950 e 1970, além da criação e funcionamento de outros seis, neste curto intervalo de tempo (ver figura 5.23.).

O desempenho da Companhia, desde sua criação até o início dos anos 80, articulado a políticas globais do governo do Estado (instituição de cidades pólo, organização do sistema rodoviário, produção e distribuição de energia, bem como linhas de financiamento do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais) apresentou saldos positivos e comprovam a necessidade de um órgão, com a agilidade que a administração direta não possui, para atender um setor dinâmico como o da produção industrial.

Por outro lado, verificou-se que o modelo de órgão criado como sociedade anônima funcionou bem sob o regime autoritário, mas ficou comprometido quando, junto com o processo de democratização do país, instaurou-se a prática nefasta do uso dos cargos de direção nos órgãos públicos em barganhas eleitorais: em sua maioria, os distritos industriais criados a partir de 1985 tiveram suas obras paralisadas tão logo ocorriam trocas de dirigentes da empresa (ver figura 5.23.).

Partindo-se da constatação de que os fundamentos e objetivos que levaram à criação da companhia permanecem válidos, procurou-se identificar o conjunto das atividades por ela desenvolvidas, sua estrutura e a articulação dos processos, bem como os principais entraves enfrentados. Cumpre destacar que alguns dos problemas elencados estão sendo equacionados, através da reforma administrativa do governo de Aécio Neves ora em curso.

O primeiro problema, que extrapola o âmbito de atuação da CDI-MG, refere-se à ausência de políticas de industrialização e de um planejamento integrado, abandonados nas últimas décadas e que antecedem, necessariamente, qualquer planejamento estratégico da empresa (ver figura 5.33.). A recente criação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, à qual a CDI-MG passou a ficar subordinada junto com órgãos como a CEMIG, BDMG, INDI e JUCEMG, resgata os princípios de diretrizes coordenadas para as ações de governo.

O novo governador de Minas Gerais tem sinalizado em favor de políticas públicas claramente definidas e vem estabelecendo prioridades que permitem o trabalho articulado dos diversos órgãos da administração direta e indireta. Ainda que os resultados dessas medidas não possam ser aferidos pelo pouco tempo decorrido, é importante registrar que este posicionamento do governo, associado a propostas de novos modelos de organização interna, poderá propiciar um melhor desempenho da companhia e levar ao alcance das metas pretendidas.

Outros dois problemas identificados e que também escapam aos limites internos da companhia por decorrerem de decisões políticas do governo referem-se ao uso de empresas públicas para atender interesses eleitorais dos executivos indicados e não os dos acionistas da companhia (o conjunto da população

representado pelo governo eleito) e a relações ambíguas da CDI-MG com seu acionista majoritário, inclusive nos registros contábeis.

Estas ingerências políticas comprometem o desempenho da organização e a desviam de sua missão. Entretanto, na medida em que as políticas públicas passam a ser previamente estabelecidas, percebe-se uma tendência à minimização destas distorções e ao retorno, ainda que seguindo diretrizes governamentais, de critérios técnicos na definição de planos e programas para a CDI-MG.

Do ponto de vista interno, poderão ser adotadas medidas preventivas para o problema de agency, como sugerido na bibliografia consultada, a exemplo das identificadas no primeiro estatuto da companhia, quando era exigida dos dirigentes uma caução sob forma de ações e quando sua remuneração ficava limitada a percentuais dos lucros obtidos, após remuneração mínima pré-fixada aos acionistas.

A eliminação das cláusulas acima mencionadas quando foram feitas as primeiras mudanças no estatuto decorreu, provavelmente, da contradição de se avaliar os resultados da companhia através dos lucros obtidos, quando se trata de uma empresa pública incumbida do fomento à industrialização.

Acresce-se o fato de que o sucesso dos empreendimentos da CDI-MG representa a geração de empregos, o aumento da arrecadação tributária e de consumo de energia, o ordenamento territorial e a preservação ambiental, ou seja, benefícios para a sociedade, para as finanças públicas e para outros órgãos como a CEMIG e não para a própria empresa.

A adoção de mecanismos para assegurar que os executivos priorizem o interesse dos acionistas, pressupõe, portanto, a utilização de outros critérios para avaliação do desempenho da empresa e de seus dirigentes, bem além de meros resultados contábeis. Permaneceriam, entretanto, a dificuldade referente ao intervalo de tempo decorrido entre a implantação de uma área industrial planejada e a efetivação das vantagens dela decorrentes, bem como a complexidade de se aferir benefícios indiretos gerados pelas intervenções da CDI-MG.

De qualquer modo, é relevante registrar o caráter inovador das medidas adotadas no estatuto de 1971 e sua posterior eliminação ao invés de reformulação, como exemplo de que o grande problema das empresas públicas está na prática de críticas açodadas e de mudanças radicais, desconsiderando-se experiências acumuladas que permitiriam o aperfeiçoamento constante das instituições.

6.2. Considerações sobre os objetivos geral e específicos

Os dois últimos problemas identificados e apresentados no capítulo 5, item 5.3., estão relacionados especificamente a questões internas da companhia. Trata-se de mudanças em sua estrutura, introduzidas a partir de 1982 e que, em vez de adequar a empresa ao novo ambiente externo limitaram-se à extinção de cargos no nível médio e a uma redução drástica da equipe técnica. Estas alterações foram feitas sem os parâmetros de um planejamento estratégico ou qualquer outro critério além da diminuição da folha de pagamentos.

O exame dos estatutos, regimentos internos e organogramas da empresa permitiu identificar o conjunto de atividades desenvolvidas pela CDI-MG e mostrou que, ao longo de todo o período foi mantida uma estrutura baseada em departamentos estanques, sob a forma de silos (ver figuras do Apêndice B). Em nenhum momento as alterações propostas pela diretoria buscaram uma reorganização a partir da visão de processos.

Ao contrário, observou-se a eliminação de algumas atividades, com conseqüências danosas para os resultados da companhia, a exemplo das pesquisas de mercado e dos estudos prévios de viabilidade econômica dos empreendimentos, que deixaram de ser executados após a extinção do Departamento de Estudos Econômicos.

A exclusão deste bloco de atividades está relacionada ao problema de agency antes abordado, uma vez que coincide com os períodos em que os dirigentes da empresa passaram a definir a localização dos distritos industriais nos municípios onde tinham interesses eleitorais no lugar de critérios técnicos de fomento à

industrialização ou de retorno do investimento em função do mercado. Da mesma maneira, prevalecendo o imediatismo de interesses eleitoreiros por parte dos dirigentes da empresa, foram extintas as áreas incumbidas de elaborar o planejamento estratégico e de fazer o acompanhamento orçamentário.

O levantamento histórico dos documentos pesquisados possibilitou a recomposição do conjunto de atividades necessárias ao bom funcionamento da companhia. Sua organização sob a visão de processos, apresentada nas figuras 5.34. a 5.43. no capítulo de Resultados e Discussão permitiu identificar as várias etapas de elaboração do produto.

Este enfoque, além de permitir uma maior racionalização dos trabalhos, facilitará a negociação de serviços de assessoria com as Prefeituras Municipais, abrindo a possibilidade de serem oferecidos como um todo ou subdivididos em partes (como estudos do município para elaboração de plano diretor industrial, que não exige grandes investimentos e assegura, através da legislação municipal, condições para implantação futura das áreas industriais).

A nova estrutura proposta permitirá, também, o aperfeiçoamento dos modelos de convênio a serem assinados, na medida em que a discriminação das diversas atividades evitará a ocorrência de pontos sem definição de responsabilidades. Ao mesmo tempo, possibilitará a verificação dos tempos despendidos em cada fase do processo de produção, o que poderá ser um instrumento valioso para a apropriação de custos e definição das tabelas de preços dos terrenos, bem como para identificação de gargalos e ajustes na programação dos trabalhos.

A inexistência de investimentos na renovação e formação de novos quadros técnicos e a falta de avaliações sistemáticas quanto à satisfação dos clientes são outros aspectos que têm limitado o aperfeiçoamento de produtos e processos. Apesar disso e da ameaça permanente à sobrevivência da CDI-MG, buscando romper a imobilidade face o novo ambiente externo, a equipe profissional remanescente vinha desenvolvendo novos modelos de assentamentos industriais, a despeito do desinteresse das últimas direções da empresa.

Os novos modelos, denominados Quarteirão Empresarial e Núcleo Habitação/Trabalho estão voltados para o atendimento a municípios de menor porte e periferias dos grandes centros urbanos. No início do corrente, quando o novo governo passou a estabelecer diretrizes de ação para os diversos órgãos da administração e em que indicou uma Diretoria para a CDI-MG interessada em redirecionar a empresa para o atendimento às aspirações de industrialização dos Municípios, estes estudos passaram a ser detalhados e a implantação das primeiras unidades deverá ocorrer no final deste ano ou início do próximo.

Quando o presente estudo de caso estava em sua fase final de redação foi encaminhada à Assembléia Legislativa proposta de fusão órgãos que inclui a Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, CDI-MG.

Trata-se do Projeto de Lei nº 1.004/2003, que altera a denominação e amplia os objetivos sociais da Companhia de Mineração de Minas Gerais, COMIG, transformando-a em Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais, CODEMIG, à qual seriam incorporadas, além da CDI-MG, a Empresa Mineira de Turismo (TURMINAS) e Companhia de Desenvolvimento Urbano (CODEURB) que deixou de funcionar a algum tempo, mas que possui um grande patrimônio imobiliário. (ver ANEXO O)

Esta proposta de fusão dependerá do debate e aprovação dos deputados, podendo sofrer alguma alteração. Mas sinaliza para o deslocamento das atuais atribuições da CDI-MG para esta Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais, abrindo novas perspectivas para o desenvolvimento planejado em Minas Gerais.

6.3. Sugestões para trabalhos futuros

Este trabalho limitou-se a um estudo de caso; será importante a realização de pesquisas (em outras empresas públicas e órgãos similares) para ser verificado se os problemas identificados na Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais são inerentes a suas características ou comuns às várias organizações criadas para complementar as ações da administração direta do Estado.

Outros aspectos dos problemas vivenciados por este tipo de empresa poderão ser pesquisados, especialmente no campo das apropriações de custos, dos registros contábeis que mascaram o uso delas para agilizar compras de órgãos da administração direta fora da programação orçamentária.

A resistência à realização de concursos públicos para renovação dos quadros técnicos, após a exigência feita pela Constituição de 1988 precisa ser tema de outros estudos.

O problema de *agency* nas empresas públicas, que foi abordado de maneira complementar no presente estudo, poderá ser tema específico de pesquisa visando explicitar a rede de interesses criada a partir das relações entre os processos eleitorais e as negociações de cargos de direção.

Finalmente é preciso estudar os indicadores a serem utilizados para avaliar o desempenho das empresas de fomento, cujos resultados ocorrem a médio e longo prazo e que são também indiretos, como no caso da CDI-MG; como exemplo, cite-se a geração de empregos, o aumento da arrecadação e do consumo de energia que representam retorno de seus investimentos a outras instituições.

REFERÊNCIAS

- BAYLESS, Chuck . *Qualidade dos Serviços na Indústria de Serviços Públicos* In: Gerenciamento total da melhoria contínua - A nova geração da melhoria de desempenho - J. Harrington - São Paulo: Makron Books, 1992
- DINIZ, C. Campolina . *Estado e capital estrangeiro na industrialização mineira* – Belo Horizonte: Imprensa da UFMG, 1981
- DINIZ, C. Campolina . *Estado e capital estrangeiro na industrialização mineira* – Belo Horizonte: Imprensa da UFMG, 1981
- FENELON, Dea R. *50 textos de história do Brasil* – São Paulo: ed. Hucitec, 1974
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira* - 7ª ed. São Paulo: ed. Harbra Ltda., 1997
- HARRINGTON, H. James. *Gerenciamento total da melhoria contínua - A nova geração da melhoria de desempenho* – São Paulo: Makron Books, 1992
- KEINERT, Tânia M. M. *Administração Pública no Brasil – Crises e Mudanças de Paradigmas*- São Paulo: Annablume:Fapesp,2000
- KETTL, Donald F. *A revolução global: reforma da administração do setor público*. In: Reforma do Estado e administração pública gerencial - org. L. C. Bresser Pereira e Peter K. Spink - 1ª ed. Rio de Janeiro: ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998
- KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à administração* - 3ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 1988
- PEREIRA, Luiz C. B. In: Reforma do Estado e administração pública gerencial - org. L. C. Bresser Pereira e Peter K. Spink - 1ª ed. Rio de Janeiro: ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998
- PEREIRA, Luiz C. B. *Gestão do setor público* In: Reforma do Estado e administração pública gerencial - org. L. C. Bresser Pereira e Peter K. Spink - 1ª ed. Rio de Janeiro: ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998
- PRZEWORSKI, Adam. *Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal* In: Reforma do Estado e administração pública gerencial - org. L. C. Bresser Pereira e Peter K. Spink - 1ª ed. Rio de Janeiro: ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998
- ROBBINS, Stephen P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática* - São Paulo: Atlas, 1981
- ROSS, Stephen A. *Princípios de Administração Financeira* - 2ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 2000
- RUMMLER, Geary A. & BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas* – São Paulo: Makron Books, 1992
- SIQUEIRA, Jack . *Planejamento e Desenvolvimento em Minas* – Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2001
- STONER, James A. F. *Administração* - 2ª ed. Rio de Janeiro: ed. Prentice/Hall do Brasil, 1985

BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Nélío *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas* - São Paulo: Atlas, 1998.

AVELLAR, Hélio de A. *História administrativa e econômica do Brasil* - 2ª ed. Rio de Janeiro: FENAME, 1976.

BOBBIO, Norberto *Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política* - 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BOBBIO, Norberto *O conceito de sociedade civil* - Rio de Janeiro: Graal, 1982.

BOBBIO, Norberto *Sociedade e estado na filosofia política moderna* - São Paulo: Brasiliense, 1986.

BOWDITCH, J.L. & BUONO A.F. *Elementos de comportamento organizacional* - São Paulo: Pioneira, 1992.

BUFFA, Elwood S. *Administração da produção* - Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

CASTELLS, Manuel *A questão urbana* - Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

CHANLAT, J.F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* - São Paulo: Atlas, 1994.

CHURCHILL JR, G.A. & PETER, J.P. *Marketing: criando valor para os clientes* - São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos *Administração de marketing* - 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CODATO, Adriano N. *Sistema estatal e política econômica no Brasil pós-64* - São Paulo: HUCITEC, 1997.

CRUZ, Sebastião C. V. *Estado e economia em tempo de crise: política industrial e transição política* - Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

CUNIL GRAU, Nuria *Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social* - Rio de Janeiro: Revan, 1998.

FARINA, E.M.M.Q. et al. *Competitividade: mercado, estado e organizações* - São Paulo: Singular, 1997.

FRANÇA, Júnia L. et al. *Manual para normalização de publicações* - Belo Horizonte: ed. UFMG, 1992.

FURTADO, Celso *Formação econômica do Brasil* - 6ª ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

GALBRAITH, Jay R. *Organizando para competir no futuro* - São Paulo: Makron Books, 1995.

GALBRAITH, John K. *O novo Estado industrial* - 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1969.

GOUVÊA, Gilda F.P. *Burocracia e elites burocráticas no Brasil* - São Paulo: Paulicéia, 1994.

GRACIOSO, Francisco *Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo* - 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HIRSCHMAN, Albert O. *Projetos de desenvolvimento* - Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

IANNI, Octavio *Estado e planejamento econômico no Brasil: 1930-1970* - 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços* - São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* - 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados* - 2ª ed. São Paulo: Futura, 1999.

LAFER, Betty M. *Planejamento no Brasil* - São Paulo: Perspectiva, 1970.

LAUDON, K.C. & LAUDON J.P. *Sistemas de informação com internet* - 4ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LIVINGSTONE, James McC. *Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional* - São Paulo: Atlas, 1982.

LOJKINE, Jean *O estado capitalista e a questão urbana* - São Paulo: Martins Fontes, 1981.

MARTINS, Carlos E. (Org.). *Estado e capitalismo no Brasil* - São Paulo: HUCITEC, 1977.

MARTINS, Luciano *Industrialização burguesia nacional e desenvolvimento: introdução a crise brasileira* - Rio de Janeiro: Saga, 1968.

MATTAR, Fauser N. *Pesquisa de Marketing: execução e análise* - São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauser N. *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento* - São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMINIANO, Antônio C. A. *Introdução à administração* - 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MAZZEO, Antonio C. *Estado e burguesia no Brasil: origens da autocracia burguesa* - Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1989.

MINTZBERG, H. & QUINN J.B. *O processo da estratégia* - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et. al. *Safári de estratégia* - Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MONTEIRO, José A.. *Qualidade total no serviço público; questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming* - Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.
- MORGAN, Gareth *Imagens da organização* - São Paulo: Atlas, 1996.
- MYINT, H. *A Economia do desenvolvimento* - Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- MYRDAL, Gunnar *Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas* - 2ª ed. Rio de Janeiro: Saga, 1968.
- OLIVEIRA, Djalma de P.R. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais* - 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Francisco *A economia da dependência imperfeita* - 4ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1984.
- PALADINI, Edson P. *Gestão da qualidade: teoria e prática* - São Paulo: Atlas, 2000
- PEDRÃO, Fernando C. *Introdução ao desenvolvimento econômico brasileiro* - Salvador: Imprensa Bahiana de Economia, 1963.
- PENTEADO, J. Roberto Whitaker. *Marketing best* - São Paulo: Makron Books, 1999.
- PINHO, Ruy R.& NASCIMENTO A.M. *Instituições de direito público e privado: introdução ao estudo do direito: noções de ética profissional* - 18ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- POULANTZAS, Nicor (Coord.). *O Estado em crise* - Rio de Janeiro: Graal, 1977.
- PRADO JR.,Caio *História econômica do Brasil* - 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1962.
- PRZEWORSKI, Adam *Capitalismo e social-democracia* - São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- PRZEWORSKI, Adam *Estado e economia no capitalismo* - Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.
- QUINTANEIRO, Tania *Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber* - Belo Horizonte: UFMG, 1996.
- RAY, Michael & RINZLER A. (Org.) *O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional* - São Paulo: Cultrix, 1999.
- ROCHA, Paulo E. (Org.). *Políticas públicas sociais: um novo olhar sobre o orçamento da União* - Brasília: INESC - Instituto de estudos socioeconômicos, 1999.
- SAGASTI, Francisco R. *Tecnologia, planejamento e desenvolvimento autônomo* - São Paulo: Perspectiva, 1986.
- SALOMON, Délcio V. *Como fazer uma monografia* - São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SANTOS, Milton *Manual de geografia urbana* - 2ª ed. São Paulo: HUCITEC, 1989.

SANTOS, Milton *O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos* - Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

SANTOS, Milton *Economia espacial: críticas e alternativas* - São Paulo: HUCITEC, 1979.

SASSEN, S. *As cidades na economia mundial* - São Paulo: Studio Nobel, 1998.

SCHMIDT, Benício V. *O Estado e a política urbana no Brasil* - Porto Alegre: Editora da Universidade, 1983.

SILVA, Benedicto *Uma teoria geral de planejamento* - Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964..

SILVA, Golbery do Couto *Planejamento estratégico* - Rio de Janeiro: Companhia Editora Norte Americana, 1955.

SILVA, Benedicto *Taylor e Fayol* - 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVEIRA, Luís N.E. (Coord.). *Poder central, poder regional, poder local uma perspectiva histórica* - Lisboa: Cosmos, 1997.

SKIDMORE, Thomas E. *Brasil: de Getúlio Vargas a Castelo Branco (1930-1964)* - 4ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

TAVARES, Mauro C. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial* - São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, Aníbal *Reengenharia no governo* - São Paulo: Makron Books, 1996.

TRAGTENBERG, Maurício *Burocracia e ideologia* - São Paulo: Ática, 1974.

VERA, Asti *Metodologia da pesquisa científica* - 6ª ed. Porto Alegre: Globo, 1980.

WEBER, Max *Textos selecionados* - 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

WOILER, S. & MATHIAS W.F. *Projetos: planejamento, elaboração, análise* - São Paulo: Atlas, 1986.

APÊNDICE A - Alterações verificadas no estatuto da CDI-MG

Visando compreender as alterações ocorridas nos Estatutos da CDI-MG buscou-se, a partir de sua versão inicial (ANEXO G) e do exame das atas de reuniões da Assembléia Geral e do Conselho de Administração, organizar o conjunto de modificações introduzidas, descritas neste apêndice. Não foram consideradas as modificações verificadas que se referem apenas à troca da numeração ou a detalhes de redação que não afetaram o conteúdo dos artigos e incisos. Elas estão relacionadas de acordo com as datas, e apresentadas por capítulos e seções. Após a identificação das mudanças, para facilitar sua visualização, elas foram sintetizadas em quadros, também por capítulos e seções, onde são marcadas inclusive aquelas referentes à numeração e redação. Estes quadros estão apresentados sob a forma de figuras, que estão incluídas logo após a listagem descritiva. Para melhor identificação das versões, na coluna anterior às datas foram incluídos seus números, destacando-se a exclusão daquelas em que não se verificaram alterações em nenhum artigo ou inciso.

Capítulo I - Do Nome, Constituição, Objeto, Sede e Duração

- a) 14/10/1975 Eliminado o artigo 3º que relaciona os instrumentos a serem utilizados para o cumprimento dos objetivos da empresa, definidos no artigo 2º, tendo sido deslocado o inciso V, que trata de receber doações e subvenções, para o artigo 2º, como inciso VI;
- b) 14/10/1975 Inclusão de parágrafo único no artigo 2º autorizando a subscrição de ações, pela Companhia, nas empresas de interesse do governo do estado;
- c) 13/02/1978 Retorno do antigo inciso II do artigo 3º, que tratava da promoção de desapropriações e foi eliminado em 1975, como inciso III do artigo 2º;
- d) 13/02/1978 Condiciona a participação da CDI-MG em outras empresas, definida no parágrafo único do artigo 2º (item b), a autorização pelo Conselho de Administração e explicita os casos de interesse do governo como aqueles voltados para o desenvolvimento industrial do estado;
- e) 16/06/1978 Criação de um §1º no artigo 2º onde três incisos estabelecem o que a Companhia pode fazer, ouvido seu Conselho de Administração: o parágrafo único citado acima se torna o inciso I, o inciso II se refere a operações especiais e o inciso III menciona a construção de galpões industriais;
- f) 16/06/1978 O §2º, também incluído no artigo 2º, apenas estabelece que o Conselho de Administração regulamentará o inciso II do §1º;
- g) 25/04/1985 Inclusão do inciso VIII no artigo 2º, tratando de programas habitacionais de apoio;
- h) 25/04/1986 Retorno do artigo 3º, que havia sido eliminado, com respectivos deslocamentos de incisos do artigo 2º e acréscimo de dois novos incisos: o III, sobre recebimento de recursos de outras instâncias de governo e o VII, autorizando a criação de unidades regionais;
- i) 25/04/1986 Exclusão do parágrafo único do artigo 4º que explicitava que recursos oriundos de terrenos aforados constituíam receita da Companhia;
- j) 25/04/1986 Eliminado o artigo 5º, que definia o local da sede, passando este tópico a ser incorporado na redação do artigo 1º, que trata do nome e da constituição da Sociedade.
- k) 25/04/1986 Alteração da redação do inciso II no artigo 3º, pelo acréscimo da possibilidade de se estabelecerem consórcios no texto anterior que mencionava apenas a celebração de convênios, acordos e contratos;
- l) 25/04/1986 Inclusão de um inciso VII no artigo 3º, autorizando a criação e extinção de unidades regionais;
- m) 25/04/1996 Nova redação do inciso II do artigo 3º acrescenta, dentre as alternativas para a atuação da empresa, o estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada;
- n) 25/04/1997 Acréscimo de um novo tópico, XI, no artigo 3º, permitindo o recebimento de pagamentos em bens e de parágrafo único estabelecendo que nestes casos haverá avaliação prévia;

Capítulo II - Do capital e das Ações

- a) 27/08/1973 Alteração no artigo 7º, passando o capital social de Cr\$65.000.000,00 para Cr\$180.000.000,00 (cruzeiros);
- b) 27/08/1973 Extinção do parágrafo único do artigo 7º, uma vez que ele se referia ao capital inicialmente subscrito para constituição da Sociedade;
- c) 27/08/1973 Acréscimo de parágrafo único ao artigo 10, definindo que a caberá à Diretoria autorizar o parcelamento da integralização de novas ações;
- d) 27/08/1973 Mudança no artigo 11, permitindo o aumento de capital independentemente de subscrição e integralização das ações existentes;
- e) 14/10/1975 Transformação do parágrafo único do artigo 10 em §1º do artigo 9º (troca de numeração) e introdução de um §2º estabelecendo que cautelas e títulos múltiplos serão assinados por dois diretores ou procuradores;
- f) 13/02/1978 No artigo 7º, os critérios para subscrição de capital dos acionistas minoritários deixam de ser definidos pela Diretoria e passam a seguir a legislação em vigor;
- g) 13/02/1978 O artigo 9º substitui a Diretoria pelo Conselho de Administração na deliberação sobre emissão de novas ações, adequando igualmente o texto do §1º;
- h) 13/02/1978 Eliminação do artigo 10 (correspondente ao antigo nº 11), mencionado no item d;
- i) 17/03/1978 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$300.000.000,00 (cruzeiros);

- j) 28/04/1980 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$700.000.000,00 (cruzeiros);
- k) 14/04/1981 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$1.800.000.000,00 (cruzeiros);
- l) 11/12/1981 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$2.700.000.000,00 (cruzeiros);
- m) 30/04/1982 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$4.000.000.000,00 (cruzeiros);
- n) 19/10/1982 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$5.200.000.000,00 (cruzeiros);
- o) 29/04/1983 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$8.500.000.000,00 (cruzeiros);
- p) 28/02/1984 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$11.000.000.000,00 (cruzeiros);
- q) 26/04/1984 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$24.000.000.000,00 (cruzeiros);
- r) 25/04/1985 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$85.000.000.000,00 (cruzeiros);
- s) 25/04/1986 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para CZ\$285.000.000.000,00 (cruzados);
- t) 25/04/1986 O artigo 7º, que se refere ao Estado manter sempre a maioria das ações, é transformado em parágrafo único do artigo 6º;
- u) 25/04/1986 Definição de um novo artigo 7º, pelo deslocamento do §1º do artigo 9º anterior, referente ao parcelamento das ações subscritas quando integralizadas em dinheiro;
- v) 25/04/1986 Introdução de §1º no artigo 7º, especificando que quando a integralização se fizer em créditos ou bens será feita a avaliação prévia.
- w) 25/04/1986 Os antigos parágrafos 1º e 2º do artigo 7º da versão anterior permanecem como parágrafos 2º e 3º, do mesmo artigo, sem alteração do texto;
- x) 25/04/1986 O §2º do artigo 9º passa a ser parágrafo único, além de especificar que as cautelas e títulos múltiplos serão assinados pelo Presidente e pelo Diretor de Administração e Finanças, quando na versão anterior se mencionava apenas assinatura de dois diretores.
- y) 28/04/1989 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para NCZ\$50.000.000,00 (cruzados novos);
- z) 25/09/1989 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$3.000.000.000.000,00 (cruzeiros);
- aa) 30/04/1990 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$450.000.000,00 (cruzeiros);
- bb) 30/04/1991 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$4.200.000.000,00 (cruzeiros);
- cc) 30/04/1992 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$50.000.000.000,00 (cruzeiros);
- dd) 10/08/1992 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$80.000.000.000,00 (cruzeiros);
- ee) 30/04/1993 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para Cr\$3.000.000.000.000,00 (cruzeiros);
- ff) 29/04/1994 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para CR\$50.000.000.000,00 (cruzeiros reais);
- gg) 27/04/1995 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para R\$100.000.000,00 (reais);
- hh) 04/12/1997 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para R\$130.000.000,00 (reais);
- ii) 28/04/1999 Redação detalhando parte do valor de ações integralizadas
- jj) 30/04/2002 Alteração no artigo 6º, passando o capital social para R\$30.000.000,00 (reais);

Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração

Seção I - Da Assembléia Geral

- a) 14/10/1975 Exclusão do artigo 13, explicitando a representação das entidades acionistas;
- b) 13/02/1978 A mudança no artigo 10 se refere à transferência da presidência da Assembléia para o Presidente do Conselho de Administração no lugar do Presidente da Companhia. Não representa uma mudança de fato, uma vez que os cargos têm sido coincidentes.
- c) 13/02/1978 Eliminação do parágrafo único do artigo 10, que tratava das reuniões e tarefas da Assembléia Geral e criação de novo parágrafo único definindo que as deliberações serão tomadas por maioria de votos;
- d) 13/02/1978 Eliminação do artigo 12 (número 14 na versão inicial) que definia as condições para convocação de Assembléia Extraordinária;
- e) 13/02/1978 Eliminação do artigo 13 (número 15 na primeira versão), que estabelecia o quorum de acionistas para instalação da assembléia;
- f) 25/04/1986 O artigo 10 é modificado novamente, passando a se reportar exclusivamente à legislação, especialmente a que rege as sociedades anônimas e o parágrafo único é eliminado;
- g) 25/04/1986 Introdução de um artigo 11 e de quatro itens que vão explicitar as datas e as tarefas das assembléias, descritas até 1978 no parágrafo único do artigo 10;
- h) 25/04/1986 Retorno do artigo 12, excluído em 1978, sobre a convocação de assembléia extraordinária;
- i) 25/04/1986 Introdução do artigo 13, definindo ações que dependerão de autorização da Assembléia Geral em quatro incisos e dois parágrafos;
- j) 25/04/1986 Introdução do artigo 14, estabelecendo por quem a assembléia poderá ser convocada;
- k) 25/04/1986 A presidência das reuniões da Assembléia Geral que era atribuída ao Presidente do Conselho de Administração e definida no corpo do artigo 10, modificado, passa a ser conteúdo de um artigo 15, transferindo esta atribuição ao Presidente da CDI-MG;

- l) 25/04/1996 O §1º do artigo 13, que vedava à CDI-MG fazer doação de bens de seu patrimônio, é acrescido de ressalva para o caso de autorização por lei específica.

Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração
Seção II - Do Conselho de Administração

- a) 22/03/1973 O artigo 16, definindo a composição do Conselho de Administração sofre alterações para incluir o Secretário da Indústria, Comércio e Turismo como vice-presidente (introdução de um novo inciso II);
- b) 22/03/1973 O número de conselheiros é aumentado de quatro para cinco, incluindo-se representação da Companhia Telefônica de Minas Gerais (inciso III do artigo 16);
- c) 22/03/1973 Redução da participação dos diretores da CDI-MG no Conselho de Administração a seu Presidente (inciso IV do artigo 16), para manter o total de oito conselheiros;
- d) 22/03/1973 O parágrafo único do artigo 16 é adaptado para incluir o vice-presidente na definição dos mandatos dos conselheiros;
- e) 06/03/1974 Reversão dos incisos à situação inicial, extinguindo-se a vice-presidência e estabelecendo que o Secretário da Indústria, Comércio e Turismo será o Presidente do Conselho. O Conselho Estadual de Desenvolvimento deixa a presidência, mas continua representado por um conselheiro;
- f) 14/10/1975 O Conselho passa a contar com nove membros, pela inclusão de um representante na COPASA, dentro do inciso II do artigo 14 (nova numeração do artigo 16). A extinção do Conselho Estadual de Desenvolvimento e a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, por sua vez, levaram à troca de seus representantes;
- g) 14/10/1975 Dentre as atribuições do Conselho, descritas no artigo 15 é acrescido um inciso IV para incluir a aprovação de operações especiais;
- h) 14/10/1975 Modificação do §2º do artigo 16 (equivalente ao artigo nº 18 da versão inicial) aumentando as reuniões do Conselho de Administração de uma por trimestre para uma por mês;
- i) 01/03/1977 Mudança no artigo 16, estabelecendo reuniões ordinárias no último dia útil de cada mês;
- j) 01/03/1977 Eliminado §1º do artigo 16, que estabelecia quorum para o Conselho de Administração;
- k) 01/03/1977 Alterado o § 2º, que passa a ser o §1º, aumentando o número de reuniões de uma para duas por mês;
- l) 13/02/1978 O artigo originalmente numerado como 16 e mudado para 14 passa a ser o de número 11 e o Conselho de Administração é reduzido para 3 membros. Esta mudança está relacionada com a introdução do Conselho Consultivo, que constituirá uma seção específica e perdurará até abril de 1986. Por essa razão são também eliminados os incisos respectivos;
- m) 13/02/1978 O corpo do artigo 11 incorpora o parágrafo único, eliminado, que tratava do mandato dos conselheiros;
- n) 13/02/1978 Criados parágrafos e alíneas no artigo 11, detalhando as funções gerais do Conselho;
- o) 13/02/1978 O §1º incluído no artigo 11, tratado nos dois itens anteriores, aborda a questão da remuneração dos conselheiros, em substituição ao §1º do artigo 16, eliminado na versão de 01/03/1977;
- p) 13/02/1978 O §2º introduzido no artigo 11 estabelece a competência do Presidente do Conselho em duas alíneas: a, presidir as assembléias gerais e b, convocá-las e presidi-las;
- q) 13/02/1978 O §3º deste artigo 11 explicita o óbvio: a competência do vice-presidente de substituir o Presidente em seu impedimento eventual ou permanente;
- r) 13/02/1978 Alteração no inciso IV do artigo 12, que trata das operações especiais: a nova redação dá destaque à aprovação da participação acionária da CDI-MG em outras empresas;
- s) 13/02/1978 Eliminado o §1º do artigo 16, nesta versão sob o número 13 estabelecendo a gratificação dos conselheiros, limitada a duas por mês;
- t) 13/02/1978 Introduzido um parágrafo único no artigo 13, referente à lavratura de atas das reuniões do Conselho em livro próprio;
- u) 14/01/1981 Acréscimo do inciso V no artigo 12, colocando como atribuição do Conselho as decisões sobre a emissão de ações;
- v) 25/04/1986 O artigo 11, na versão anterior de 1985, perde todos os seus parágrafos e passa a ter, com numeração alterada para 16, redação que define o Conselho de Administração como órgão máximo de deliberação, composição ainda com três membros e mandato de três anos. Deve-se observar que nesta data torna a ser eliminado o Conselho Consultivo, que foi mencionado no item l (13/02/1978);
- w) 25/04/1986 Introduzido o artigo 17 com dois parágrafos, estabelecendo a composição do Conselho de Administração e definindo o Presidente da CDI-MG como Presidente do Conselho;
- x) 25/04/1986 Criado o artigo 18, abordando o preenchimento de vagas no Conselho;
- y) 25/04/1986 Acrescido um artigo de número 19, tratando da convocação do Conselho;
- z) 25/04/1986 O artigo 20 passa dos antigos cinco incisos para quatorze, detalhando todas as tarefas a cargo do Conselho de Administração;
- aa) 25/04/1986 O artigo 21, nesta versão, tem como principais variações o número de reuniões: estabelece uma reunião mensal;
- bb) 25/04/1986 O parágrafo único (quando numerado como artigo 13) é eliminado, e introduzido novo parágrafo único do artigo 21, tratando da maioria de votos para deliberações;

- cc) 28/04/1989 O artigo 16, que trata da composição do Conselho de Administração, volta a aumentar o número de conselheiros para seis (na última versão, de três anos antes, o Conselho Consultivo havia sido extinto).
- dd) 28/04/1989 O artigo 17 define dois dos conselheiros de forma específica: o secretário de Indústria, Mineração e Comércio e o Presidente da CEMIG;
- ee) 24/07/1989 O artigo 21 previa uma reunião ordinária do Conselho Superior de Administração por mês e passa a quatro por ano;
- ff) 25/09/1989 O artigo 17 acrescenta a definição de um terceiro conselheiro: o Presidente do BDMG;
- gg) 25/09/1989 As reuniões do Conselho, definidas no artigo 21, tornam a ser reduzidas, passando a duas por ano.

Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração
Seção III - Do Conselho Consultivo (no intervalo de 1978 a 1986)

- a) 13/02/1978 O artigo 14 define que a Sociedade terá um Conselho Consultivo composto de nove membros, discriminados em seus três incisos, que reproduzem, exatamente os incisos do artigo 14 na versão de março de 1977, referente à composição do Conselho de Administração, conforme detalhado abaixo;
- b) 13/02/1978 O inciso I estabelece que o Conselho Consultivo terá como Presidente o Secretário da Indústria, Comércio e Turismo, indicado pelo representante do Estado de Minas Gerais à Assembléia Geral dos acionistas;
- c) 13/02/1978 O inciso II do artigo 14 define como sete conselheiros os representantes da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, da Secretaria de Estado da Fazenda, do BDMG, da CEMIG, da COPASA, do DER-MG e da TELEMIG, também indicados pelo representante do Estado de Minas Gerais;
- d) 13/02/1978 O inciso III coloca o Presidente da CDI-MG como o membro que completa os participantes (nove) do Conselho Consultivo;
- e) 13/02/1978 O parágrafo único, também reproduzindo o texto correspondente que anteriormente tratava do Conselho de Administração, estabelece que o mandato dos membros do Conselho Consultivo, exceto o de seu Presidente, é de três anos, permitida a reeleição;
- f) 13/02/1978 O artigo 15 define como competência do Conselho Consultivo: opinar previamente sobre todas as matérias referidas nos incisos I a IV do artigo 12 do estatuto;
- g) 13/02/1978 O artigo 16 estabelece que as reuniões do Conselho Consultivo ocorrerão mediante convocação de seu Presidente ou por solicitação da Diretoria e que deliberará por maioria de votos, cabendo ao Presidente, além do voto pessoal, o desempate;
- h) 13/02/1978 O §1º do artigo 16 se refere ao quorum mínimo de cinco membros do Conselho Consultivo para deliberações e a seu registro em ata circunstanciada;
- i) 13/02/1978 O §2º do artigo 16 estabelece que os membros do Conselho Consultivo perceberão gratificação de presença por reunião a que comparecerem, até o número máximo de uma por mês, sendo o valor fixado pela Assembléia Geral.

Capítulo III - Dos Órgãos de Administração e Deliberação
Seção III / IV - Da Diretoria (parte a - atribuições da Diretoria, em geral)

- a) 22/03/1973 O artigo 19, que trata da composição da Diretoria, substitui a designação de Diretor de Operações para Diretor Técnico;
- b) 22/03/1973 O artigo 24, permitindo a convocação de funcionário para exercer interinamente o cargo de Diretor em suas ausências ou impedimentos, inclui a ressalva quanto ao Diretor Presidente;
- c) 06/03/1974 O artigo 19 é alterado para estabelecer um quarto diretor, passando a Companhia a contar, além do Presidente, do Diretor Administrativo e do Diretor Técnico, com um Diretor Financeiro;
- d) 06/03/1974 O artigo 25, que define as atribuições da Diretoria em oito incisos, é acrescido de um parágrafo único estabelecendo que os cheques e documentos da mesma natureza serão assinados pelo Diretor Presidente e pelo Diretor Financeiro, podendo a atribuição ser delegada aos demais diretores ou a empregado da Companhia, mediante procuração;
- e) 14/10/1975 Eliminado o artigo 20, que exigia caução de mil ações, pelos diretores, em garantia de sua gestão. Além de ser condição prévia para a posse, o artigo estabelecia que a caução não poderia ser levantada antes da aprovação das contas do último exercício dos diretores;
- f) 14/10/1975 O artigo 20 (antigo 22) é acrescido de parágrafo único estabelecendo gratificação semestral para os diretores, correspondente à sua remuneração mensal;
- g) 14/10/1975 A alteração do artigo 21 (inicialmente nº23) se refere à convocação das reuniões de Diretoria, antes podendo ser feitas por todos os diretores e, a partir desta versão, restrita ao Presidente;
- h) 14/10/1975 O artigo 23 é acrescido de cinco novos incisos, reproduzidos abaixo.
- i) 14/10/1975 Introdução do inciso VII, referente a contrair empréstimos, captar recursos e negociar financiamentos;
- j) 14/10/1975 Introdução do inciso IX incluindo, dentre as atribuições da Diretoria, comprar ou desapropriar áreas destinadas à implantação e operação de concentrações industriais;
- k) 14/10/1975 Criação do inciso X, acrescentando a atribuição de alienar, arrendar ou onerar os terrenos destinados à implantação de indústrias e equipamentos de apoio e quaisquer outros bens de propriedade da

Companhia;

- l) 14/10/1975 Também é acrescentado, ao artigo 23, o inciso XI referente a arrecadar e operar as importâncias devidas pela prestação de serviços pela Companhia;
- m) 14/10/1975 O inciso XII, finalmente, que estabelece para a Diretoria a obrigação de designar, nas ausências e impedimentos, substituto de Diretor, que poderá ser funcionário da Companhia ou outro Diretor;
- n) 14/10/1975 Eliminação do parágrafo único do artigo 23 (cuja numeração era 25), mencionado no item d (06/03/1974);
- o) 14/10/1975 Criação de artigo 24, estabelecendo que a Sociedade poderá contrair obrigações pela assinatura de dois de seus membros, um deles necessariamente o Presidente, ou, no âmbito do respectivo mandato, por um procurador ou dois procuradores, sempre com poderes especiais e prazo certo;
- p) 14/10/1975 Introdução de parágrafo único no artigo 24, definindo que a representação da Sociedade, em juízo ou fora dele, competirá ao Presidente ou a seu substituto, que outorgará poderes especiais para o foro em geral, sendo dispensada a exigência de prazo certo;
- q) 14/10/1975 Introdução de artigo 25, estabelecendo ser vedado à Sociedade conceder avais ou quaisquer outras garantias em negócios alheios aos seus objetivos sociais ou em benefício de terceiros;
- r) 13/02/1978 A eleição dos diretores, definida no artigo 17, deixa de ser feita pela Assembléia Geral e passa a ser feita pelo Conselho de Administração;
- s) 13/02/1978 O parágrafo único do artigo 22, ao tratar do impedimento de um dos diretores é alterado para se adequar ao item anterior, referindo-se também à primeira reunião do Conselho de Administração ao invés de Assembléia Geral;
- t) 13/02/1978 O inciso I do artigo 23 acrescenta nas atribuições da Diretoria, além de cumprir o estatuto da Companhia e as deliberações da Assembléia Geral, o cumprimento das deliberações do Conselho de Administração;
- u) 13/02/1978 O inciso III do artigo 23, do mesmo modo, acrescenta como obrigação da Diretoria, após o estabelecimento de diretrizes para a elaboração do regimento interno, sua submissão à aprovação do Conselho de Administração;
- v) 11/12/1981 O artigo 17 é alterado para voltar a reduzir a Diretoria a três membros;
- w) 25/04/1985 Eliminado o parágrafo único do artigo 20, que concedia gratificação semestral aos diretores e mencionado no item f, referente a alteração em 14/10/1975 já comentada;
- x) 25/04/1986 O artigo 22, correspondente ao 17 até a versão anterior, é alterado passando a se referir a Diretoria Executiva e deslocando a parte do texto referente à sua eleição pelo Conselho de Administração para o parágrafo único, que tem sua redação modificada e é transformado em §1º;
- y) 25/04/1986 O artigo 18 torna-se §2º do artigo 22, sendo a obrigatoriedade da declaração de bens antes da posse, conforme legislação vigente, acrescida de exigência de prestar garantia estabelecida pelo Conselho de Administração;
- z) 25/04/1986 O artigo 19, correspondente ao de número 21 na versão inicial e que se referia a licenças de diretores e perda do cargo, é eliminado;
- aa) 25/04/1986 O artigo 20, tratando dos honorários da Diretoria é deslocado para artigo de número 31;
- bb) 25/04/1986 Introduzido um artigo 23 estabelecendo, em três incisos, o que é vedado ao membro da Diretoria Executiva, ou seja, praticar atos de liberalidade, participar de deliberações em que tenha interesse e alienar ou onerar bens imóveis da Companhia sem deliberação prévia das instâncias cabíveis (a redação permanece inalterada até a última versão do estatuto, que consta dos anexos);
- cc) 25/04/1986 Criado artigo 25, estabelecendo que os diretores devem exercer suas atividades em consonância com os outros membros e demais órgãos da administração;
- dd) 25/04/1986 Criado artigo 26 estabelecendo procedimentos para o caso de vacância da presidência;
- ee) 25/04/1986 O artigo 22 passa a ser o de número 27, detalha os procedimentos para o caso de vacância ou impedimento temporário de diretor, sendo eliminado seu parágrafo único, cujo conteúdo é deslocado para o corpo do artigo;
- ff) 25/04/1986 Introduzido um artigo 28, estabelecendo que o Presidente ou Diretor ocupante de cargos vagos, conforme previsto nos artigos 26 e 27, exercerá o mandato pelo tempo que restar ao antigo titular;
- gg) 25/04/1986 O artigo 29, que descreve as atribuições da Diretoria, tem seus incisos reduzidos de treze para sete, conforme detalhado nos próximos itens;
- hh) 25/04/1986 O inciso II é deslocado para inciso IV, alterando a numeração dos incisos III e IV anteriores para II e III, respectivamente;
- ii) 25/04/1986 O inciso V, que tratava da distribuição e aplicação do lucro, e que se mantinha inalterado desde a versão inicial, é eliminado;
- jj) 25/04/1986 O inciso VI, que também vinha com a mesma redação original e incumbia a Diretoria de resolver os negócios da Companhia que não estivessem a cargo de outra instância, é, do mesmo modo, eliminado;
- kk) 25/04/1986 O inciso V é introduzido, colocando como atribuição da Diretoria submeter, com o seu parecer ou proposta, devidamente justificado, ao Conselho de Administração, matérias descritas nos incisos VII e VIII anteriores, bem como ônus sobre bens da Companhia quando for superior a vinte mil vezes o valor da OTN;
- ll) 25/04/1986 Criado novo inciso VI, referente à proposição de reforma do estatuto e de aumento de capital;
- mm) 25/04/1986 Introduzido outro inciso novo, de número VII, incumbindo a Diretoria de apresentar anualmente relatório de atividades, demonstração de contas e resultados para apreciação e decisão da Assembléia Geral, após pareceres dos Conselhos de Administração e Fiscal, com a obrigação de remetê-los posteriormente ao

- Tribunal de Contas do Estado;
- nn) 25/04/1986 Eliminados os incisos IX a XII, introduzidos em 14/10/1975 e comentados nos itens j, k, l e m, bem como o inciso XIII, que correspondia ao VIII da versão inicial e teve sua numeração alterada na mesma data de introdução dos demais, em 1975;
- oo) 25/04/1986 Excluídos, igualmente, o artigo 24, com seu parágrafo único, e o artigo 25, que haviam sido criados na mesma versão de 14/10/1975 e também já comentados nos itens o, p e q;
- pp) 25/04/1986 Criado artigo 30, com dois parágrafos, estabelecendo que serão assinados pelo Presidente e outro diretor as procurações e documentos que envolvam responsabilidade da Companhia;
- qq) 25/04/1986 O §1º do artigo 30 exclui os contratos, firmados de acordo com o inciso VIII do artigo 33 (serviços necessários à Diretoria Técnica até o valor de cinquenta vezes o valor de referência fixado em legislação federal), e inciso III do artigo 34 do estatuto (situação equivalente para a Diretoria de Administração e Finanças);
- rr) 25/04/1986 O §2º do artigo 30 define que os cheques serão assinados pelo Presidente e outro Diretor ou pelos dois Diretores, ou, ainda, por procuradores designados;
- ss) 25/04/1986 Introduzido um último artigo nesta seção, de número 31, estabelecendo que o Presidente e os Diretores perceberão os honorários fixados pela Assembléia Geral;
- tt) 25/09/1989 Alteração no inciso V do artigo 29 substituindo o limite estabelecido em vinte mil vezes o valor da OTN por quinhentas mil vezes o valor da UFIR, ou outra unidade que vier a substituí-la;
- uu) 25/09/1989 Eliminado o §1º do artigo 30, mencionado no item qq;
- vv) 30/04/1992 Eliminado o §2º do artigo 30, transformado em §1º quando da exclusão do primeiro parágrafo, cujo conteúdo foi descrito no item rr;

Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração
Seção III / IV - Da Diretoria (parte b - atribuições do Presidente)

- a) 22/03/1973 Eliminado o inciso VI do artigo 26 que previa a indicação de um funcionário para o cargo de superintendente geral;
- b) 27/01/1975 Acrescida possibilidade da representação da Companhia pelo Presidente ser delegada a outro Diretor ou funcionário da Companhia ao inciso III do artigo 26;
- c) 14/10/1975 Eliminado o inciso III do artigo 26, contido no item anterior;
- d) 14/10/1975 Excluído o inciso IV do artigo 26, que incluía dentre as atribuições do Presidente submeter relatórios e balanços anuais da Companhia à Assembléia Geral;
- e) 14/10/1975 Introduzido novo inciso de número VI, no artigo 26, referente à designação, pelo Presidente, de um dos Diretores para substituí-lo;
- f) 14/10/1975 Criado, também no artigo 26, novo inciso VII, incluindo a atribuição de assinar, com outro Diretor, atos que importem em obrigação para a Sociedade;
- g) 14/10/1975 Introdução do inciso VIII do artigo 26, referente à designação de preposto;
- h) 13/02/1978 O inciso III do artigo 26 (que na versão inicial era o inciso V) impõe a aprovação prévia dos planos e programas da Companhia, pelo Conselho Consultivo, antes de sua submissão ao Conselho de Administração;
- i) 25/04/1986 Eliminado o inciso I do artigo 26, que se referia à direção e orientação dos negócios da Companhia, substituído por outro inciso no mesmo artigo, agora sob o número 32, estabelecendo como atribuição do Presidente representar a Companhia, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
- j) 25/04/1986 O inciso II do artigo 26, ao ser transformado o artigo em 32, nesta data, é deslocado para inciso V;
- k) 25/04/1986 Introduzido um novo inciso II ao artigo 32, atribuindo ao Presidente presidir reuniões da Assembléia Geral, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
- l) 25/04/1986 O inciso III do artigo 26 (numeração anterior), que foi abordado no item h, é eliminado e é criado um outro inciso III no artigo 32, referente ao exercício do voto de desempate e direito de veto;
- m) 25/04/1986 O inciso IV do artigo 26 é deslocado, tornando-se inciso VIII do artigo 32;
- n) 25/04/1986 O inciso VI do artigo 26 torna-se inciso IV do artigo 32, acrescentando caber ao Presidente não só a designação de seu substituto como o dos Diretores;
- o) 25/04/1986 Criado inciso VI do artigo 32, referente à contratação de serviços com valores superiores aos previstos para autorização pelos diretores;
- p) 25/04/1986 Criado inciso VII do artigo 32, referente à aprovação dos programas e desembolso e aplicações financeiras;
- q) 25/04/1986 Inserido um inciso IX no mesmo artigo, tratando da coordenação da administração do patrimônio da empresa;
- r) 25/04/1986 O inciso X do artigo 32, também criado nesta data, inclui como atribuição do Presidente designar os membros das comissões de licitação e homologar suas deliberações;
- s) 25/04/1986 Eliminação do antigo inciso VIII (referente ao artigo com numeração 26), já mencionado no item g;
- t) 25/04/1986 Introdução de três últimos incisos no artigo 32, numerados como XII, XIII e XIV, tratando respectivamente de autorizar aquisição de material que exija registro patrimonial, de baixar portarias e outras instruções e

de zelar pela observância das atribuições e competências estabelecidas no regimento Interno;

- u) 25/09/1989 Exclusão, no inciso II do artigo 32, da atribuição de presidir as reuniões do Conselho de Administração, permanecendo apenas as assembléias gerais e as reuniões da Diretoria Executiva;
- v) 25/09/1989 O inciso III do artigo 32, referente ao voto de desempate e direito de veto, como no inciso II do mesmo artigo, exclui a referência ao Conselho de Administração.

Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração
Seção III / IV - Da Diretoria (parte c - atribuições dos Diretores)

- a) 22/03/1973 O inciso I do artigo 27, que na versão anterior se referia a atribuições do Diretor de Operações e versava sobre a coordenação das atividades de divulgação, promoção e venda da Companhia, é eliminado junto com a transformação desta diretoria em Diretoria Técnica;
- b) 22/03/1973 O inciso I do artigo 28, referente às atribuições do Diretor Administrativo, acresce à coordenação dos serviços administrativos os financeiros e jurídicos;
- c) 22/03/1973 O inciso II do artigo 28, que se refere a assinaturas do Diretor Administrativo junto com o Presidente em diversos documentos é complementada com a inclusão dos contratos de compra e venda;
- d) 22/03/1973 Os incisos III e IV do mesmo artigo 28 apenas trocam de posição;
- e) 06/03/1974 O inciso I do artigo 28 exclui, das atribuições do Diretor Administrativo, as atividades relacionadas aos serviços financeiros;
- f) 06/03/1974 Os incisos II e IV do artigo 28 são excluídos, passando estas atribuições para a Diretoria Financeira;
- g) 06/03/1974 Introdução de artigo 29, pela criação da Diretoria Financeira, com quatro incisos, estabelecendo as atribuições deste diretor, conforme detalhado abaixo;
- h) 06/03/1974 O inciso I do artigo 29 atribui ao Diretor Financeiro coordenar e orientar a execução dos serviços econômicos e financeiros da Companhia;
- i) 06/03/1974 Os incisos II e III do mesmo artigo, referentes a assinaturas junto com o Presidente de documentos da Companhia e ao controle do patrimônio da empresa, respectivamente, correspondem ao deslocamento de atribuições anteriores do Diretor Administrativo;
- j) 14/10/1975 Eliminação do inciso I do artigo 29, que estabelecia como atribuição do Diretor Técnico substituir o Presidente em seus impedimentos;
- k) 14/10/1975 Eliminação do inciso II do artigo 29, excluindo das atribuições do Diretor Técnico a assinatura, junto com o Presidente, dos contratos de projetos e obras;
- l) 14/10/1975 Introdução de um novo inciso II, no artigo 29, colocando como atribuição do Diretor Técnico a assinatura com o Presidente, de atos que importem em obrigação para a Sociedade;
- m) 14/10/1975 Criação do inciso III, no artigo 29, acrescentando a atribuição de substituir Diretor;
- n) 14/10/1975 Introdução de incisos III e IV no artigo 27, referente às atribuições do Diretor Administrativo, com o mesmo teor genérico dos incisos III e IV das atribuições do Diretor Técnico;
- o) 14/10/1975 Os incisos II e IV do artigo 29 na versão anterior, que se referem às atribuições do Diretor Financeiro e que são mencionados no item i (alteração de 06/03/1974), são eliminados, passando o artigo a ser o de número 28 na nova versão, à qual são também acrescentados incisos III e IV iguais aos dos outros dois diretores;
- p) 11/12/1971 São eliminados os artigos 27, 28 e 29 com os respectivos incisos, ficando o estatuto, até 1986, sem detalhar atribuições de diretores;
- q) 25/04/1986 Retorno do artigo 29, como número 33, detalhando as atribuições do Diretor Técnico em quinze incisos;
- r) 25/04/1986 Retorno do artigo 27, como número 34, detalhando as atribuições do Diretor de Administração e Finanças, com onze incisos;
- s) 25/09/1989 Exclusão do inciso III, tirando das atribuições do Diretor de Administração e Finanças, contratar serviços para sua Diretoria até o limite de cinquenta vezes o valor de referência fixado em legislação federal;
- t) 30/04/1992 O inciso XV do artigo 33, que estabelecia como atribuição do Diretor Técnico, assinar contratos, convênios, acordos e escrituras com o Presidente ou outro Diretor, é alterado excluindo a possibilidade de assinatura com outro Diretor;
- u) 30/04/1992 O inciso VII do artigo 34, com o mesmo teor do citado no item t, sofre a mesma alteração em relação ao Diretor de Administração e Finanças;
- v) 04/12/1997 Inclusão de inciso XI no artigo 34, acrescentando atribuição ao Diretor de Administração e Finanças de contratar, mediante autorização da Presidência, serviços de terceiros necessários às atividades da Companhia, até o limite da legislação vigente;

Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração
Seção IV / V - Do Conselho Fiscal

- a) 01/03/1977 O artigo 30, que na versão inicial correspondia ao artigo 29 e é referente à composição do Conselho Fiscal, explicita que os seus membros podem ser acionistas ou não da Sociedade;
- b) 13/02/1978 Excluído o §1º do artigo 30 que estabelecia uma reunião trimestral para o Conselho Fiscal;

- c) 13/02/1978 Excluído o §2º do artigo 30 que definia que a remuneração de seus membros seria fixada anualmente pela Assembléia Geral;
- d) 13/02/1978 Introduzido parágrafo único no artigo 30, estabelecendo que o Conselho Fiscal exercerá as atribuições definidas em lei;
- e) 25/04/1986 Eliminado o parágrafo único, mencionado no item anterior, do artigo referente à composição do Conselho Fiscal e que a partir desta versão tem o número 35;
- f) 25/04/1986 Criado novo §1º no artigo 35, estabelecendo que em caso de renúncia, falecimento ou impedimento por mais de três meses o membro do Conselho Fiscal será substituído por um suplente;
- g) 25/04/1986 Criado novo §2º no artigo 35, estabelecendo que pelo menos um dos membros do Conselho Fiscal deverá comparecer às Assembléias Gerais para fornecer esclarecimentos solicitados;
- h) 25/04/1986 O §2º do artigo 30, excluído em 1978 e que tratava da remuneração dos Conselheiros, retorna como um novo artigo, de número 36, reportando-se a valor mínimo estabelecido em lei federal;
- i) 25/04/1986 O §1º do artigo 30, excluído em 1978 e que tratava do número de reuniões do Conselho Fiscal, retorna como um novo artigo, de número 37, basicamente com o mesmo teor;

Capítulo IV - Do Exercício Social

- a) 14/10/1975 Eliminado o artigo 32, que destinava uma porcentagem de 3% sobre os lucros líquidos à Diretoria, desde que fossem atribuídos dividendos de pelo menos 6% sobre as ações ordinárias;
- b) 13/02/1978 Excluído o parágrafo único do artigo 31, estabelecendo limite de 20% do capital para deduções destinadas à reserva legal;
- c) 13/02/1978 Alterada a versão do artigo 32, sobre distribuição de dividendos, desdobrada em alínea a, destinando 5% para reserva legal até o limite de 20% do capital subscrito e alínea b, definindo em 6% a distribuição de dividendos aos acionistas; em §1º é explicitado que o saldo ficará à disposição da Assembléia Geral, que decidirá a respeito de sua destinação;
- d) 13/02/1978 O parágrafo único do artigo 32 reduz o prazo para prescrição de dividendos não reclamados, de cinco para três anos;
- e) 25/04/1986 O artigo 29, correspondendo pelas mudanças da numeração ao artigo 32 mencionado no item c, é eliminado enquanto artigo e suas alíneas, bem como o parágrafo único, têm sua redação adaptada e tornam-se artigos, conforme detalhado nos itens seguintes;
- f) 25/04/1986 A alínea a do artigo 29 torna-se artigo 40;
- g) 25/04/1986 A antiga alínea b do artigo 29, que fixava a distribuição de dividendos aos acionistas em 6%, transforma-se em artigo 41 e passa a estabelecer a distribuição de dividendos conforme a legislação pertinente;
- h) 25/04/1986 O §1º do referido artigo 29, que deixava o saldo do lucro líquido à disposição da Assembléia de Acionistas é eliminado;
- i) 25/04/1986 O parágrafo único do artigo 29, referente a prazo para prescrição de direito a dividendos, transforma-se em artigo 42;
- j) 25/04/1986 É introduzido o artigo 43 permitindo à Assembléia Geral o estabelecimento de reservas de contingência;

Capítulo V - Das Disposições Finais e Transitórias

- a) 14/10/1975 Eliminação dos artigos 35 e 37, uma vez que se referiam ao aproveitamento do pessoal e obrigações assumidas do extinto Departamento de Industrialização, questões superadas após quatro anos de existência da CDI-MG;
- b) 25/04/1985 Mudança na redação do artigo 31, decorrente da instituição do Estatuto do Funcionário Público: em consequência, ao invés de condicionar a contratação de funcionários públicos pela CDI-MG à sua exoneração, passa a referir-se às legislações pertinentes;
- c) 25/04/1986 Introdução de um novo artigo, de número 44, formalizando a manutenção dos mandatos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva até decisão da Assembléia Geral, mesmo se terminado o mandato;
- d) 25/04/1986 São eliminados os artigos 31, 32 e 33, que, de fato, não se justificavam por serem questões regulamentadas em instâncias superiores aos do estatuto;
- e) 25/04/1986 Introdução do artigo 46 mencionando, pela primeira vez, a possibilidade de extinção da Companhia e definindo a eleição nesta situação, pela Assembléia Geral, de um Conselho Fiscal Especial;
- f) 25/04/1986 Criação de parágrafo único no artigo 46, definindo critérios para distribuição do saldo remanescente;
- g) 25/04/1986 Criação do artigo 47, como fechamento usual, estabelecendo que o estatuto entra em vigor logo após sua aprovação e registro na JUCEMG;
- h) 28/04/1989 Introdução de um penúltimo artigo, que recebe o número 47 e que vai deslocar o a o citado no item g para a numeração subsequente, estabelecendo a alternativa de transformação da Companhia em outro tipo de Sociedade.

datas		Capítulo I - Do nome, constituição, objeto, sede e duração																													
1	19/10/1971	1º	2º	I	II	III	IV	V								3º	I	II	III	IV	V	VI				4º	§ ú	5º	6º		
2	22/03/1973	1º	2º	I	II	III	IV	V								3º	I	II	III	IV	V	VI				4º	§ ú	5º	6º		
3	27/08/1973	1º	2º	I	II	III	IV	V								3º	I	II	III	IV	V	VI				4º	§ ú	5º	6º		
4	06/03/1974	1º	2º	I	II	III	IV	V								3º	I	II	III	IV	V	VI				4º	§ ú	5º	6º		
5	04/07/1974	1º	2º	I	II	III	IV	V								3º	I	II	III	IV	V	VI				4º	§ ú	5º	6º		
6	27/01/1975	1º	2º	I	II	III	IV	V								3º	I	II	III	IV	V	VI				4º	§ ú	5º	6º		
7	14/10/1975	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ ú						3º	I	II	III	IV	V	VI				3º	§ ú	4º	5º		
8	19/12/1975	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ ú																3º	§ ú	4º	5º		
9	01/03/1977	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ ú																3º	§ ú	4º	5º		
10	13/02/1978	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ ú																3º	§ ú	4º	5º		
11	17/03/1978	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ ú																3º	§ ú	4º	5º		
12	16/06/1978	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
13	28/04/1980	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
14	14/04/1981	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
15	11/12/1981	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
16	30/04/1982	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
17	19/10/1982	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
18	29/04/1983	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
19	28/02/1984	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
20	26/04/1984	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
21	25/04/1985	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º												3º	§ ú	4º	5º		
22	25/04/1986	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI	§ 1º	I	II	III	§ 2º		3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º	§ ú	5º	5º	
23	28/04/1989	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
24	24/07/1989	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
25	25/09/1989	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
26	19/04/1990	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
27	30/04/1990	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
30	30/04/1991	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
31	30/04/1992	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
32	10/08/1992	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
34	30/04/1993	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
36	29/04/1994	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
38	27/04/1995	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	4º		5º	5º	
39	25/04/1996	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	§ ú	4º		5º
41	04/12/1997	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	§ ú	4º		5º
42	29/04/1998	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	§ ú	4º		5º
44	28/04/1999	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	§ ú	4º		5º
49	30/04/2002	1º	2º	I	II	III	IV	V	VI							3º	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	§ ú	4º		5º

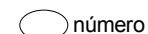
Alterações: novo número conteúdo redação deslocado eliminado retornado

FIGURA APÊNDICE A.2. Quadro detalhado das alterações verificadas no Capítulo I do Estatuto da CDI-MG

V	datas	Capítulo II - Do Capital e das Ações										
1	19/10/1971	7º	§ ú	8º		§1º	§2º	9º	10	11		
2	22/03/1973	7º	§ ú	8º		§1º	§2º	9º	10	11		
3	27/08/1973	7º	§ ú	8º		§1º	§2º	9º	10	§ ú	11	
4	06/03/1974	7º		8º		§1º	§2º	9º	10	§ ú	11	
5	04/07/1974	7º		8º		§1º	§2º	9º	10	§ ú	11	
6	27/01/1975	7º		8º		§1º	§2º	9º	10	§ ú	11	
7	14/10/1975	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
8	19/12/1975	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
9	01/03/1977	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
10	13/02/1978	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
11	17/03/1978	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
12	16/06/1978	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
13	28/04/1980	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
14	14/04/1981	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
15	11/12/1981	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
16	30/04/1982	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
17	19/10/1982	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
18	29/04/1983	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
19	28/02/1984	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
20	26/04/1984	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
21	25/04/1985	6º		7º		§1º	§2º	8º	9º	§1º	§2º	10
22	25/04/1986	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§1º	§ ú	10
23	28/04/1989	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
24	24/07/1989	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
25	25/09/1989	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
26	19/04/1990	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
27	30/04/1990	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
30	30/04/1991	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
31	30/04/1992	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
32	10/08/1992	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
34	30/04/1993	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
36	29/04/1994	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
38	27/04/1995	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
39	25/04/1996	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
41	04/12/1997	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
42	29/04/1998	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
44	28/04/1999	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	
49	30/04/2002	6º	§ ú	7º	§1º	§2º	§3º	8º	9º	§ ú	10	

Alterações:

 novo

 número

 conteúdo

 redação

 deslocado

 eliminado

 retornado

FIGURA APÊNDICE A.3. Quadro detalhado das alterações verificadas no Capítulo II do Estatuto da CDI-MG

V	Cap. III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração							
	datas		Seção III - Do Conselho Consultivo					
1	19/10/1971							
2	22/03/1973							
3	27/08/1973							
4	06/03/1974							
5	04/07/1974							
6	27/01/1975							
7	14/10/1975							
8	19/12/1975							
9	01/03/1977							
10	13/02/1978	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
11	17/03/1978	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
12	16/06/1978	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
13	28/04/1980	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
14	14/04/1981	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
15	11/12/1981	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
16	30/04/1982	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
17	19/10/1982	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
18	29/04/1983	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
19	28/02/1984	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
20	26/04/1984	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
21	25/04/1985	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
22	25/04/1986	14	I	II	III	§ ú	15	16 §1º §2º
23	28/04/1989							
24	24/07/1989							
25	25/09/1989							
26	19/04/1990							
27	30/04/1990							
30	30/04/1991							
31	30/04/1992							
32	10/08/1992							
34	30/04/1993							
36	29/04/1994							
38	27/04/1995							
39	25/04/1996							
41	04/12/1997							
42	29/04/1998							
44	28/04/1999							
49	30/04/2002							

Alterações:

novo

número

conteúdo

redação

deslocado

eliminado

retornado

FIGURA APÊNDICE A.6. Quadro detalhado das alterações verificadas na Seção III do Capítulo III do Estatuto da CDI-MG

V	datas	Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração - Seção III / IV - Da Diretoria																													
1	19/10/1971	19 § ú	20 § ú	21	22			23		24 § ú	25	I	II	III	IV	V	VI	VII											VIII		
2	22/03/1973	19 § ú	20 § ú	21	22			23		24 § ú	25	I	II	III	IV	V	VI	VII											VIII		
3	27/08/1973	19 § ú	20 § ú	21	22			23		24 § ú	25	I	II	III	IV	V	VI	VII											VIII		
4	06/03/1974	19 § ú	20 § ú	21	22			23		24 § ú	25	I	II	III	IV	V	VI	VII											VIII § ú		
5	04/07/1974	19 § ú	20 § ú	21	22			23		24 § ú	25	I	II	III	IV	V	VI	VII											VIII § ú		
6	27/01/1975	19 § ú	20 § ú	21	22			23		24 § ú	25	I	II	III	IV	V	VI	VII											VIII § ú		
7	14/10/1975	17 § ú	20 § ú	18	19	20 § ú		21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII § ú	24 § ú	25					
8	19/12/1975	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
9	01/03/1977	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
10	13/02/1978	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
11	17/03/1978	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
12	16/06/1978	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
13	28/04/1980	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
14	14/04/1981	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
15	11/12/1981	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
16	30/04/1982	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
17	19/10/1982	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
18	29/04/1983	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
19	28/02/1984	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
20	26/04/1984	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
21	25/04/1985	17 § ú	18	19	20 § ú			21		22 § ú	23	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	24 § ú	25					
22	25/04/1986	22 § 1º	19 § 2º	20 § ú			23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	30 § 1º	31 § 2º
23	28/04/1989	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
24	24/07/1989	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
25	25/09/1989	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
26	19/04/1990	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
27	30/04/1990	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
30	30/04/1991	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
31	30/04/1992	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
32	10/08/1992	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
34	30/04/1993	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
36	29/04/1994	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
38	27/04/1995	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
39	25/04/1996	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
41	04/12/1997	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
42	29/04/1998	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
44	28/04/1999	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	
49	30/04/2002	22 § 1º	§ 2º				23	I	II	III	24	25	26	27	28	29	I	II	III	IV	V	VI	VII						30 § 1º	31 § 2º	

Alterações: novo número conteúdo redação deslocado eliminado retornado

FIGURA APÊNDICE A.7. Quadro detalhado das alterações verificadas na Seção III/IV (parte a) do Capítulo III do Estatuto da CDI-MG


V	datas	Capítulo III - Dos Órgãos de Deliberação e Administração - Seção III / IV - Da Diretoria Executiva													
1	19/10/1971	26	I	II	III	IV	V								
2	22/03/1973	26	I	II	III	IV	V	VI	VII						
3	27/08/1973	26	I	II	III	IV	V	VI	VII						
4	06/03/1974	26	I	II	III	IV	V	VI	VII						
5	04/07/1974	26	I	II	III	IV	V	VI	VII						
6	27/01/1975	26	I	II	III	IV	V	VI	VII						
7	14/10/1975	26	I	II	III	IV	III	IV	V	VI	VII	VIII			
8	19/12/1975	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
9	01/03/1977	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
10	13/02/1978	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
11	17/03/1978	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
12	16/06/1978	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
13	28/04/1980	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
14	14/04/1981	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
15	11/12/1981	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
16	30/04/1982	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
17	19/10/1982	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
18	29/04/1983	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
19	28/02/1984	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
20	26/04/1984	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
21	25/04/1985	26	I	II			III	IV	V	VI	VII	VIII			
22	25/04/1986	32	I	II	III		IV	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
23	28/04/1989	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
24	24/07/1989	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
25	25/09/1989	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
26	19/04/1990	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
27	30/04/1990	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
30	30/04/1991	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
31	30/04/1992	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
32	10/08/1992	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
34	30/04/1993	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
36	29/04/1994	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
38	27/04/1995	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
39	25/04/1996	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
41	04/12/1997	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
42	29/04/1998	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
44	28/04/1999	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
49	30/04/2002	32	I	II	III			IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI


- Alterações:
- novo
 - número
 - conteúdo
 - redação
 - deslocado
 - ✕ eliminado
 - retornado

FIGURA APÊNDICE A.8. Quadro detalhado das alterações verificadas na Seção III/IV (parte b) do Capítulo III do Estatuto da CDI-MG

V	Capítulo III - Dos órgãos de delib. e administração			
	datas	Seção IV / V - Do Conselho Fiscal		
1	19/10/1971	29	§1º	§2º
2	22/03/1973	29	§1º	§2º
3	27/08/1973	29	§1º	§2º
4	06/03/1974	30	§1º	§2º
5	04/07/1974	30	§1º	§2º
6	27/01/1975	30	§1º	§2º
7	14/10/1975	30	§1º	§2º
8	19/12/1975	30	§1º	§2º
9	01/03/1977	30	§1º	§2º
10	13/02/1978	30	§1º	§2º § ú
11	17/03/1978	30		§ ú
12	16/06/1978	30		§ ú
13	28/04/1980	30		§ ú
14	14/04/1981	30		§ ú
15	11/12/1981	27		§ ú
16	30/04/1982	27		§ ú
17	19/10/1982	27		§ ú
18	29/04/1983	27		§ ú
19	28/02/1984	27		§ ú
20	26/04/1984	27		§ ú
21	25/04/1985	27		§ ú
22	25/04/1986	35	§1º §2º	§ ú §1º §2º 36 37
23	28/04/1989	35		§1º §2º 36 37
24	24/07/1989	35		§1º §2º 36 37
25	25/09/1989	35		§1º §2º 36 37
26	19/04/1990	35		§1º §2º 36 37
27	30/04/1990	35		§1º §2º 36 37
30	30/04/1991	35		§1º §2º 36 37
31	30/04/1992	35		§1º §2º 36 37
32	10/08/1992	35		§1º §2º 36 37
34	30/04/1993	35		§1º §2º 36 37
36	29/04/1994	35		§1º §2º 36 37
38	27/04/1995	35		§1º §2º 36 37
39	25/04/1996	35		§1º §2º 36 37
41	04/12/1997	35		§1º §2º 36 37
42	29/04/1998	35		§1º §2º 36 37
44	28/04/1999	35		§1º §2º 36 37
49	30/04/2002	35		§1º §2º 36 37

Alterações:

 novo

 número

 conteúdo

 redação

 deslocado


 eliminado

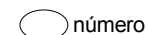
 retornado

FIGURA APÊNDICE A.10. Quadro detalhado das alterações verificadas na Seção IV/V do Capítulo III do Estatuto da CDI-MG

V	datas	Capítulo IV - Do exercício social					
1	19/10/1971	30	§ ú	31	32		§ ú
2	22/03/1973	30	§ ú	31	32		§ ú
3	27/08/1973	30	§ ú	31	32		§ ú
4	06/03/1974	31	§ ú	32	33		§ ú
5	04/07/1974	31	§ ú	32	33		§ ú
6	27/01/1975	31	§ ú	32	33		§ ú
7	14/10/1975	31	§ ú	32	32		§ ú
8	19/12/1975	31	§ ú		32		§ ú
9	01/03/1977	31	§ ú		32		§ ú
10	13/02/1978	31	§ ú	32	32	a b §1º	§ ú
11	17/03/1978	31			32	a b §1º	§ ú
12	16/06/1978	31			32	a b §1º	§ ú
13	28/04/1980	31			32	a b §1º	§ ú
14	14/04/1981	31			32	a b §1º	§ ú
15	11/12/1981	28			29	a b §1º	§ ú
16	30/04/1982	28			29	a b §1º	§ ú
17	19/10/1982	28			29	a b §1º	§ ú
18	29/04/1983	28			29	a b §1º	§ ú
19	28/02/1984	28			29	a b §1º	§ ú
20	26/04/1984	28			29	a b §1º	§ ú
21	25/04/1985	28			29	a b §1º	§ ú
22	25/04/1986	38		39	29	40 41 §1º	42 43
23	28/04/1989	38		39		40 41	42 43
24	24/07/1989	38		39		40 41	42 43
25	25/09/1989	38		39		40 41	42 43
26	19/04/1990	38		39		40 41	42 43
27	30/04/1990	38		39		40 41	42 43
30	30/04/1991	38		39		40 41	42 43
31	30/04/1992	38		39		40 41	42 43
32	10/08/1992	38		39		40 41	42 43
34	30/04/1993	38		39		40 41	42 43
36	29/04/1994	38		39		40 41	42 43
38	27/04/1995	38		39		40 41	42 43
39	25/04/1996	38		39		40 41	42 43
41	04/12/1997	38		39		40 41	42 43
42	29/04/1998	38		39		40 41	42 43
44	28/04/1999	38		39		40 41	42 43
49	30/04/2002	38		39		40 41	42 43

Alterações:

 novo

 número

 conteúdo

 redação

 deslocado

 eliminado


 retornado

FIGURA APÊNDICE A.11. Quadro detalhado das alterações verificadas no Capítulo IV do Estatuto da CDI-MG


V	datas	Capítulo V - Das disposições finais e transitórias							
1	19/10/1971		33	34	35	36	37	38	
2	22/03/1973		33	34	35	36	37	38	
3	27/08/1973		33	34	35	36	37	38	
4	06/03/1974		34	35	36	37	38	39	
5	04/07/1974		34	35	36	37	38	39	
6	27/01/1975		34	35	36	37	38	39	
7	14/10/1975		33	35	34	37	35	36	
8	19/12/1975		33		34		35	36	
9	01/03/1977		33		34		35	36	
10	13/02/1978		33		34		35	36	
11	17/03/1978		33		34		35	36	
12	16/06/1978		33		34		35	36	
13	28/04/1980		33		34		35	36	
14	14/04/1981		33		34		35	36	
15	11/12/1981		30		31		32	33	
16	30/04/1982		30		31		32	33	
17	19/10/1982		30		31		32	33	
18	29/04/1983		30		31		32	33	
19	28/02/1984		30		31		32	33	
20	26/04/1984		30		31		32	33	
21	25/04/1985		30		31		32	33	
22	25/04/1986	44	45	31		32	33	46	§ ú 47
23	28/04/1989	44	45					46	§ ú 47 48
24	24/07/1989	44	45					46	§ ú 47 48
25	25/09/1989	44	45					46	§ ú 47 48
26	19/04/1990	44	45					46	§ ú 47 48
27	30/04/1990	44	45					46	§ ú 47 48
30	30/04/1991	44	45					46	§ ú 47 48
31	30/04/1992	44	45					46	§ ú 47 48
32	10/08/1992	44	45					46	§ ú 47 48
34	30/04/1993	44	45					46	§ ú 47 48
36	29/04/1994	44	45					46	§ ú 47 48
38	27/04/1995	44	45					46	§ ú 47 48
39	25/04/1996	44	45					46	§ ú 47 48
41	04/12/1997	44	45					46	§ ú 47 48
42	29/04/1998	44	45					46	§ ú 47 48
44	28/04/1999	44	45					46	§ ú 47 48
49	30/04/2002	44	45					46	§ ú 47 48

Alterações:

 novo

 número

 conteúdo

 redação

 deslocado

 eliminado

 retornado

FIGURA APÊNDICE A.12. Quadro detalhado das alterações verificadas no Capítulo V do Estatuto da CDI-MG

APÊNDICE B – Organogramas esquemáticos da CDI-MG

Neste apêndice encontram-se os diversos organogramas redesenhados da CDI-MG, montados a partir das informações encontradas em seus arquivos, sob a forma de organogramas ou listagens de suas unidades, em atas de reuniões da Assembléia dos Acionistas e de Reuniões da Diretoria, complementados com dados referentes a Resoluções da Diretoria e a Portarias designando funcionários para preenchimento de cargos.

Buscou-se a recomposição da estrutura de empresa e suas modificações ao longo do tempo visando verificar em que medida elas afetaram os resultados de seu desempenho. Para facilitar a percepção das mudanças, as figuras foram feitas seguindo formatações similares para os diversos anos, permitindo uma melhor visualização das mudanças ocorridas.

Adotou-se um esquema básico das alterações consideradas, explicitadas nas legendas, destacando-se que as mudanças estão assinaladas em relação à situação da figura imediatamente anterior, com exceção da FIGURA APÊNDICE B.15, que apresenta as alterações ocorridas em 1981. Neste caso, adotou-se como parâmetro anterior a FIGURA APÊNDICE B.13, uma vez que o organograma apresentado na FIGURA APÊNDICE B.14 indica uma situação experimental, que não chegou a ser implementada.

Cumprir destacar que foram localizadas umas poucas cópias de Regimentos Internos, alguns sob forma de minuta, onde o número da Resolução da Diretoria e a data permaneceram em branco. Em algumas atas das reuniões da Diretoria é mencionada a aprovação de alterações propostas, sem que tenha sido feita a transcrição do novo regimento. Se a compreensão das alterações na estrutura organizacional poderia ser facilmente percebida pela seqüência dos organogramas adotados em cada período, poucos foram os organogramas encontrados em sua forma completa e com as datas de sua aprovação ou vigência: em alguns casos foram localizadas partes do organograma, referentes a uma das diretorias, ou esquemas incompletos, que não detalhavam os desdobramentos abaixo do nível de departamento. Em outros casos, foram encontradas versões extremamente semelhantes, levando à idéia de tratarem-se de estudos elaborados em uma mesma época, sendo impossível verificar qual deles foi aprovado e implantado.

Apesar das dificuldades, buscou-se recompor o esquema básico dos organogramas vigentes em cada período, tomando-se por base os poucos elementos identificados. Para completá-los, foram utilizadas outras informações, como portarias datadas, designando funcionários para o preenchimento de determinado cargo, listagens definindo o conjunto das unidades da empresa ou Resoluções da Diretoria aprovando a adoção de novas siglas para elas. Estes documentos serviram, também, para estabelecer datas de organogramas que utilizavam certas nomenclaturas, como Diretoria Financeira e Comercial, Departamento de Obras em substituição a Departamento de Construções e situações similares.

Estes procedimentos exigiram um cuidado especial, porque a falta de padronização de linguagem pôde ser detectada também na denominação das diversas unidades. Em algumas portarias, referentes a exoneração e novas designações, com a mesma data, encontra-se menção, por exemplo, a Departamento Comercial e a Departamento de Promoção Comercial. Fato é que em momentos diferentes foi feita a alteração formal da denominação, mas, provavelmente, ao ser redigida a portaria, prevaleceu a terminologia de uso mais corrente na empresa.

Nas primeiras referências relacionadas à estruturação da CDI-MG foram localizadas portarias designando funcionários para cargos de chefia e uma portaria da Diretoria Administrativa, de nº 06 e datada de 09/11/1971, definindo a lotação de pessoal oriundo do Departamento de Industrialização que foi contratado pela nova empresa. Em 11/11/1971 uma nova portaria define coordenadores de grupos de trabalho encarregados dos distritos industriais que estavam sendo trabalhados à época e que correspondem aos existentes no Departamento de Industrialização, destacando-se o acréscimo de Uberlândia e um tratamento diferenciado para o caso de Contagem, que apresentava situação mais complexa pelo maior tempo de implantação.

Foi também localizada uma Resolução da Diretoria definindo as atribuições de seus órgãos e um organograma datilografado, em que não constam datas, embora estes documentos estejam encadernados em um volume referente ao ano de 1971. Este parece ser primeiro Regimento Interno. A partir destes elementos foram sendo elaboradas as figuras constantes deste apêndice. Um marco importante foi o trabalho feito por consultoria externa em 1974/1975, quando as propostas de alteração fornecem indicações sobre a situação anterior.

Apesar das limitações apontadas, os organogramas esquemáticos ajudam a compreender a evolução da estrutura da companhia, ainda que seja necessário ressaltar a possibilidade de alguma imprecisão ter ocorrido. A FIGURA APÊNDICE B.1 abaixo indica as fontes consultadas para o redesenho dos organogramas apresentados nas figuras subseqüentes.

Docum.	Data	Alteração	Conteúdo
RD 00	00/00/1971	define	Estrutura organizacional da CDI-MG (organograma e listagem de atribuições)
	21/10/1971	define	Lotação de funcionários oriundos do Departamento de Industrialização na CDI-MG
RD 07	27/04/1972	cria	Assessoria da Presidência e Assessoria de Relações Públicas
RD 08	27/04/1972	cria	Serviço Administrativo, Serviços Gerais e de Material, Serviço de Contabilidade e Patrimônio, Serviço de Tesouraria, Serviço Jurídico
RD 16	24/04/1973	cria	Departamento de Operações (na Presidência) com Serviço de Vendas e Arrendamento, Setor de Imóveis, Setor de Serviços, Serviço de Documentação, Setor de Controle, Setor de Estatística, Serviço de Ação Social, Setor de Desfavelamento, Setor de Mão-de-Obra, Serviço de Fiscalização, Setor Técnico, Setor de Segurança
Cópia	24/04/1973		Organograma do novo Departamento de Operações

Docum.	Data	Alteração	Conteúdo
	28/05/1973	nome	Diretoria de Operações torna-se Diretoria Técnica, assumindo as funções da Superintendência Geral (cujas atribuições haviam sido deslocadas para o Departamento de Operações)
RD 01	31/01/1974	subordina	Setor de Transporte ao Setor de Segurança
RD 19	28/03/1974	cria	Serviço de Contabilidade, Serviço de Tesouraria, Serviço de Estudos Econômicos na nova Diretoria Financeira
RD 20	09/05/1974	cria	Departamento de Finanças, Divisão de Contabilidade e Patrimônio, Divisão de Tesouraria, Departamento Econômico, Divisão de Estudos Econômicos, Divisão de Controle Orçamentário
RD 21	09/08/1974	aprova	Organograma Geral elaborado por consultoria externa (organograma e relação das unidades)
RD 03	05/03/1975	aprova	Trabalho de consultoria externa (completo)
Cópia	05/03/1975		Organograma modificado com introdução de dois setores no Departamento de Planejamento
Cópia	07/01/1976		Regimento Interno e Organograma
RD 04	23/02/1976	transfere	Setor de Documentação do Patrimônio do Departamento Jurídico (DA) para a Divisão de Contabilidade e Patrimônio, como Setor de Patrimônio (DF)
RD 08	24/08/1976	cria	Setor de Administração de Distritos na gerência do Departamento Comercial, Setor de Processo Legal na Divisão Legal do Departamento Jurídico
RD 05	03/06/1977	cria	Cargo de Chefe de Gabinete na Presidência
		define	Chefe de escritório de SP como nível de divisão, no Departamento Comercial
RD 03	08/03/1977	extingue	Divisão de Sistemas e Métodos, Setor de Reprografia, Setor de Protocolo e Arquivo, Setor de Comunicação, Setor de Serviços Gerais, Setor de Registro e Controle de Pessoal
RD 03	08/03/1977	nome	Divisão de Pessoal para Divisão de Recursos Humanos, Divisão de Segurança e Serviços Gerais para Divisão de Segurança, Setor de Compras e Material de Consumo para Setor de Compras
RD 03	08/03/1977	cria	Coordenadoria de Sistemas e Métodos na Assessoria de Coordenação Geral, Divisão de Serviços Gerais no Departamento de Administração, Setor de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal na Divisão de Recursos Humanos, Setor de Manutenção na Divisão de Serviços Gerais
RD 03	08/03/1977	transfere	Setor de Biblioteca da Divisão de Secretaria Geral para a gerência do Departamento de Administração, Setor de Compras para a Divisão de Serviços Gerais, Setor de Almoxarifado para a Divisão de Serviços Gerais
RD 04	07/05/1977	extingue	Setor de Contratos, Setor de Processo Legal, Setor de Processos de Desapropriação, Cargo de Assistente da Gerência Jurídica
RD 04	07/05/1977	transfere	Setor Urbano Social para a Gerência do Departamento Jurídico
RD 04	14/08/1978	extingue	Divisão de Obras Distritais, Divisão de Obras Especiais, Divisão de Engenharia de Projetos e Fiscalização, Setor Sul Leste Oeste, Setor Centro Norte, Setor de Projetos Especiais, Setor de Orçamento, Setor de Saneamento Básico, Setor de Urbanismo, Setor de Terraplanagem e Pavimentação, Setor de Coordenação e Exame de Projetos
RD 04	14/08/1978	nome	Departamento de Construções para Departamento de Obras, Departamento de Planejamento para Departamento de Projetos
RD 04	14/08/1978	funde	Setor de Desenho e Setor de Topografia em Setor de Topografia e Desenho
RD 04	14/08/1978	cria	Coordenadoria de Obras I (como divisão no Departamento de Obras), Coordenadoria de Obras II (como divisão no Departamento de Obras), Divisão de Engenharia no Departamento de Projetos, Setor de Saneamento e Controle Ambiental na Divisão de Engenharia, Setor de Terraplanagem e Orçamento na Divisão de Engenharia, Divisão de Urbanismo e Arquitetura no Departamento de Projetos, Setor de Urbanismo e Arquitetura na Divisão de Urbanismo e Arquitetura
RD 08	26/09/1978	transforma	Setor de Documentação do Patrimônio em Divisão de Administração Patrimonial
RD 10	20/12/1978	cria	Divisão de Controle no Departamento Comercial
RD 01	07/02/1979	transforma	Divisão de Secretaria Geral em Setor de Secretaria na Gerência do Departamento de Administração
RD 03	30/04/1979	cria	Secretaria Geral da Presidência (coordenando atividades do Gabinete da Presidência e da Assessoria de Imprensa e Relações Públicas)
RD 03	30/04/1979	transforma	Setor de Secretaria do Departamento Administrativo em Setor de Arquivo e Documentação.
RD 05	13/05/1980	transfere	Área Comercial para Diretoria Técnica
RD 08	05/09/1980	define	Nova estruturação em caráter experimental (organograma e relação das unidades)
RD 06	27/08/1982	funde	Divisão de Segurança e Divisão de Serviços Gerais no Departamento Administrativo, passando a Divisão de Segurança e Serviços Gerais
RD 06	27/08/1982	funde	Setor de Compras e Setor de Manutenção
RD 06	27/08/1982	define	Divisão de Segurança e Serviços Gerais, com Setor de Transporte, Setor de Almoxarifado, Setor de Compras e Manutenção
RD 07	20/09/1982	define	Novas siglas (relação de todas as unidades)

Docum.	Data	Alteração	Conteúdo
RD 04	27/05/1983	extingue	Chefe de Gabinete da Presidência, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, Assessoria de Planejamento e Controle (e suas Divisões), Departamento Financeiro (suas Divisões e Setores), Superintendência Administrativa, Divisão de Segurança e Serviços Gerais, Setor de Manutenção, Setor de Compras, Setor de Arquivo e Documentação, Setor de Transportes, Setor de Urbanismo e Arquitetura
RD 04	27/05/1983	cria	Assessoria da Presidência, Departamento Econômico na Assessoria da Presidência, Divisão de Planejamento e Controle no Departamento Econômico, Setor de Orçamento na Divisão de Planejamento e Controle, Setor de Estatística na Divisão de Planejamento e Controle, Divisão Financeira no Departamento Econômico, Setor de Crédito e Cobrança na Divisão Financeira, Setor de Tesouraria na Divisão Financeira, Setor de Contas a Pagar na Divisão Financeira, Divisão de Contabilidade no Departamento Econômico, Setor de Contabilidade na Divisão de Contabilidade, Setor de Custos e Acompanhamento Orçamentário na Divisão de Contabilidade, Auditoria Interna na Assessoria da Presidência, Setor de Imprensa na Assessoria da Presidência, Divisão de Serviços Gerais no Departamento Administrativo, Setor de Segurança e Transportes na Divisão de Serviços Gerais, Setor de Manutenção e Compras na Divisão de Serviços Gerais, Divisão de Manutenção de Distritos no Departamento de Obras e Manutenção de Distritos, Setor de Organização e Métodos e Documentação na Gerência do Departamento de Administração
RD 04	27/05/1983	transfere	Divisão de Administração Patrimonial para Departamento Jurídico (como Divisão de Patrimônio), Setor Urbano Social para a Assessoria da Presidência, Setor de Biblioteca para o Departamento de Administração, Departamento Jurídico para a Assessoria da Presidência
RD 04	27/05/1983	transforma	Coordenadorias do Departamento Comercial em Divisões
RD 04	27/05/1983	nome	Departamento de Projetos para Departamento de Estudos e Projetos, Departamento de Obras para Departamento de Obras e Manutenção de Distritos, Divisão de Controle (do Departamento de Licitações e Controle) para Divisão de Controle e Orçamentos, Setor de Terraplanagem e Orçamento (do Departamento de Projetos) para Setor de Terraplanagem
RD 07	18/07/1983	define	Novas siglas (relação das unidades)
RD 20	29/12/1983	extingue	Assessoria da Presidência (e seus Setores), Departamento Jurídico (e suas Divisões), Departamento Econômico e Financeiro (suas Divisões e Setores), Gerência Administrativa da Diretoria Comercial, com seus setores: Setor de Administração de Pessoal, Setor Urbano Social, Setor de Organização e Métodos e Documentação, Setor de Biblioteca, Setor de Almoxarifado, Setor de Manutenção, Compras e Transporte, Setor de Segurança, Gerência Financeira e Contábil da Diretoria Comercial, com setores: Setor de Crédito e Cobrança, Setor de Tesouraria, Setor de Contas a Pagar, Setor de Contabilidade de Gastos e Acompanhamento Orçamentário, Gerência de Engenharia de Projetos da Diretoria Técnica (suas Divisões e Setores), Gerência de Licitação e Controle da Diretoria Técnica (com suas Divisões), Gerência de Obras e Manutenção de Distritos (com suas Divisões)
RD 20	29/12/1983	cria	Chefia de Gabinete, com as assessorias: Assessoria Jurídica, Assessoria de Recursos Humanos, Assessoria de Imprensa, Assessoria de Planejamento e Controle, Gerência Comercial (na Diretoria Comercial e Administrativa) com: Setor de Controle Geral, Setor de Marketing e Promoções, Escritórios, Gerência de Engenharia de Projetos com os setores: Setor de Urbanismo e Arquitetura, Setor de Saneamento e Controle Ambiental, Setor de Terraplanagem, Setor de Topografia e Desenho, Setor de Licitação, Setor de Controle e Orçamentos, Setor de Manutenção de Distritos, Setor de Obras
RD 20	29/12/1983	aprova	Novo Organograma (relação da siglas das unidades)
RD 01	04/01/1984	extingue	Setor de Gastos e Acompanhamento Orçamentário da Gerência Financeira e Contábil
RD 01	04/01/1984	nome	Setor de Contabilidade para Setor de Contabilidade e Custos
RD 02	05/01/1984	define	Novas Siglas
RD 03	14/02/1984	extingue	Setor de Biblioteca na Gerência Administrativa, Setor de Marketing e Promoções, Setor de Urbanismo e Arquitetura, Setor de Terraplanagem, Setor de Topografia e Desenho, Setor de Documentação e Dados, Setor de Licitação
RD 03	14/02/1984	cria	Setor de Projetos
RD 03	14/02/1984	nome	Setor de Controle e Orçamentos para Setor de Orçamento e Controle
RD 03	14/02/1984	fusão	Setor de Manutenção, Compras e Transporte e Setor de Segurança (passando a Setor de Manutenção, Compras, Segurança e Transporte), Setor de Crédito e Cobrança e Setor de Contas a Pagar (passando a Setor de Contas a Receber e a Pagar), Setor de Saneamento e Controle Ambiental e Setor de Manutenção de Distritos (passando a Setor de Manutenção, Saneamento e Controle Ambiental)
Cópia	14/02/1984		Organograma
RD 06	08/03/1984	define	Novas siglas (relação das unidades)
RD 03	03/10/1986	extingue	Diretoria Comercial com Gerência e Setores, Assessorias na Presidência: de Imprensa, de Recursos Humanos, de Planejamento e Controle, Gerência de Engenharia de Projetos (e setores) na Diretoria Técnica
RD 03	03/10/1986	cria	Gerência de Planejamento com o Setor Urbano Social, Gerência de Projetos com o Setor de Urbanismo e Arquitetura e o Setor de Projetos Complementares, Gerência de Obras com o Setor de Orçamento e Controle e o Setor de Manutenção e Fiscalização

Docum.	Data	Alteração	Conteúdo
RD 03	03/10/1986	cria	Diretoria de Administração e Finanças, Gerência Comercial (na DAF), Gerência Financeira com Setor de Contabilidade e Custos, Setor de Recebimentos e Pagamento e Setor de Tesouraria, Gerência Administrativa com Setor de Recursos Humanos, Setor de Patrimônio Imobiliário e Setor de Serviços Gerais
Cópia	03/10/1986		Organograma
RD 10	08/10/1987	extingue	Chefia de Gabinete na Presidência, Setor de Manutenção e Fiscalização (na DT), Setor de Recebimentos e Pagamentos (na DAF), Setor de Patrimônio Imobiliário (na DAF)
RD 10	08/10/1987	cria	Assessoria de Projetos Especiais, Assessoria de Representação Empresarial, Superintendência de Operação (na Presidência), Gerência de Administração Regional na Superintendência de Operações, Setor de Manutenção e Segurança na Gerência de Administração Regional, Setor de Vendas e Patrimônio Imobiliário na Gerência Comercial, Setor de Fiscalização e Obras na Gerência de Obras da Diretoria Técnica
RD 10	08/10/1987	desloca	Gerência Comercial para Superintendência de Operação
Cópia	08/10/1987		Organograma
RD 02	25/02/1988	extingue	Gerência Comercial na Presidência, Setor de Vendas e Patrimônio Imobiliário na Gerência Comercial, Setor de Manutenção e Segurança, Gerência de Obras na Diretoria Técnica, Setor de Orçamento e Controle, Setor de Fiscalização de Obras (na Gerência de Obras), Setor de Projetos Complementares na Gerência de Projetos
RD 02	25/02/1988	cria	Secretaria Geral na Presidência, Coordenadoria Jurídica na Assessoria Jurídica, Gerência de Apoio Comercial, Setores A, B, C, D, E, F e G, Setor de Controle, Estatística e Patrimônio Imobiliário (Gerência de Apoio Comercial), Setor de Fiscalização, Manutenção e Segurança, Setor de Recebimentos e Pagamentos (DAF), Setor de Orçamento e Controle, Setor de Projetos de Engenharia (Gerência de Projetos)
RD 06	11/03/1988	transforma	Gerência Comercial em Gerência de Apoio Comercial
RD 06	11/03/1988	extingue	Setor de Vendas e Patrimônio Imobiliário na Gerência Comercial
RD 06	11/03/1988	cria	Setores de Administração Regional (A até G) e Setor de Controle, Estatística e Patrimônio Imobiliário
RD 06	11/03/1988	cria	Setor de Fiscalização, Manutenção e Segurança, Setor de Recebimentos e Pagamentos na DAF
RD 07	16/03/1988	extingue	Setor de Manutenção e Segurança na PRE
RD 05	17/03/1988	extingue	Gerência de Obras na DTE, Setor de Orçamento e Controle, Setor de Fiscalização de obras (na Gerência de Obras)
RD 13	28/03/1988	extingue	Assessoria de Projetos Especiais na Presidência, Gerência de Planejamento na Diretoria Técnica
RD 13	28/03/1988	cria	Assessoria de Coordenação Geral, Superintendência de Planejamento e Marketing
RD 14	28/03/1988	cria	Setor de Estudos Mercadológicos na Superintendência de Planejamento e Marketing
RD 15	12/04/1988	aprova	Regimento Interno e Organograma (cópias)
RD 25	18/11/1988	extingue	Assessoria de Coordenação Geral (atribuições passam para Secretaria Geral)
RD 25	18/11/1988	transforma	Assessoria de Representação Empresarial em Assessoria de Comunicação Social
RD 25	18/11/1988	cria	Auditoria Interna, na Diretoria de Administração e Finanças
Cópia	09/01/1989		Organograma
RD 04	21/04/1989	cria	Comitê Técnico, composto dos Chefes de Departamento, Assessores da Diretoria, Chefe da Assessoria de Comunicação Social e Secretário Geral
RD 03	14/03/1991	cria	Controladoria Financeira e Contábil na DAF
RD 03	14/03/1991	extingue	Coordenadoria de Patrimônio e Custos, Coordenadoria de Contas a Pagar e Receber (no Departamento Financeiro)
RD 05	03/06/1991	define	Nova estrutura organizacional (cópia de organograma)
Cópia	22/04/1992		Regimento Interno e Organograma
RD 17A	20/07/1995	cria	Escritórios Regionais em nº de 10
Cópia	22/04/1992		Regimento Interno e Organograma
RD 04	05/05/1995	cria	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (APD) na Presidência
Cópia	31/03/1995		Organograma
RD 06	10/06/1996	cria	Núcleo de Informática na Secretaria da Presidência
RD 11	28/11/1997	aprova	Novo Regimento Interno e Organograma
RD 12	28/11/1997	extingue	Escritórios Regionais
RD 13	28/11/1997	extingue	Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
RD 14	28/11/1997	extingue	Departamento de Obras e coordenadorias, Departamento de Projetos e coordenadorias, Departamento Administrativo e de Recursos Humanos e coordenadorias, Departamento Financeiro e coordenadorias, Coordenadorias do Departamento Comercial
RD 15	28/11/1997	nome	Assessoria Jurídica para Gerência Jurídica, Departamento de Promoção Comercial para Gerência Comercial
RD 16	28/11/1997	fusão	Departamento de Projetos e Departamento de Obras em Gerência de Projetos e Obras Departamento Administrativo e de Recursos Humanos e Departamento Financeiro em Gerência Administrativa e Financeira
Cópia	28/11/1997		Regimento Interno e Organograma

FIGURA APÊNDICE B.1. Fontes consultadas para elaboração dos organogramas esquemáticos

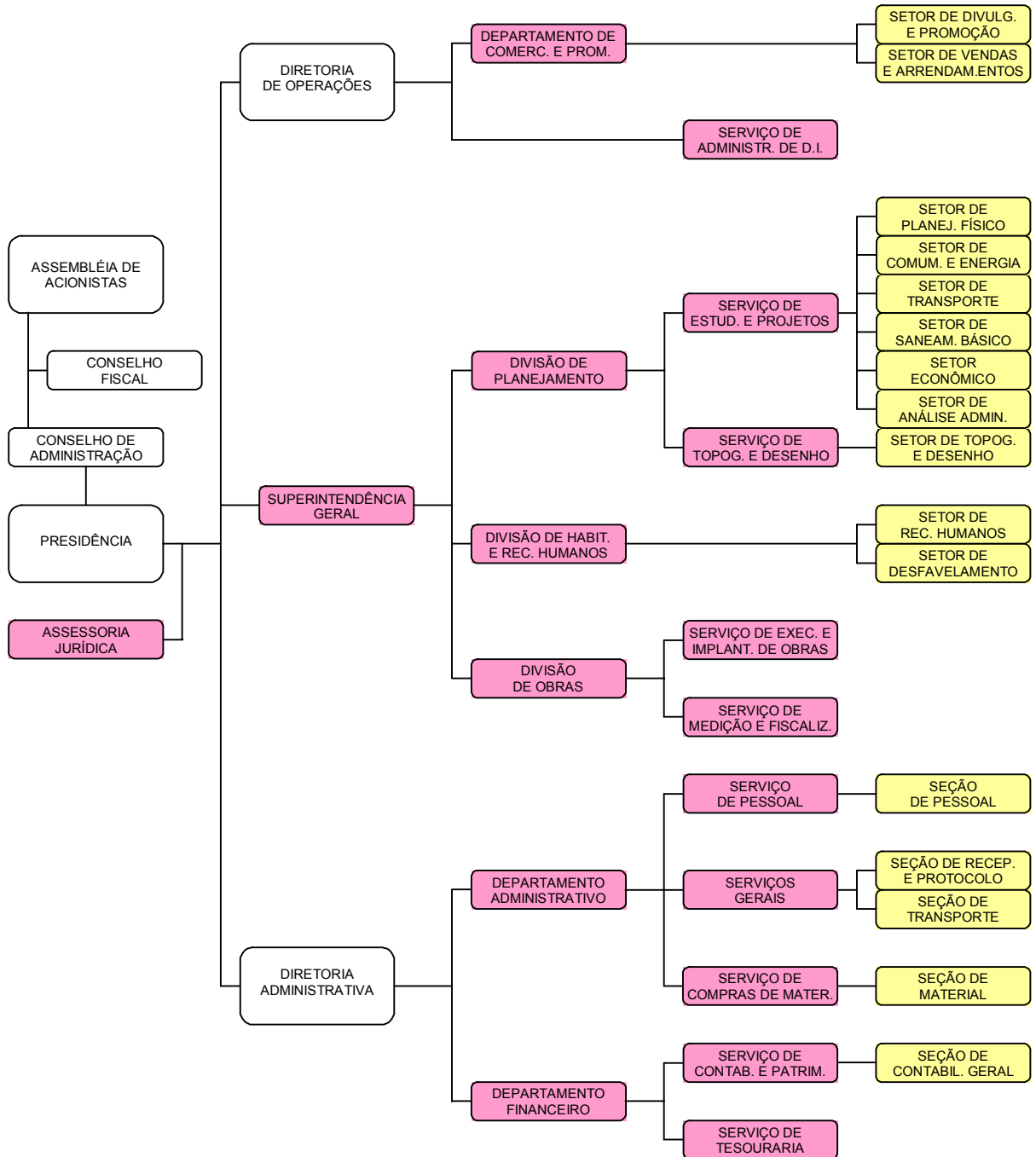
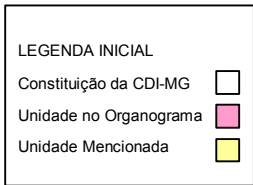


FIGURA APÊNDICE B.2. Organograma esquemático da situação em 1971

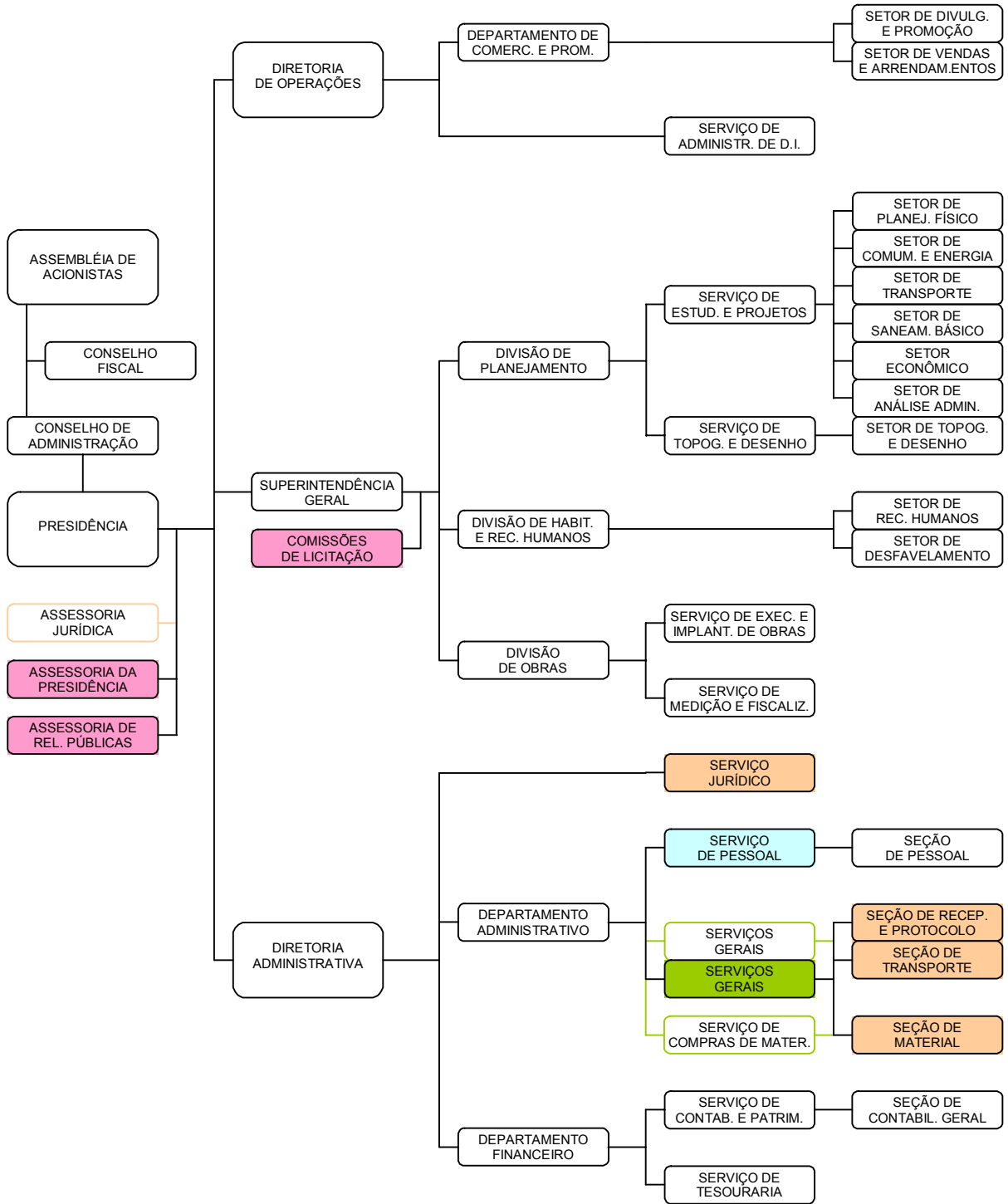
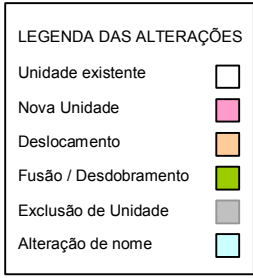


FIGURA APÊNDICE B.3. Organograma esquemático da situação em 1972

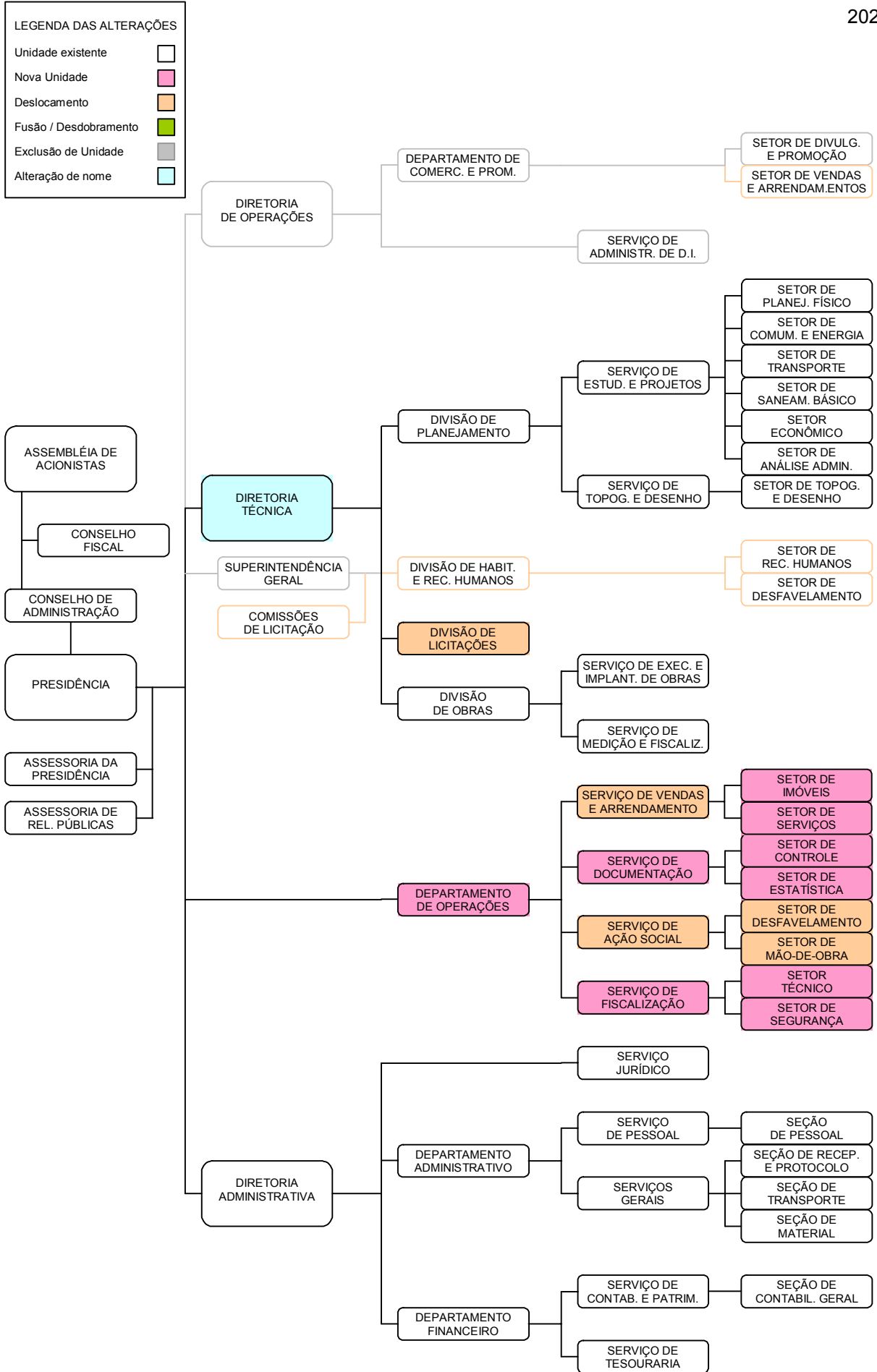


FIGURA APÊNDICE B.4. Organograma esquemático das alterações em 1973

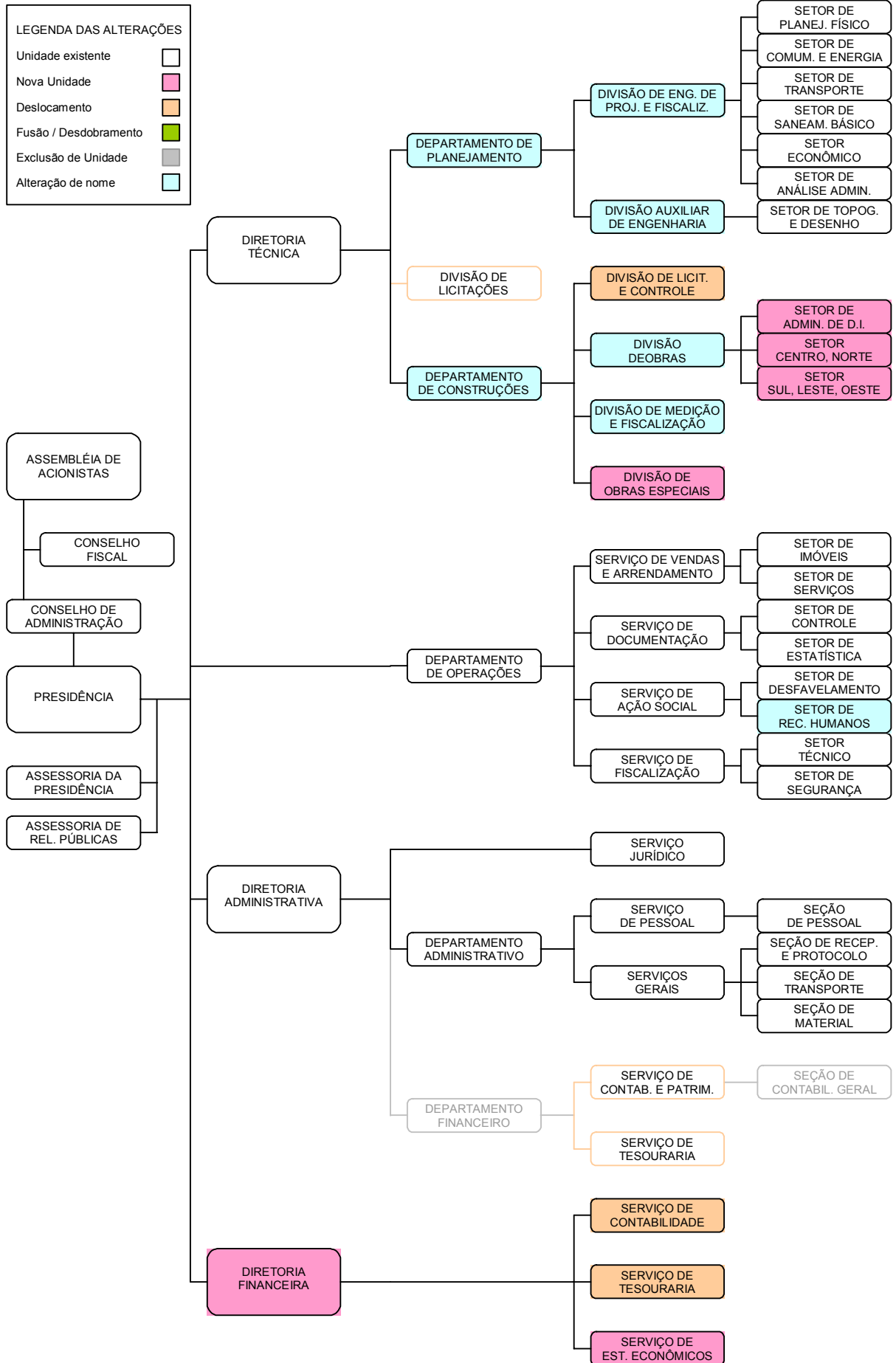


FIGURA APÊNDICE B.5. Organograma esquemático das alterações em março e abril de 1974

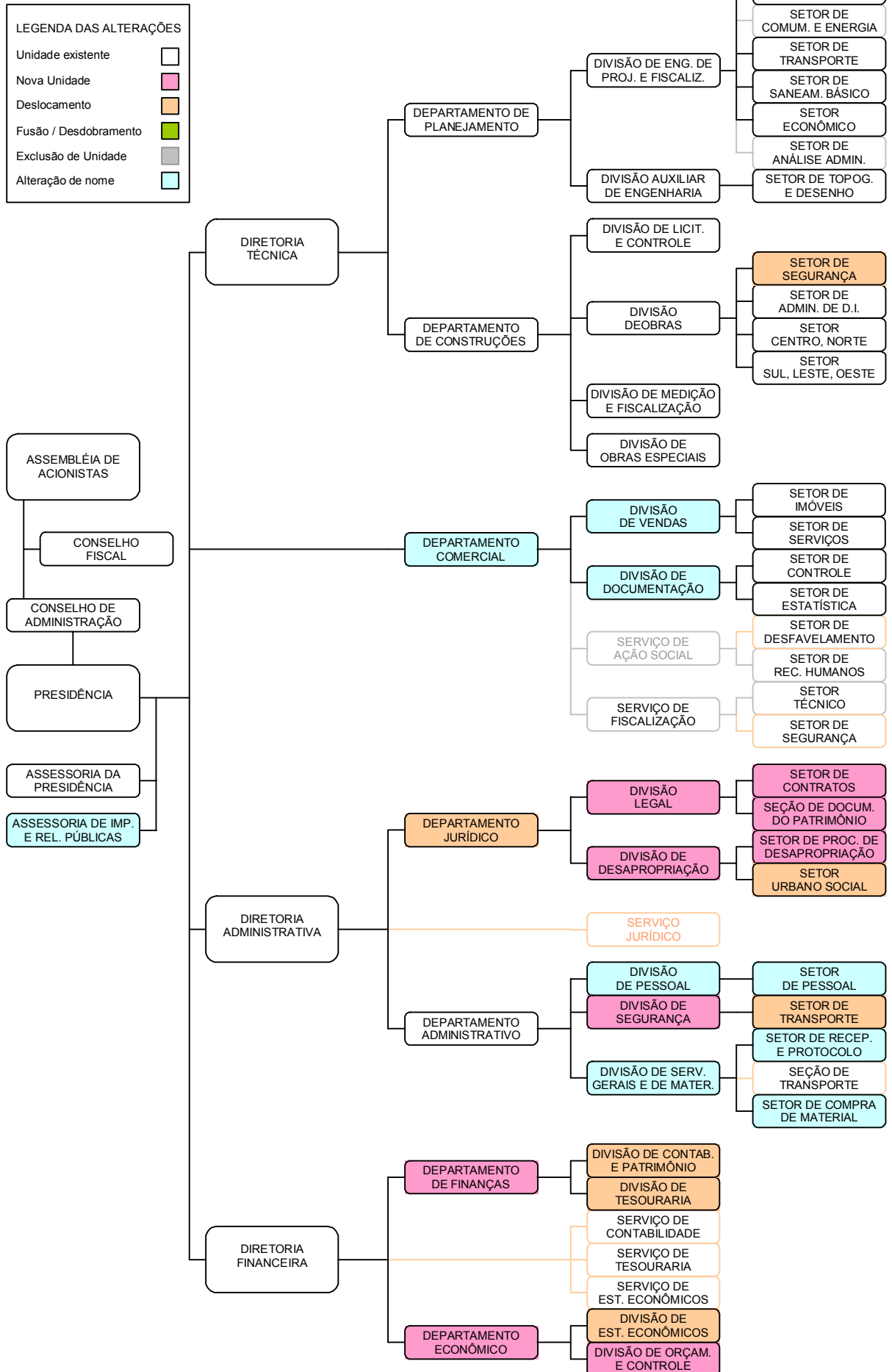


FIGURA APÊNDICE B.6. Organograma esquemático das alterações em maio e julho de 1974

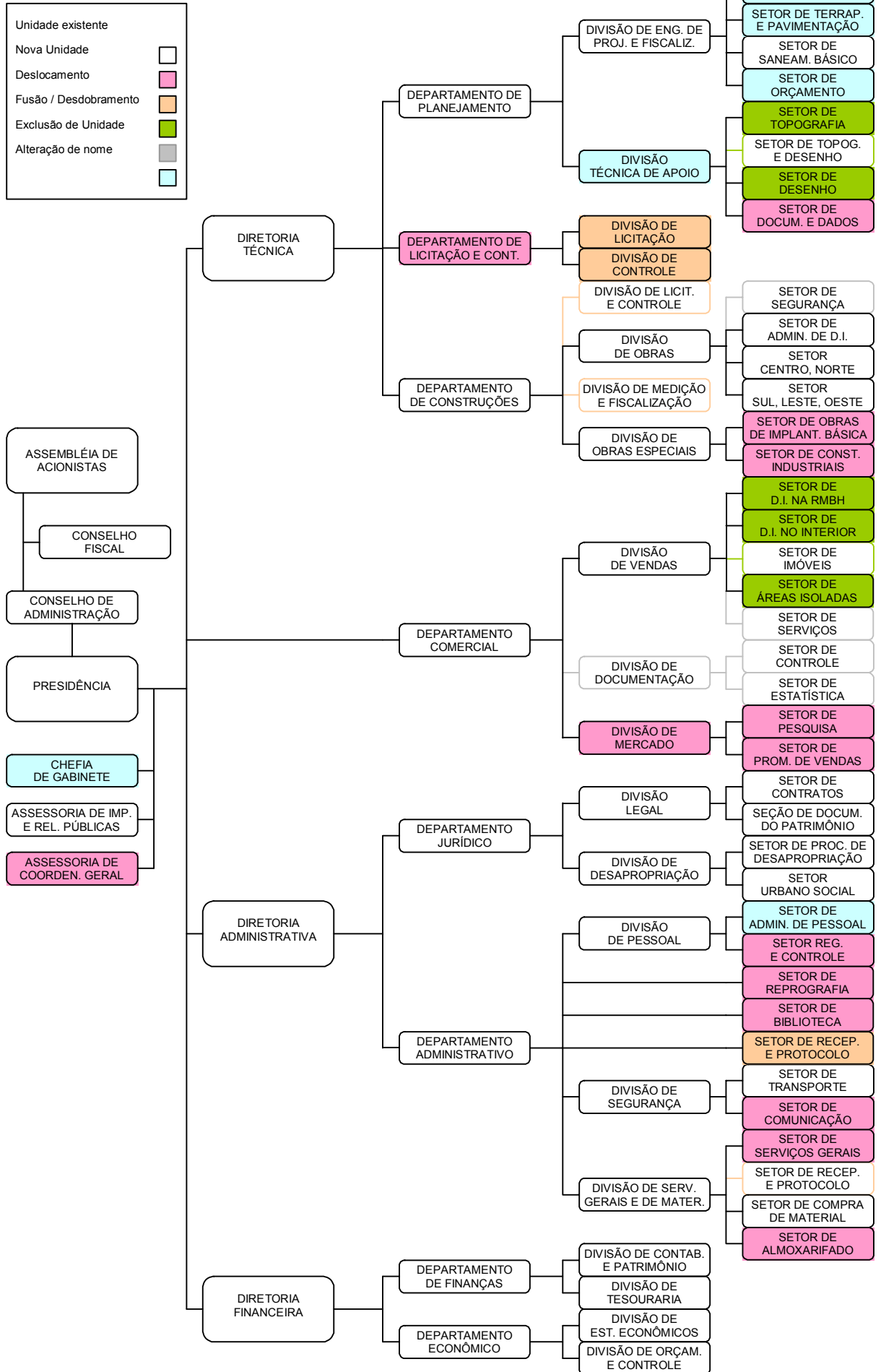


FIGURA APÊNDICE B.7. Organograma esquemático analisado por consultoria externa em 1974

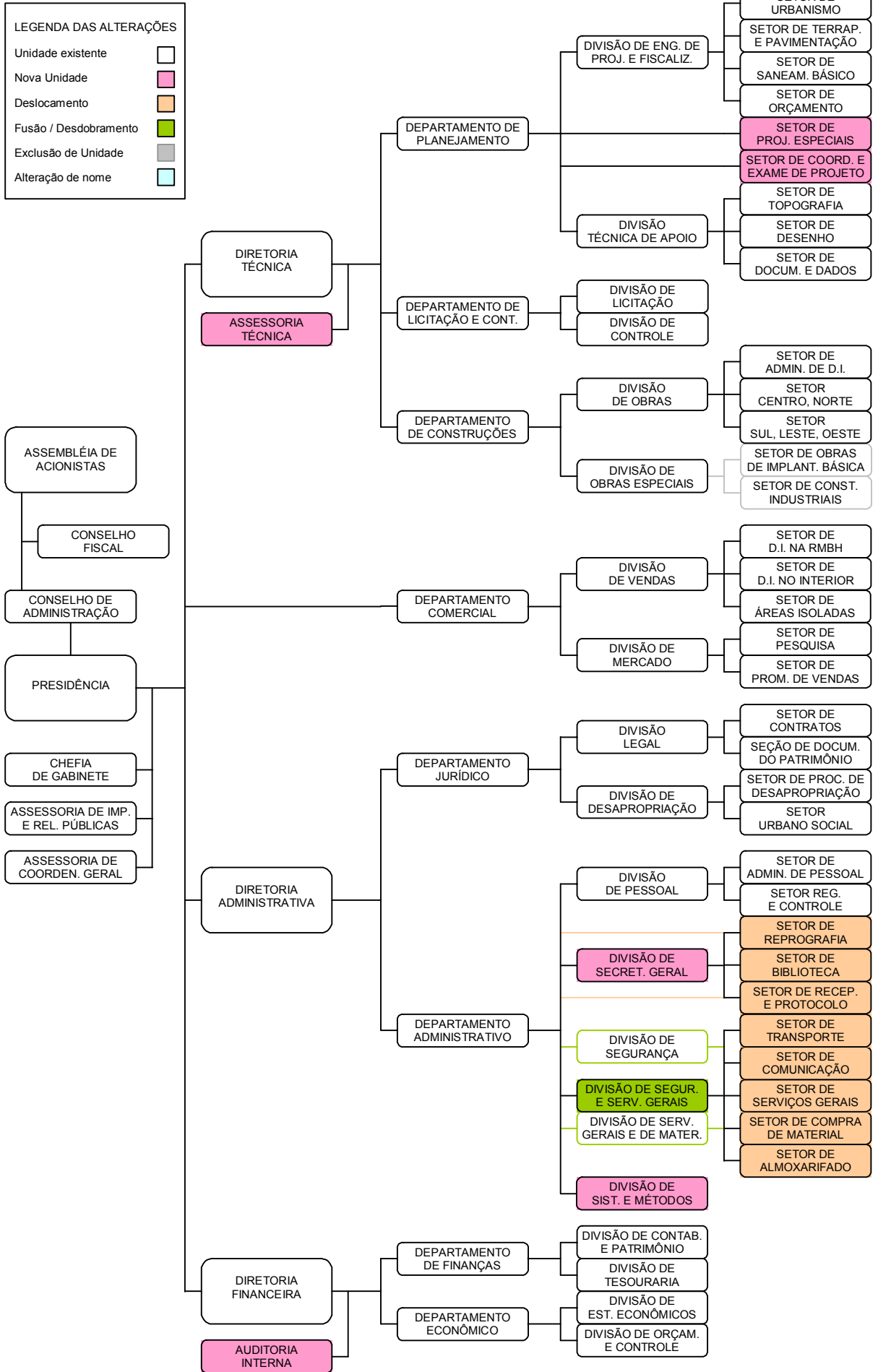


FIGURA APÊNDICE B.8. Organograma esquemático proposto por consultoria externa em 1975

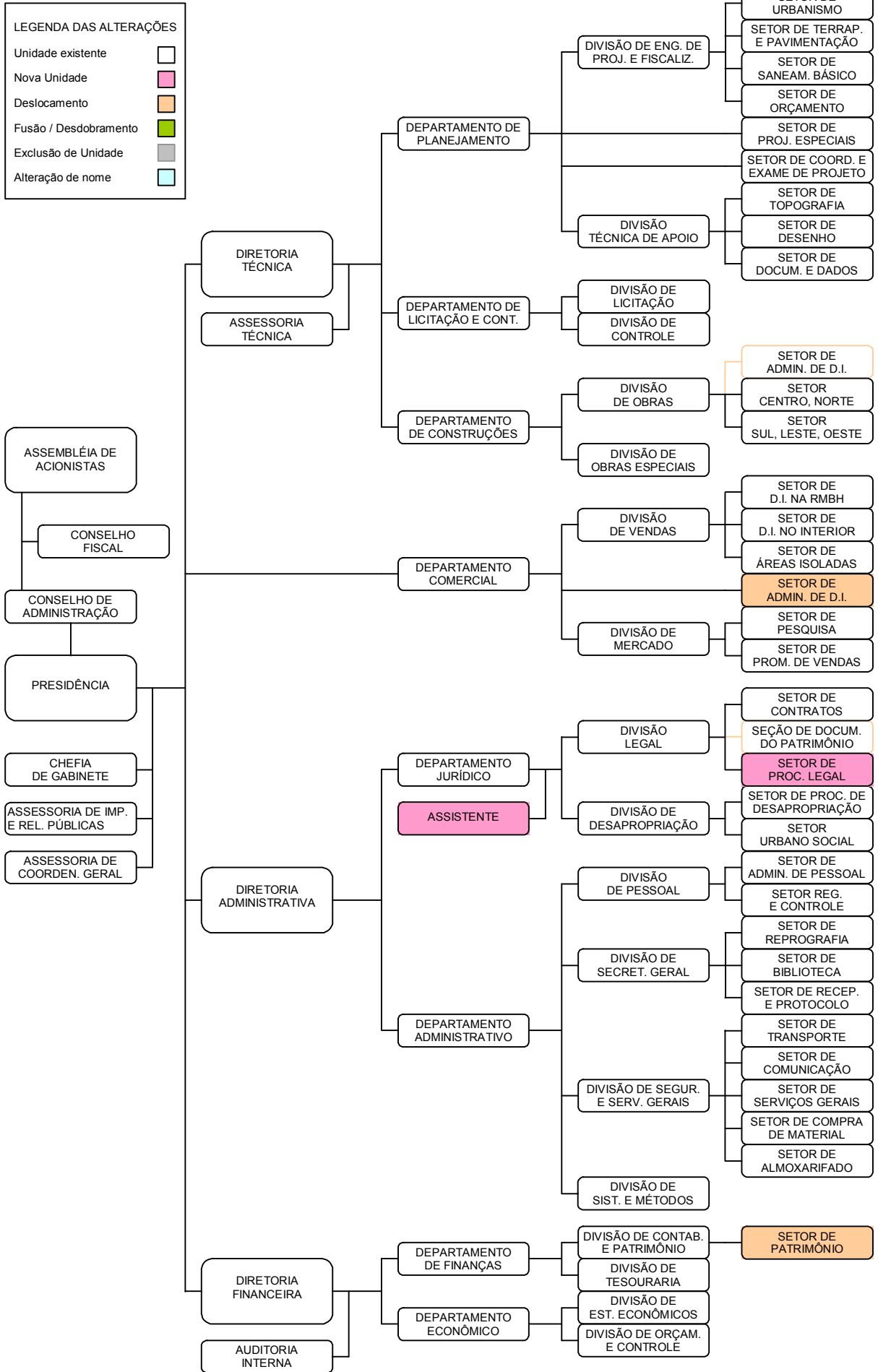


FIGURA APÊNDICE B.9. Organograma esquemático das alterações em 1976

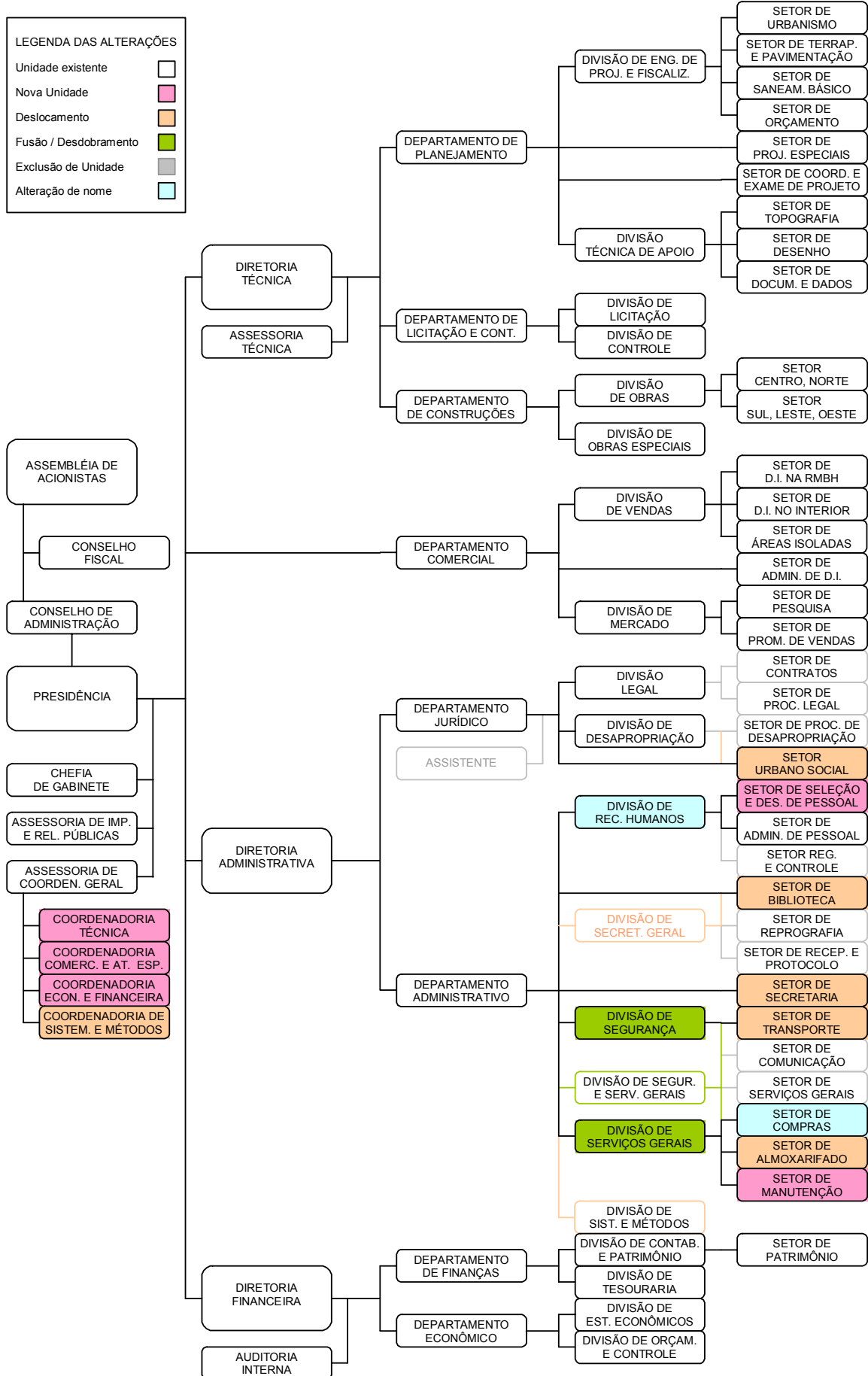


FIGURA APÊNDICE B.10. Organograma esquemático das alterações em 1977

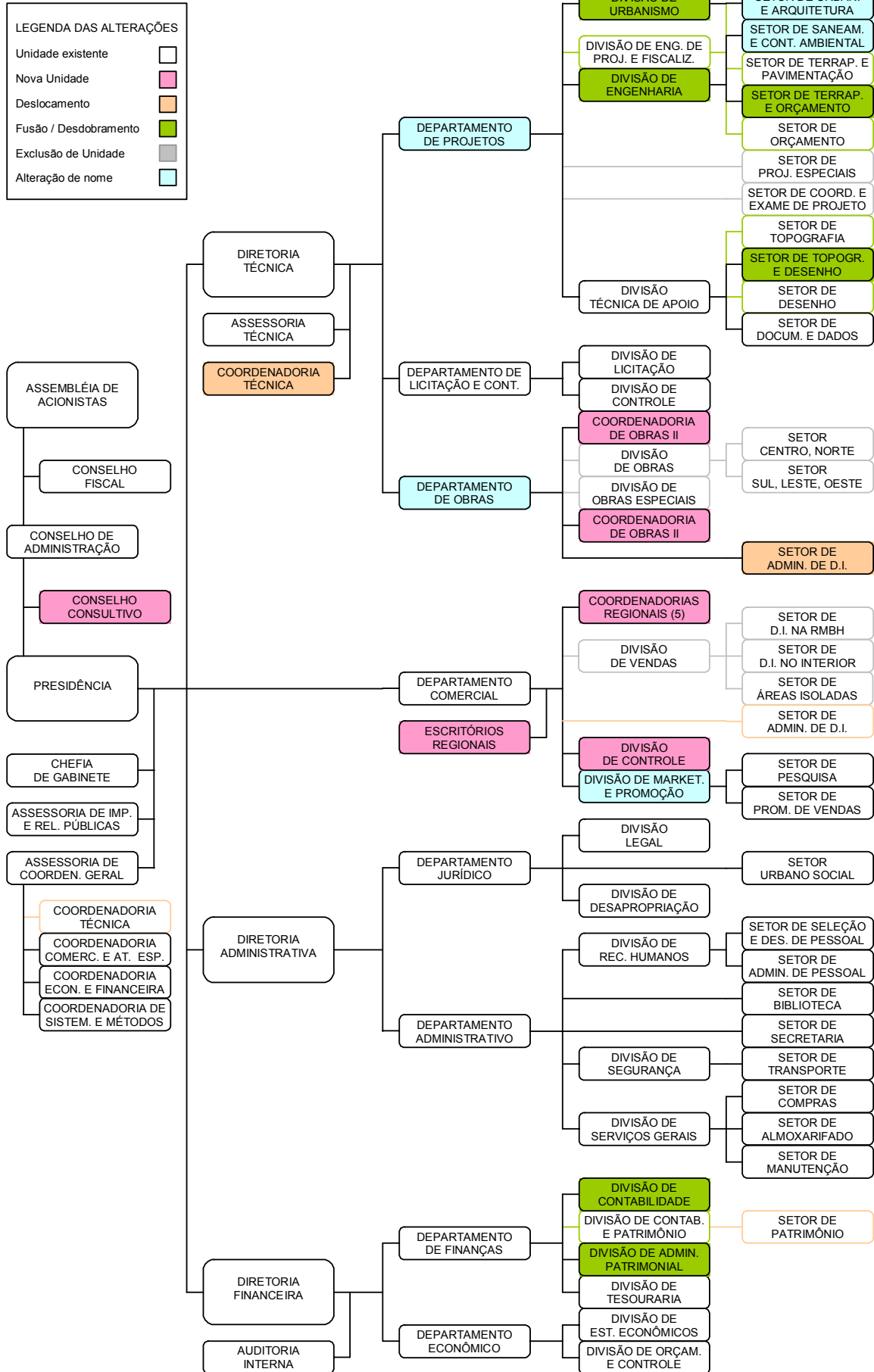


FIGURA APÊNDICE B.11. Organograma esquemático das alterações em 1978

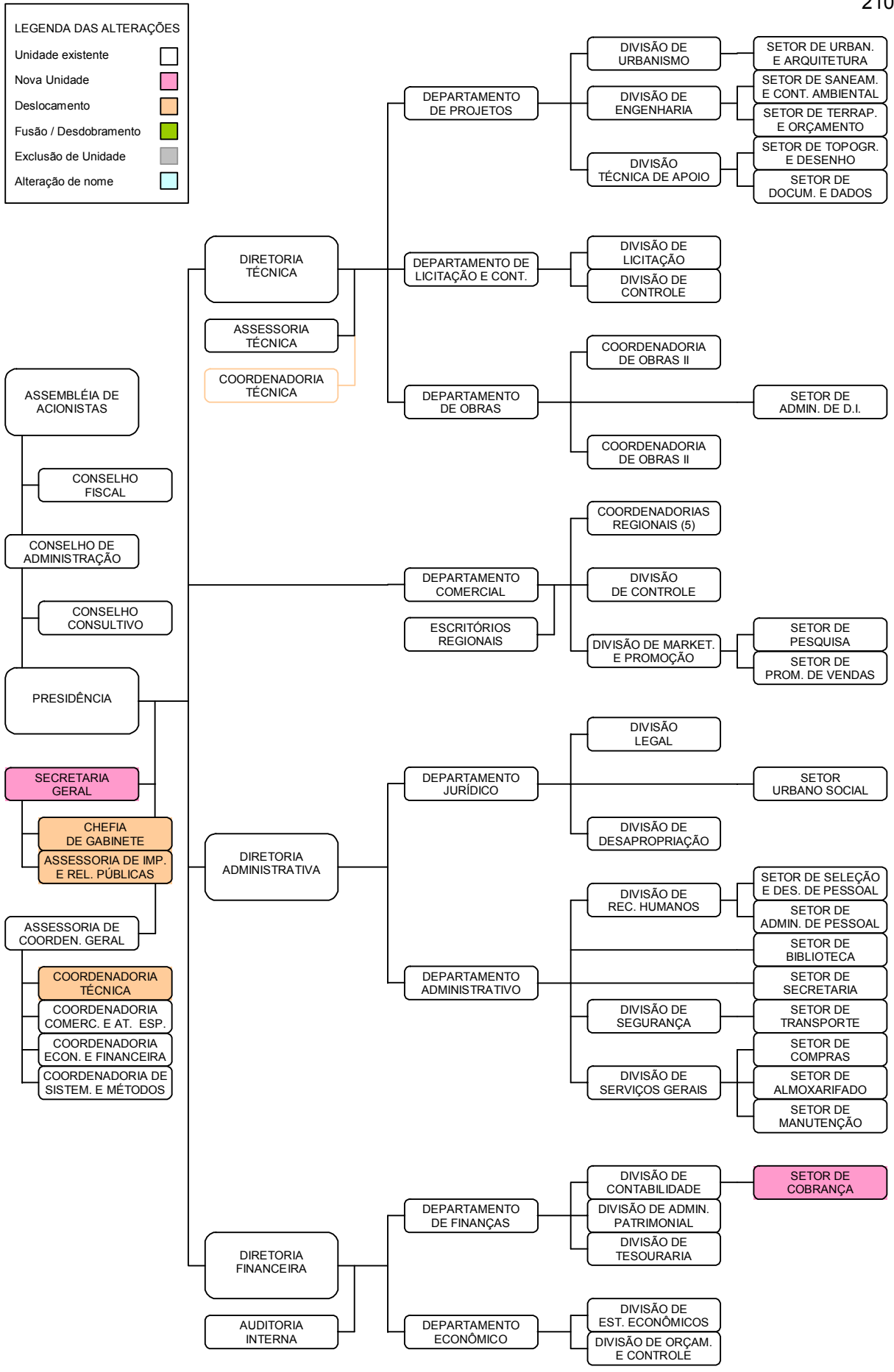


FIGURA APÊNDICE B.12. Organograma esquemático das alterações em 1979

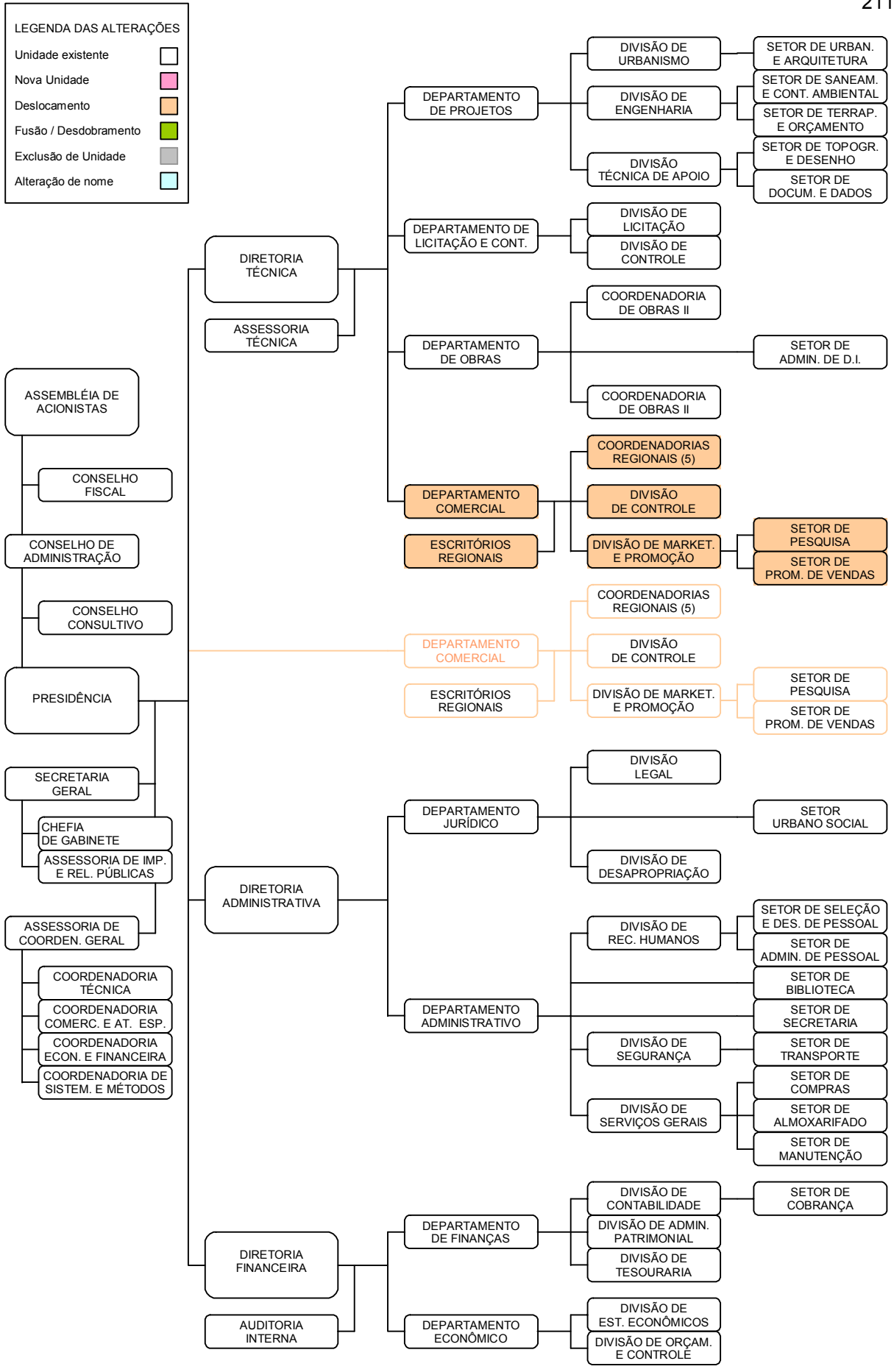


FIGURA APÊNDICE B.13. Organograma esquemático das alterações em 13/05/1980

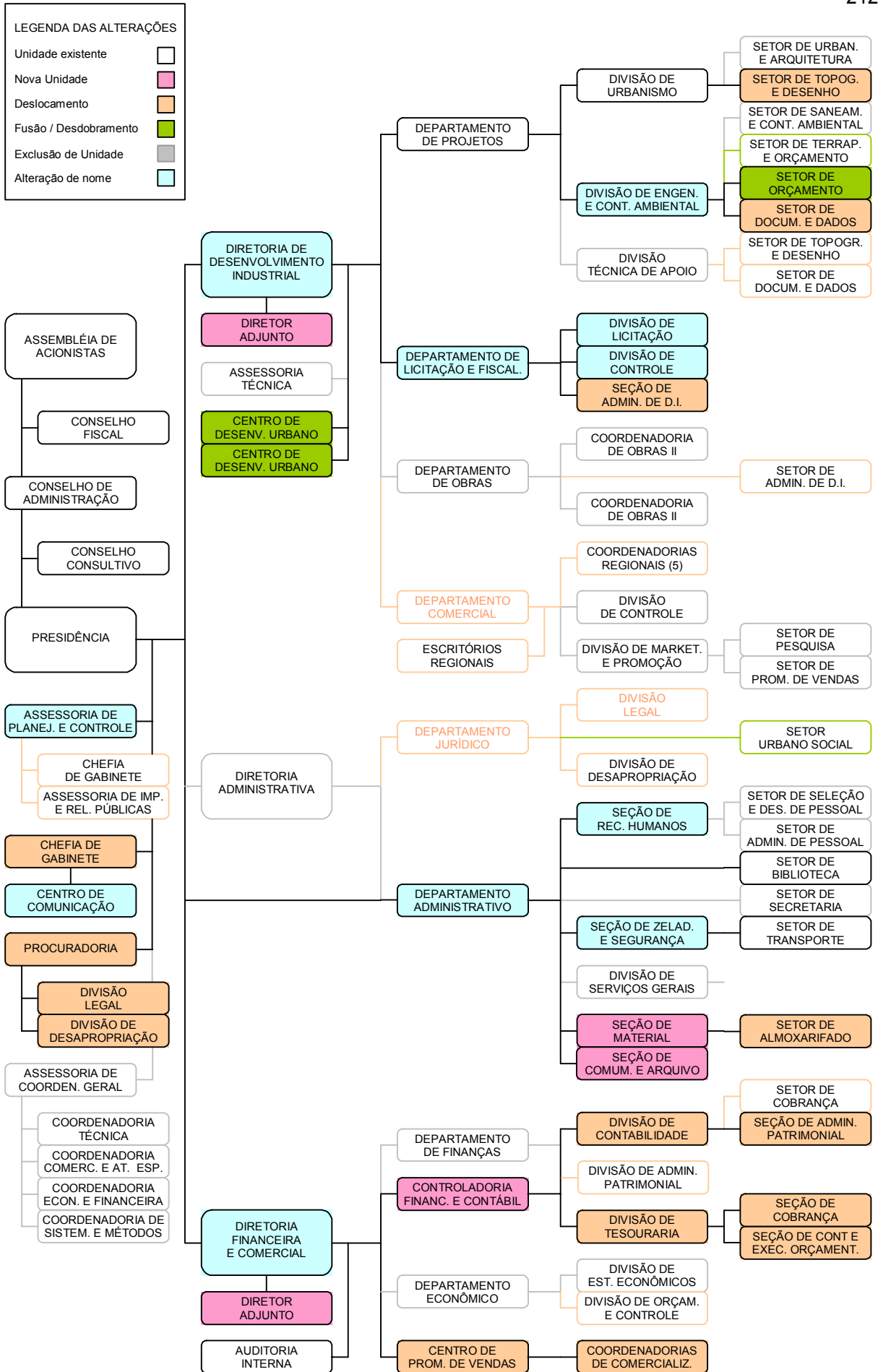


FIGURA APÊNDICE B.14. Organograma esquemático das alterações em 05/09/1980 (experimental)

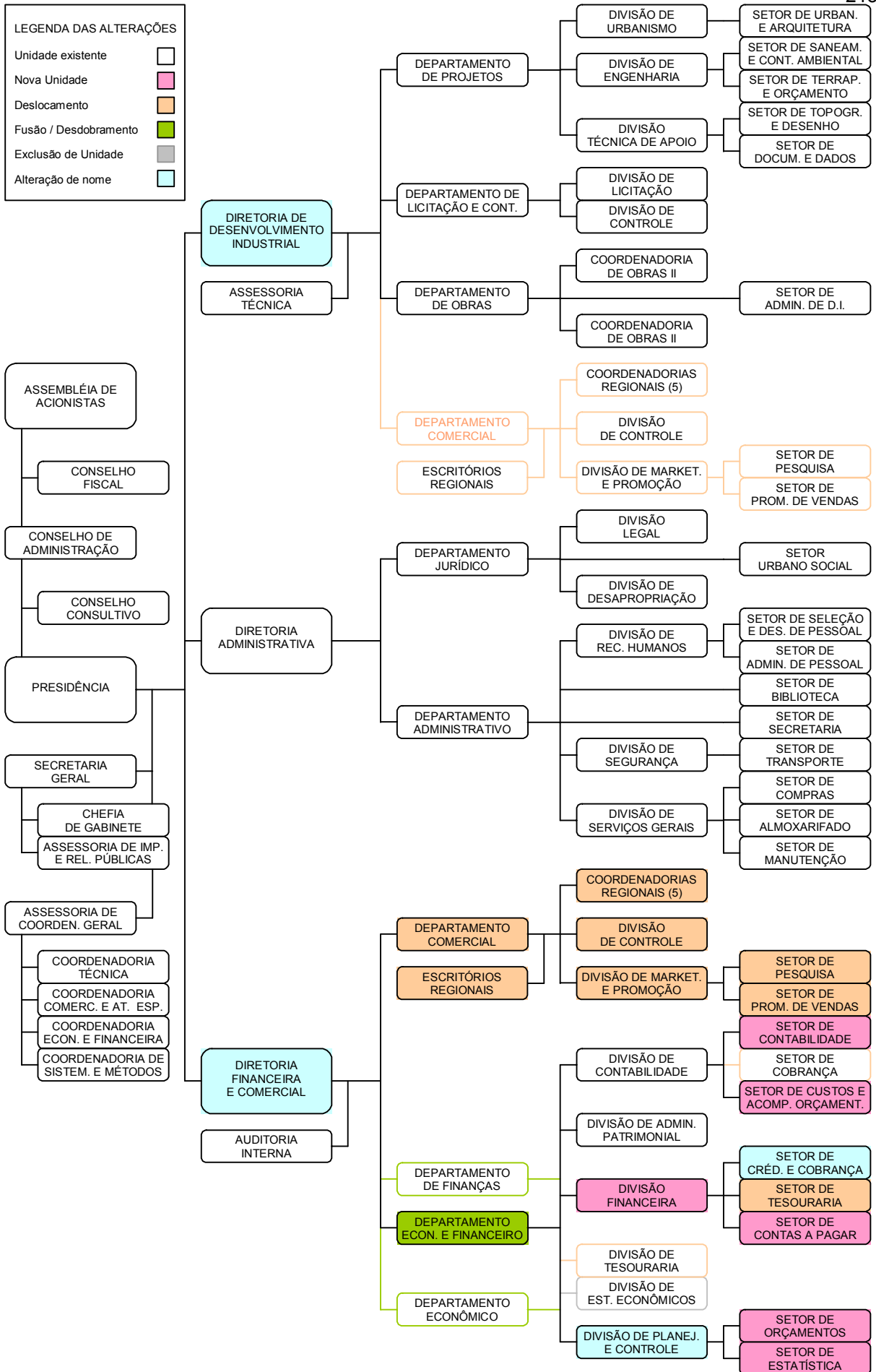


FIGURA APÊNDICE B.15. Organograma esquemático das alterações em 1981

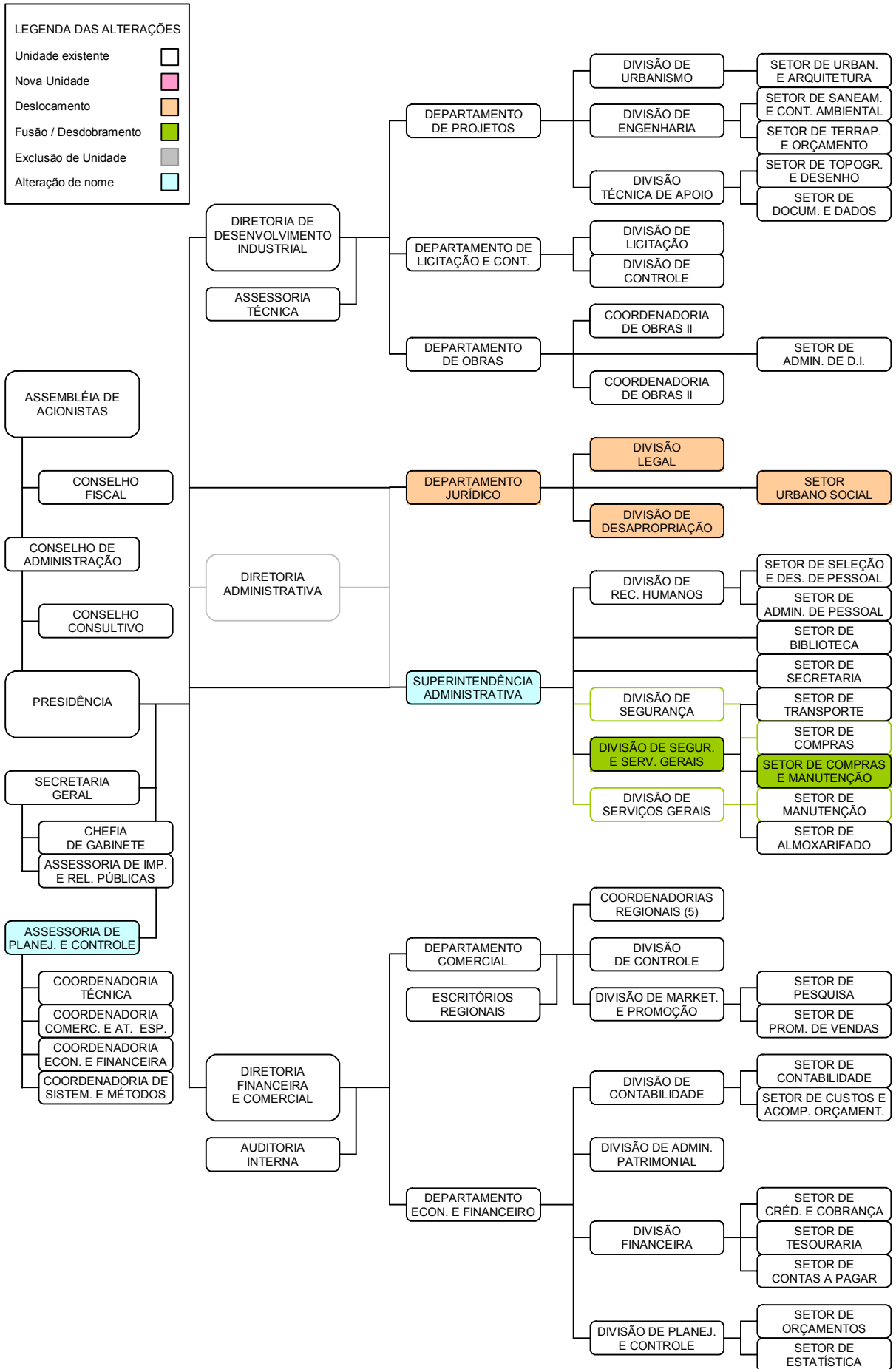


FIGURA APÊNDICE B.16. Organograma esquemático das alterações em 1982

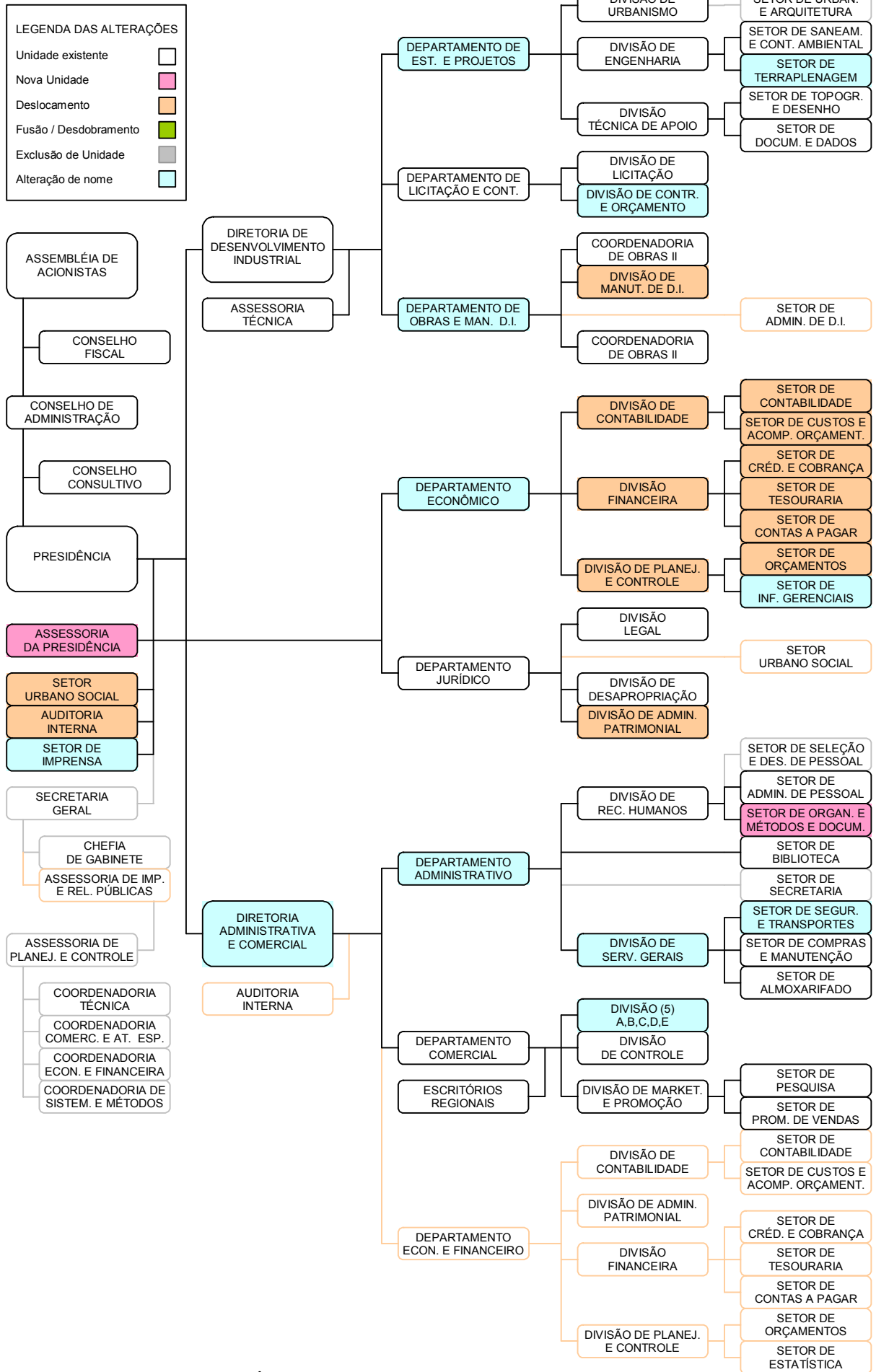


FIGURA APÊNDICE B.17. Organograma esquemático das alterações em 1983

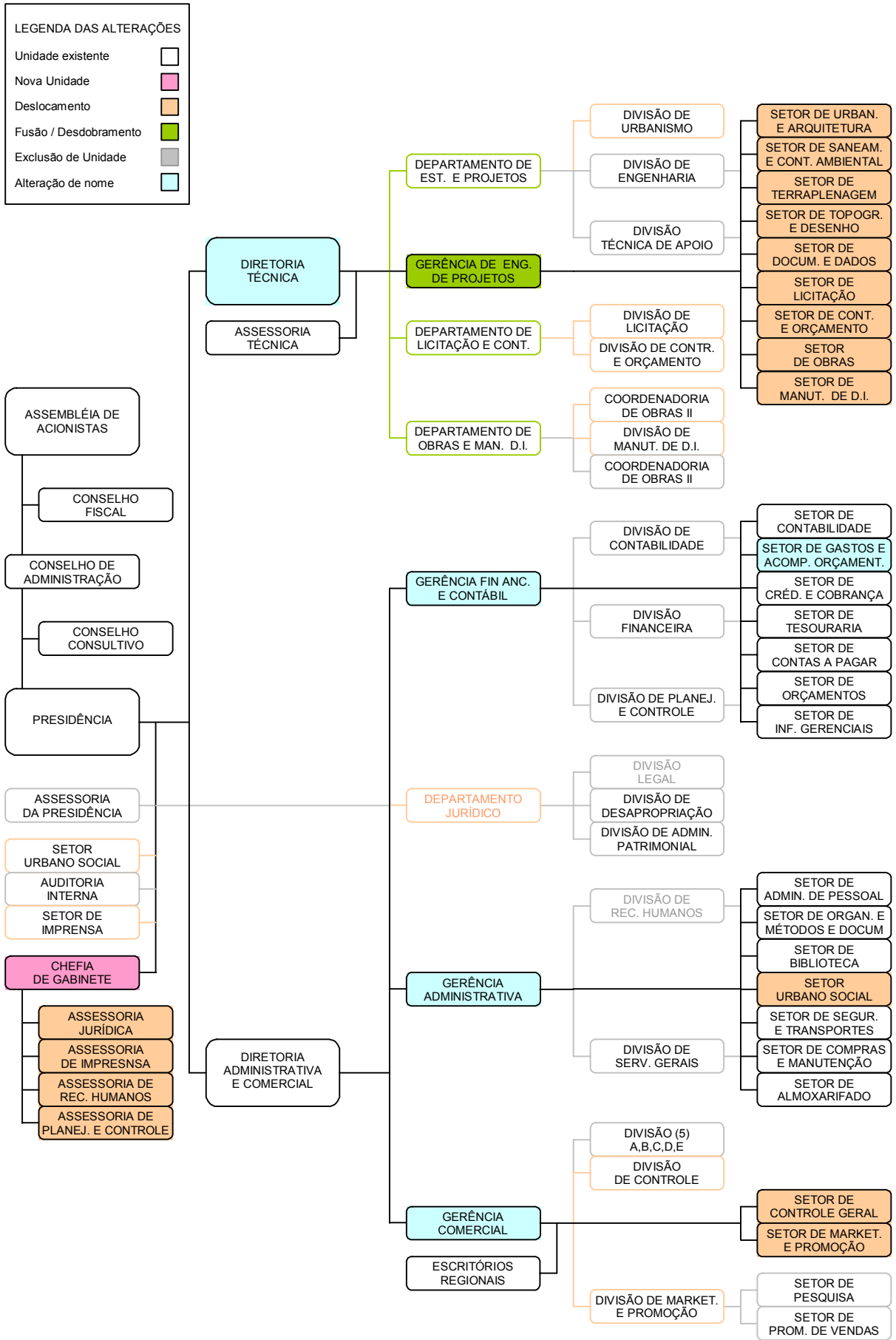


FIGURA APÊNDICE B.18. Organograma esquemático das alterações em 29/12/1983

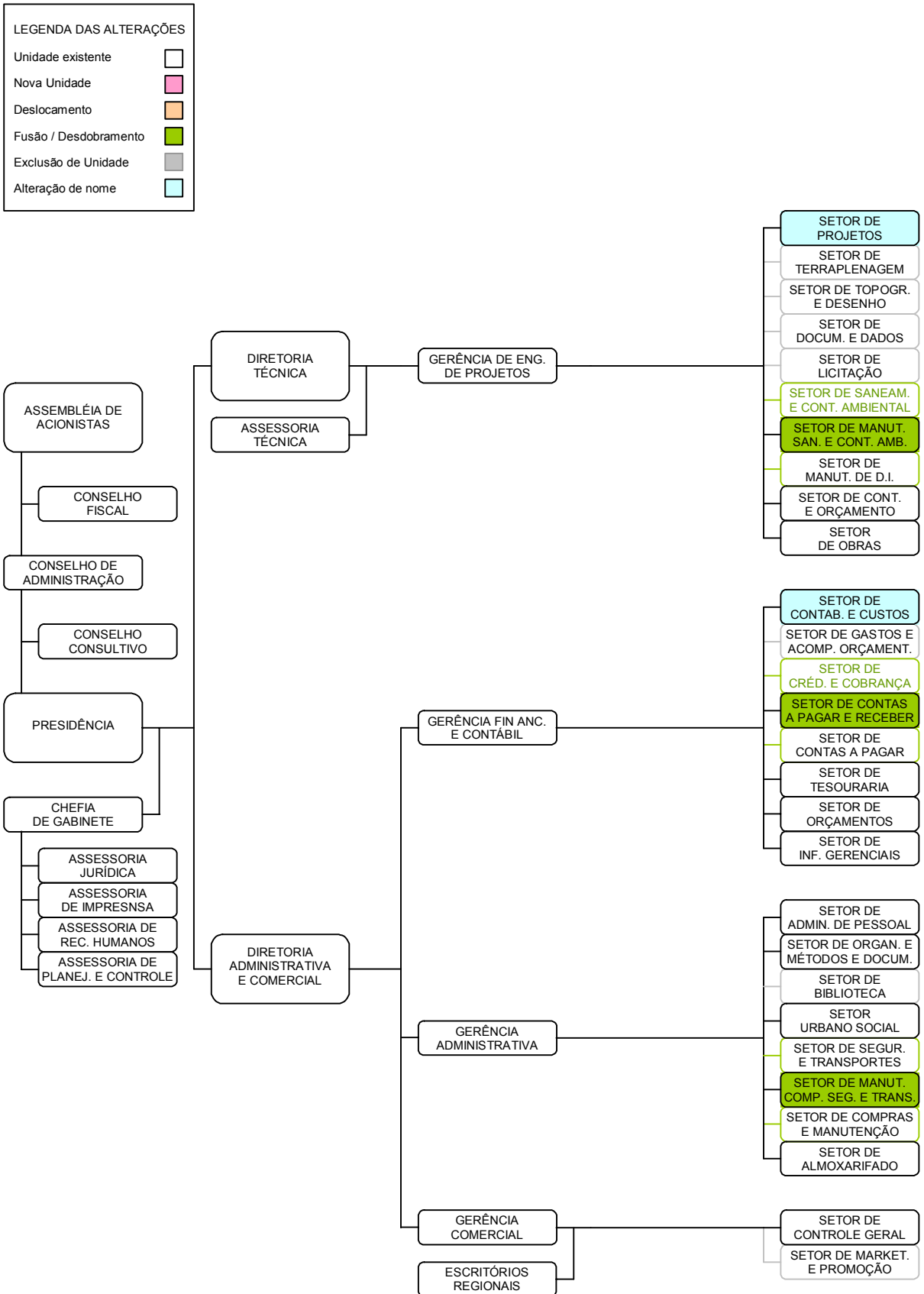


FIGURA APÊNDICE B.19. Organograma esquemático das alterações em 1984

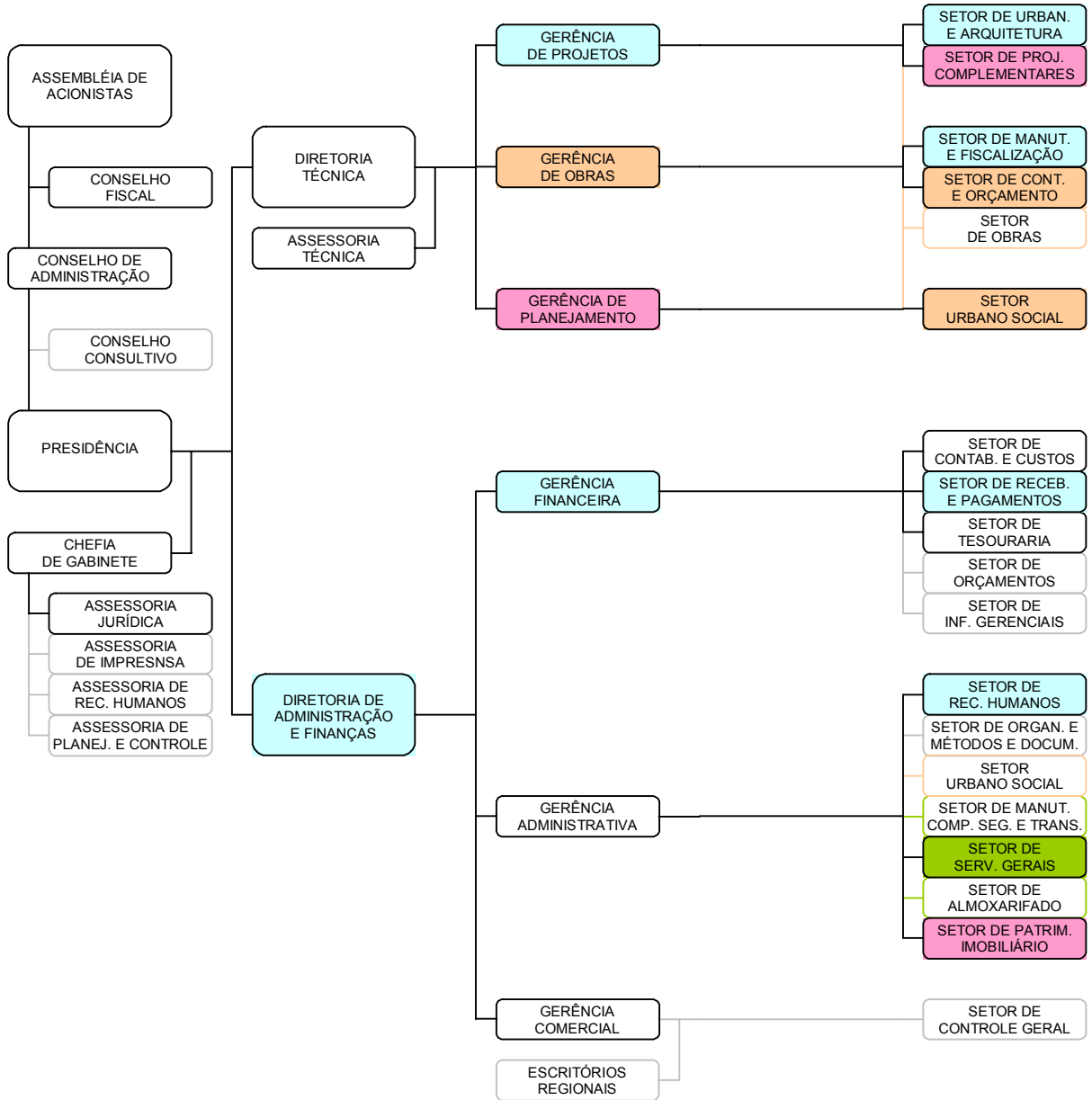
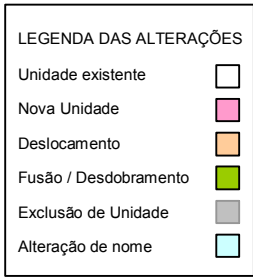


FIGURA APÊNDICE B.20. Organograma esquemático das alterações em 1986

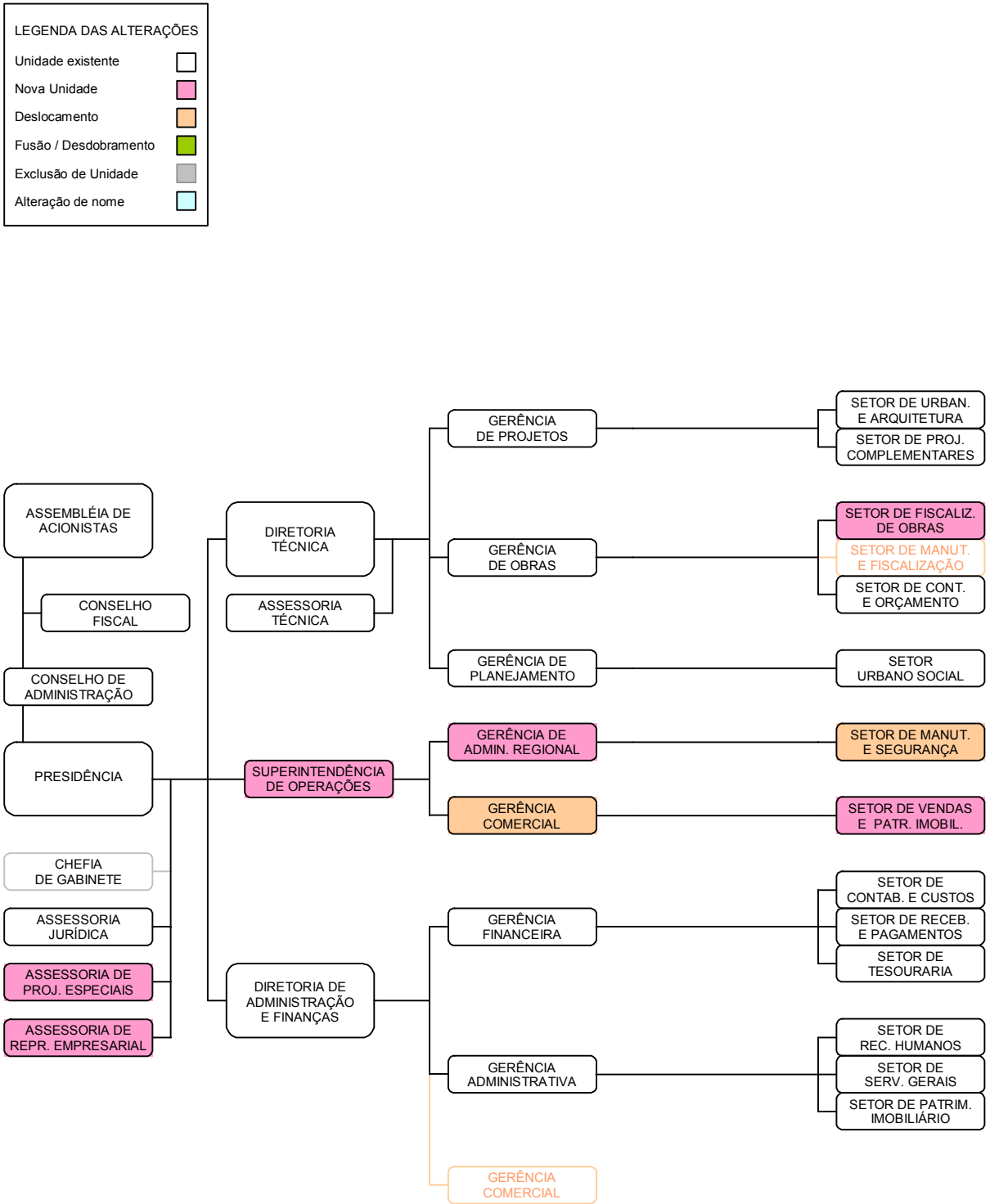


FIGURA APÊNDICE B.21. Organograma esquemático das alterações em 1987

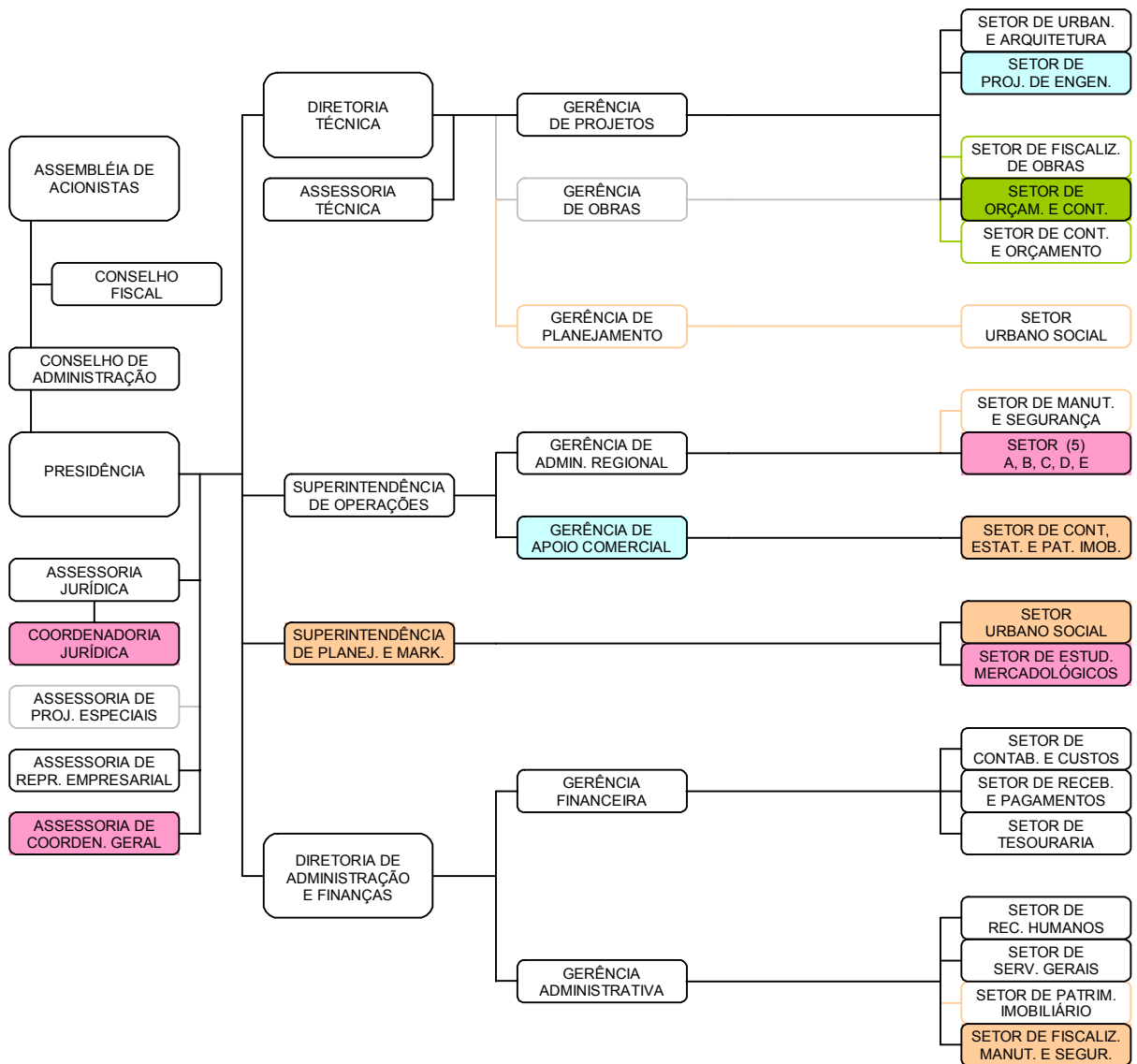
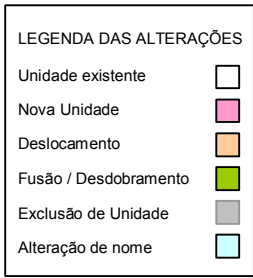


FIGURA APÊNDICE B.22. Organograma esquemático das alterações em 1988

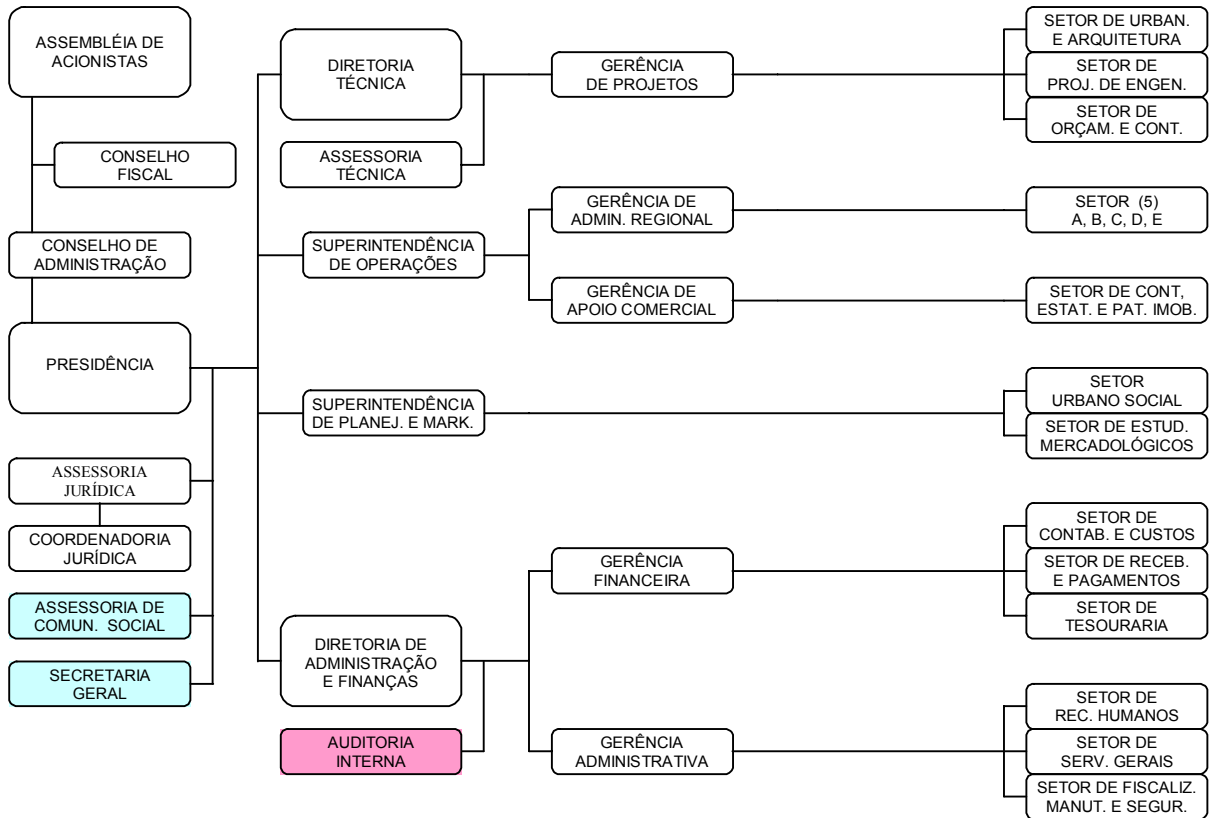
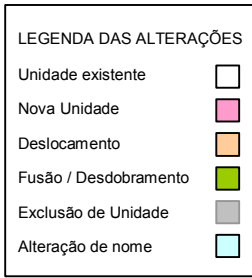


FIGURA APÊNDICE B.23. Organograma esquemático das alterações em 18/11/1988

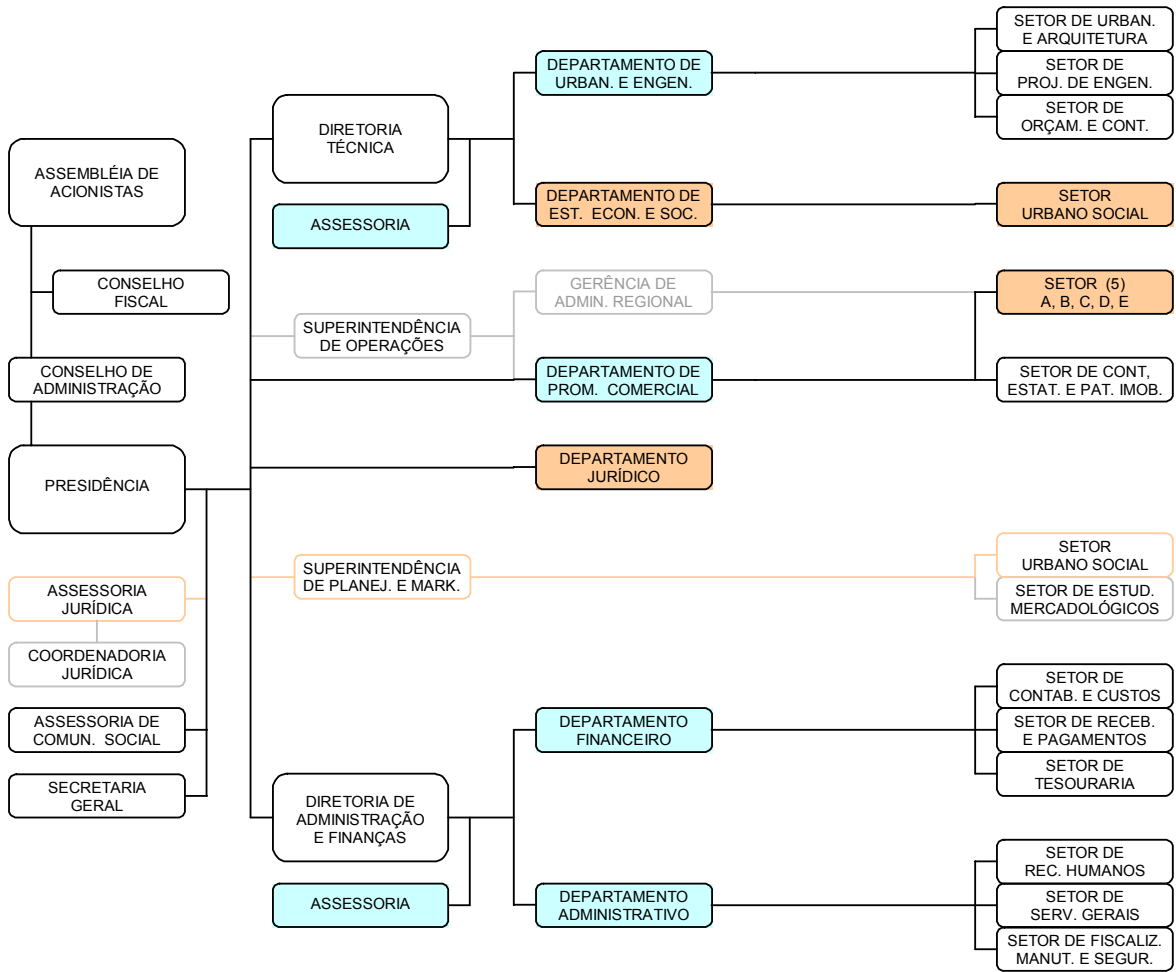
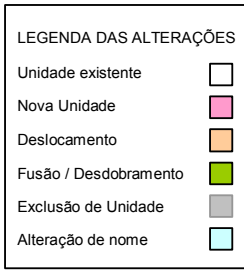


FIGURA APÊNDICE B.24. Organograma esquemático das alterações em 1989

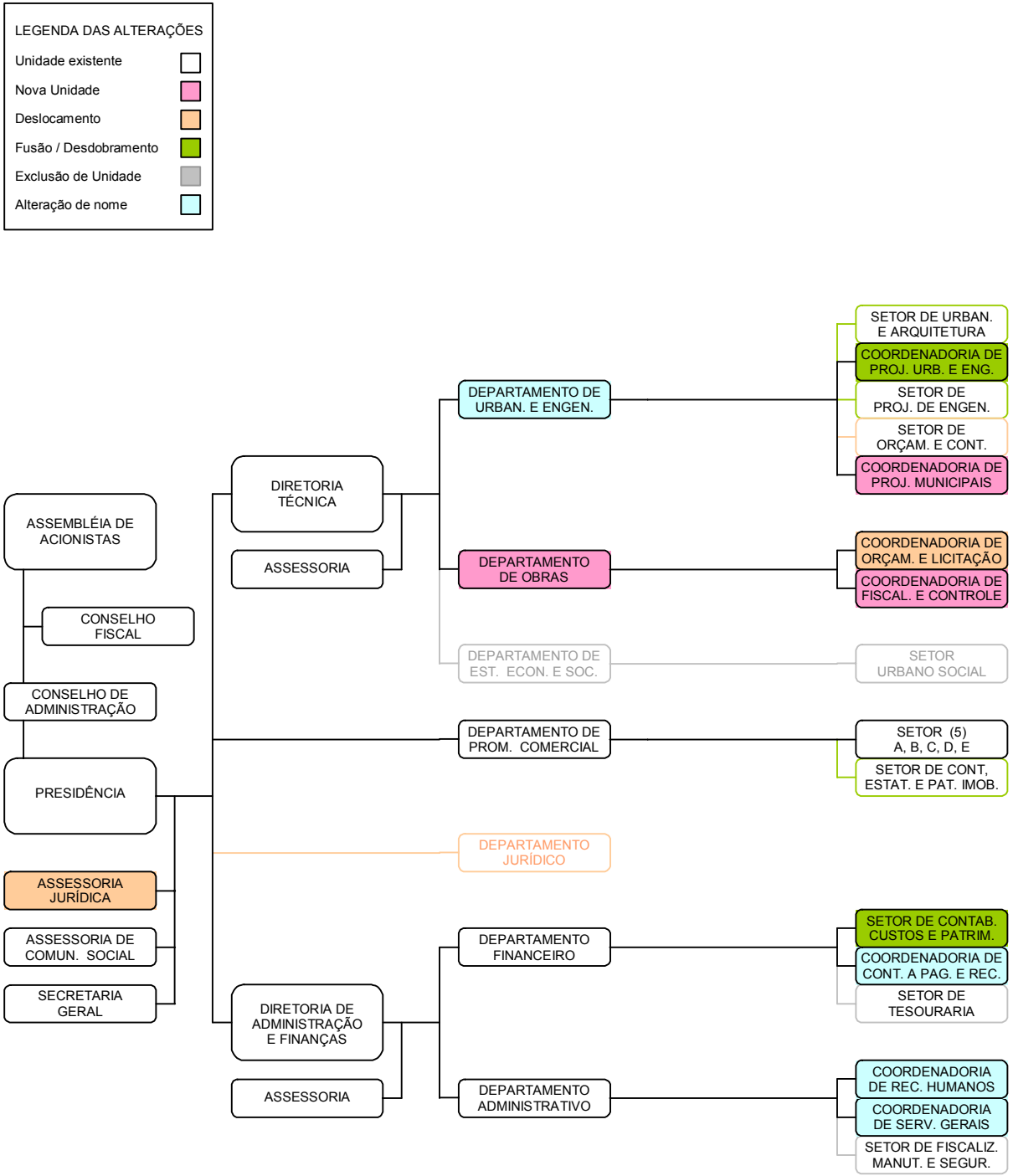


FIGURA APÊNDICE B.25. Organograma esquemático das alterações em 1991

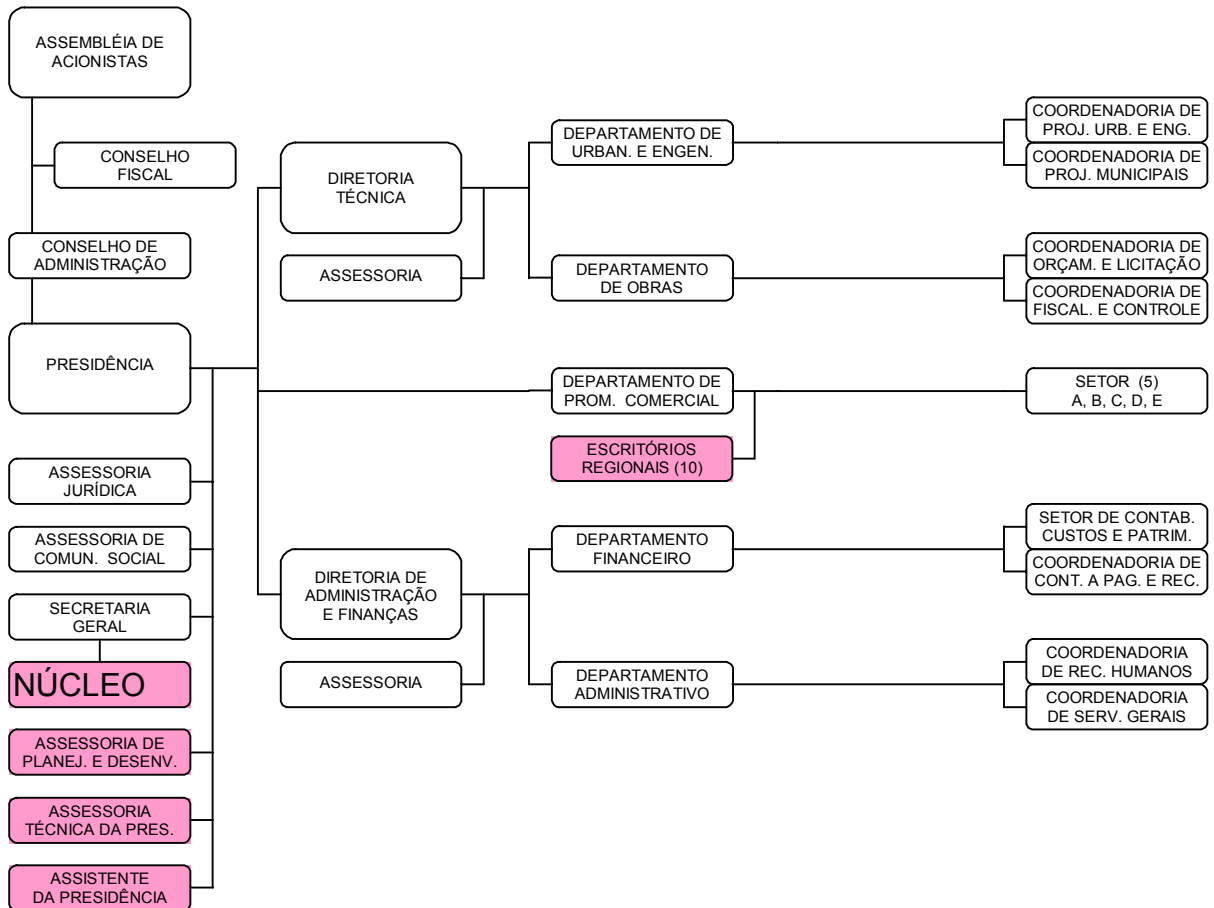
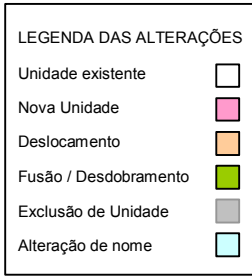


FIGURA APÊNDICE B.26. Organograma esquemático das alterações em 1996

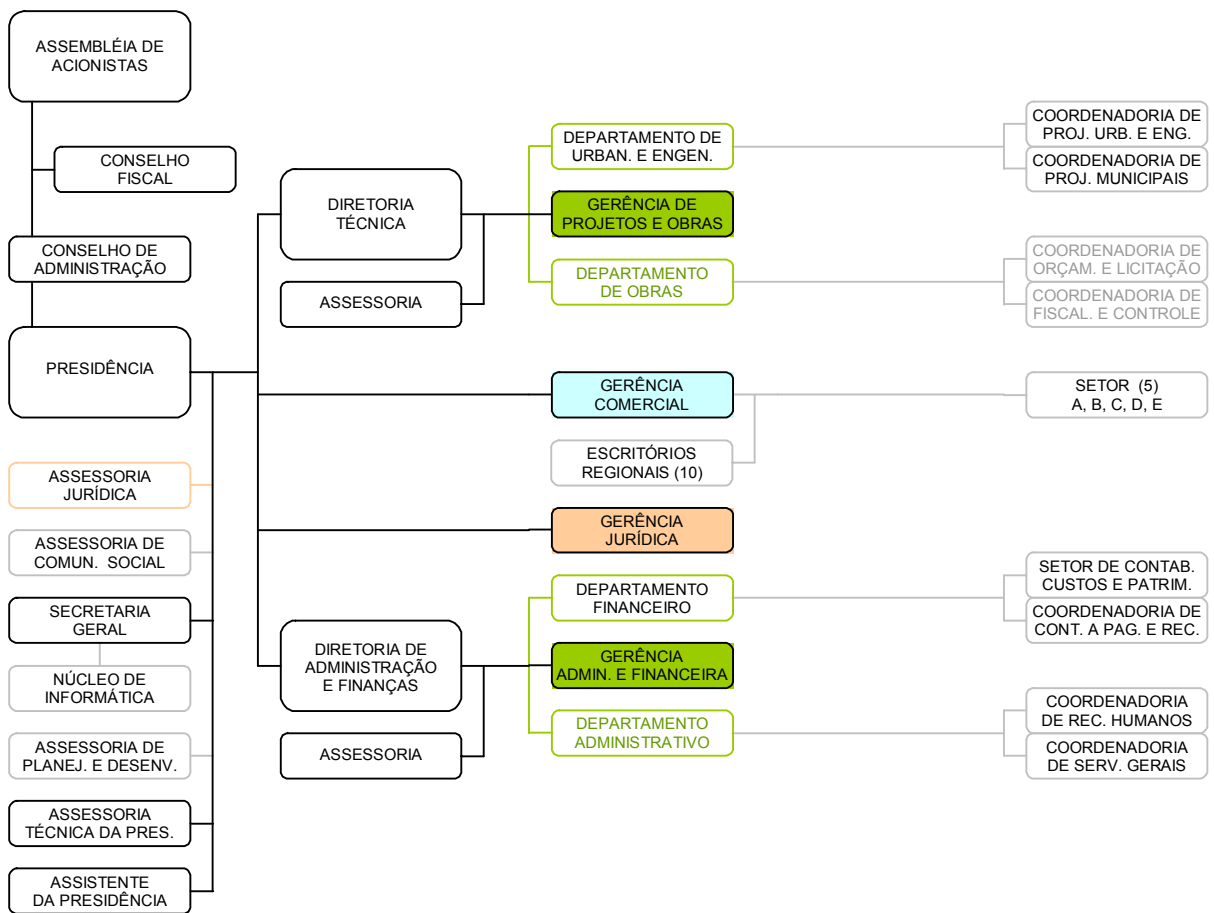
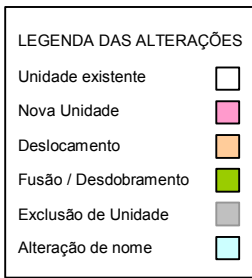


FIGURA APÊNDICE B.27. Organograma esquemático das alterações em 1997

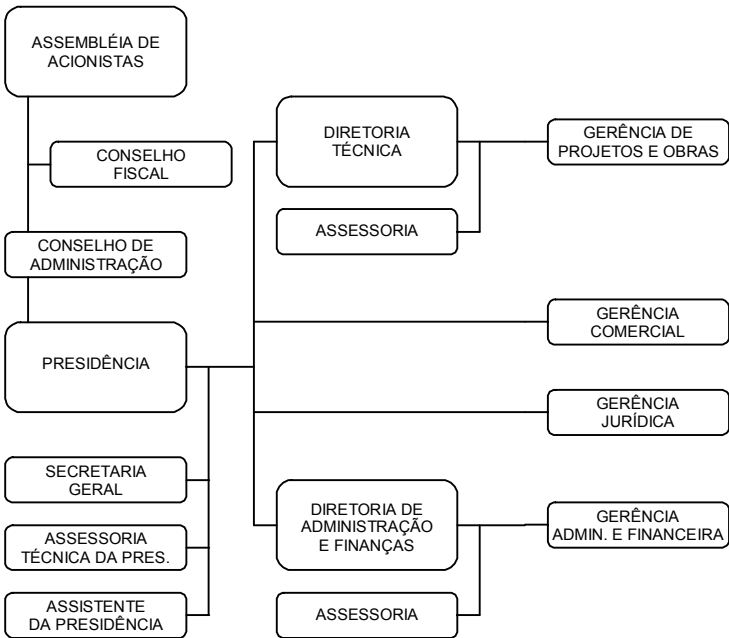
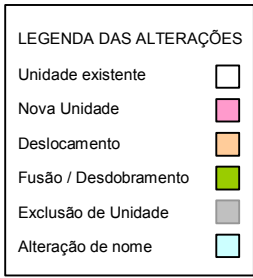
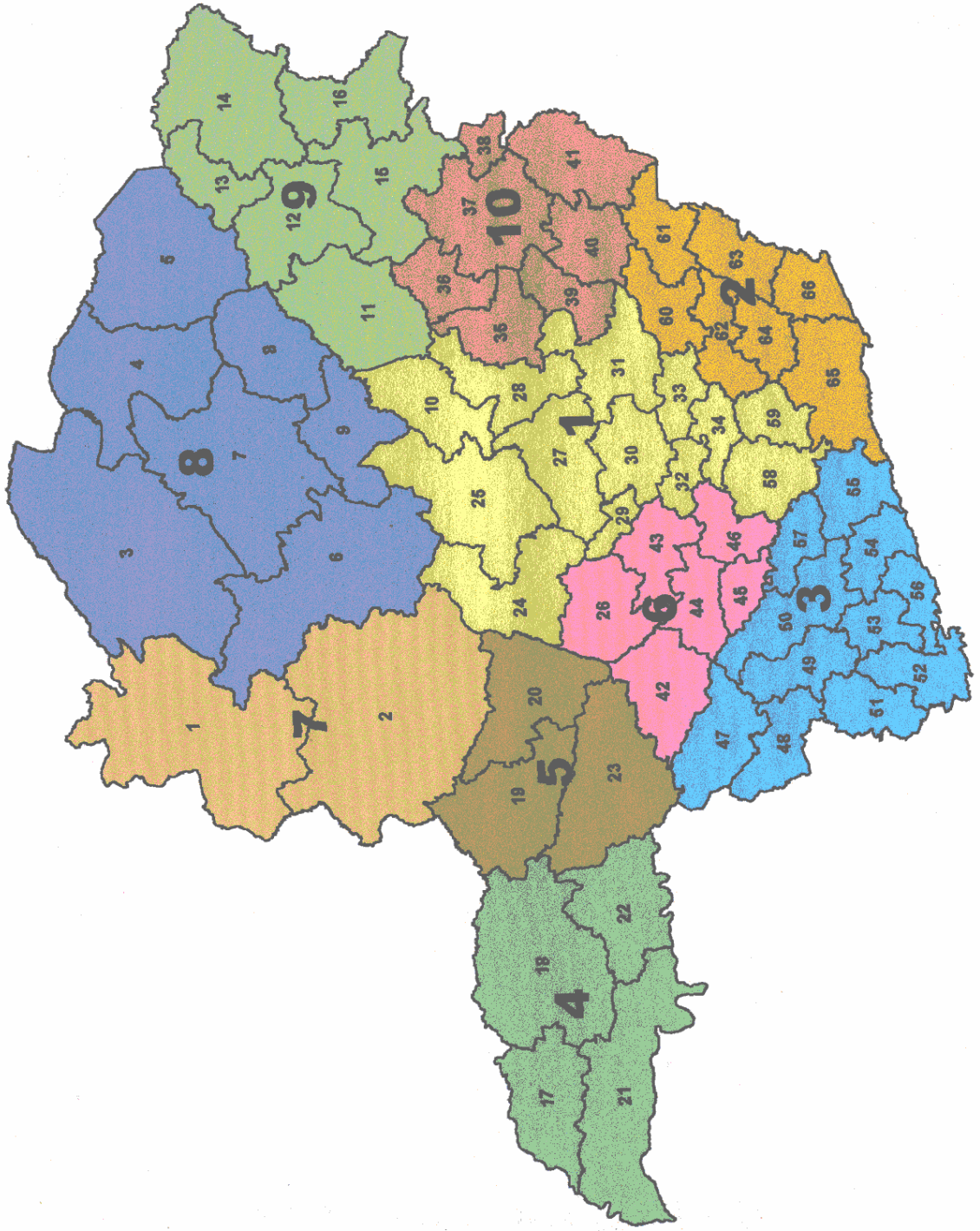


FIGURA APÊNDICE B.28. Organograma esquemático da situação em 2003

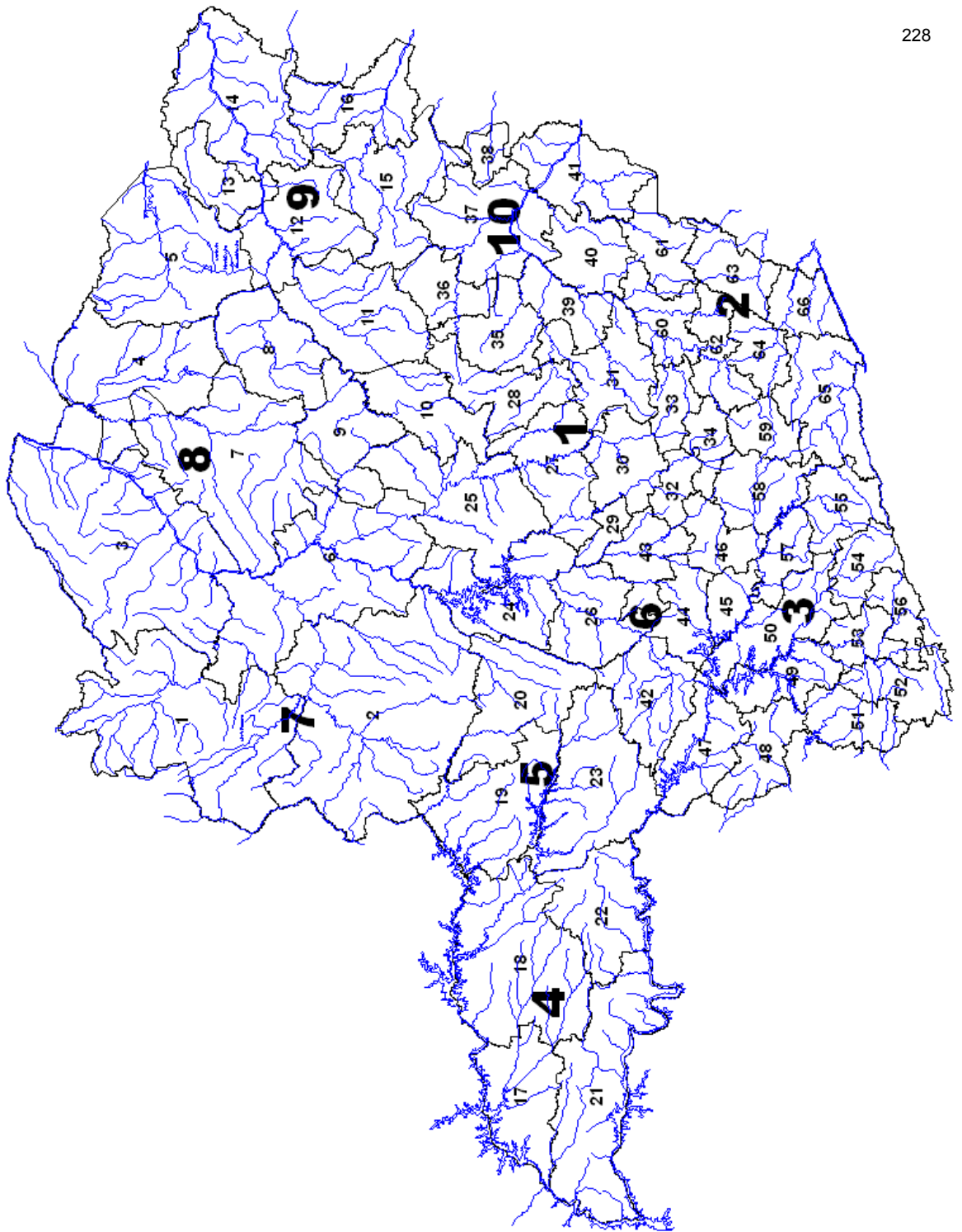
ANEXO A - Regiões de Planejamento de Minas Gerais e Microrregiões

REGIÃO	MICRO
1 - CENTRAL	10. DIAMANTINA 24. TRÊS MARIAS 25. CURVELO 27. SETE LAGOAS 28. CONCEIÇÃO MATO DENTRO 29. PARÁ DE MINAS 30. BELO HORIZONTE 31. ITABIRA 32. ITAGUARA 33. OURO PRETO 34. CONS. LAFIETE 58. SÃO JOÃO DEL REI 59. BARBACENA
2 - MATA	60. PONTE NOVA 61. MANHUAÇU 62. VICOSA 63. MURIAÉ 64. UBÁ 65. JUIZ DE FORA 66. CATAGUASES
3 - SUL DE MINAS	47. PASSOS 48. SÃO SEBASTIÃO PARAISO 49. ALEGRE 50. VARGINHA 51. POCOS DE CALDAS 52. POLOSO ALEGRE 53. SANTA RITADA SAPUCAÍ 54. SÃO LOURENÇO 55. ANDRELÂNDIA 56. ITAJUBÁ 57. LAVRAS
4 - TRIÂNGULO	17. ITUIUTABA 18. UBERLÂNDIA 21. FRUTAL 22. UBERABA
5 - ALTO PARANAIBA	19. PATROCÍNIO 20. PATOS DE MINAS 23. ARAXÁ
6 - CENTRO-OESTE	26. BOM DESPACHO 42. PUM-HEI 43. DIVINÓPOLIS 44. FORMIGA 45. CAMPO BELO 46. OLIVEIRA
7 - NOROESTE	1. UNAI 2. PARACATU
8 - NORTE	3. JANUÁRIA 4. JANÁUBA 5. SALINAS 6. PIRAPORA 7. MONTES CLAROS 8. GRÃO MOGOL 9. BOCAIÚVA
9 - JEQUITINHONHA MUCURI	11. CARLINHA 12. ARACUÍ 13. PEDRA AZUL 14. ALMENARA 15. TEÓFILO OTONI 16. NANUQUE
10 - RIO DOCE	35. GUANHÃES 36. PEÇANHA 37. GOVERNADOR VALADARES 38. IPATINGA 39. MANTENA 40. SARZEDO 41. AMORES

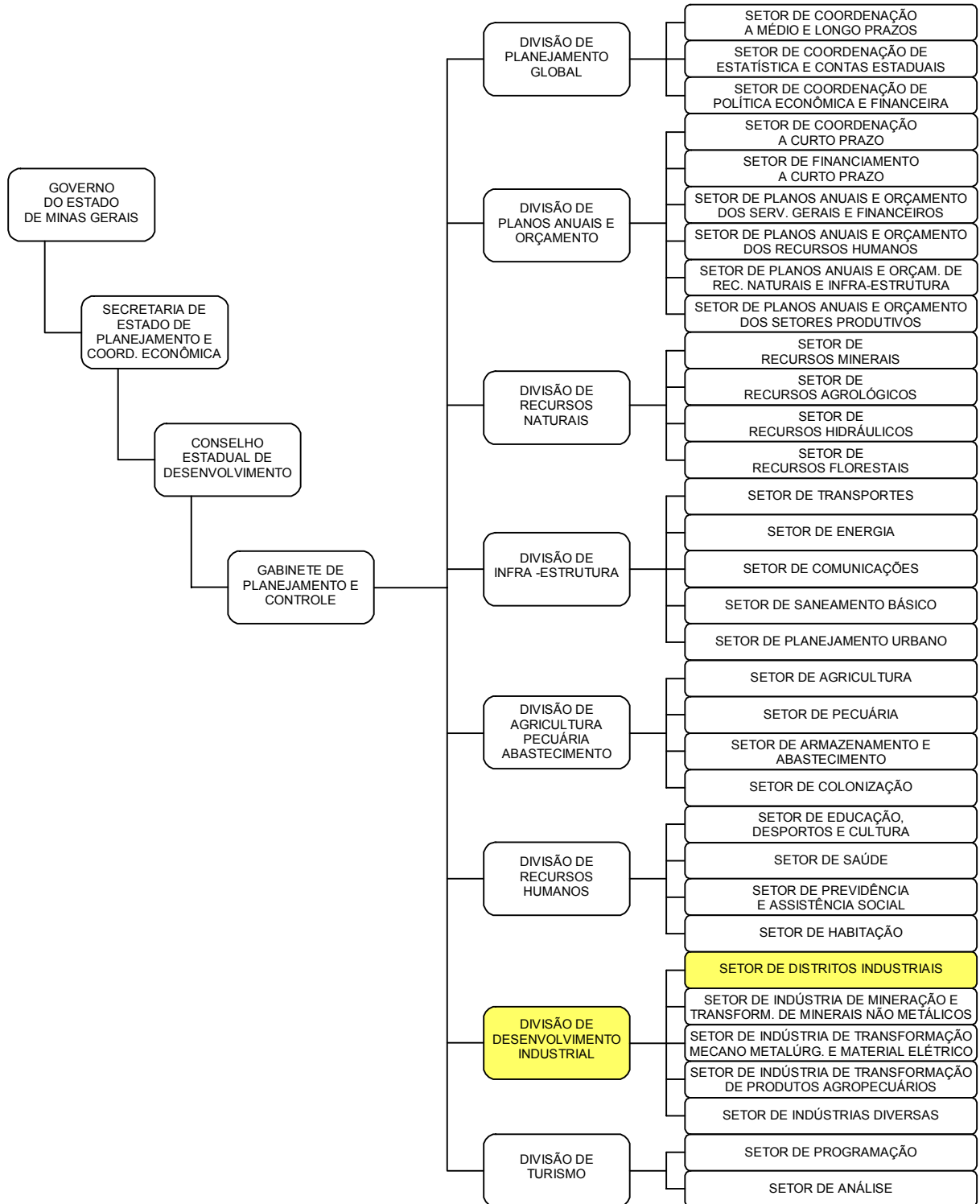


ANEXO A.2 – Microrregiões de Minas Gerais e Bacias Hidrográficas

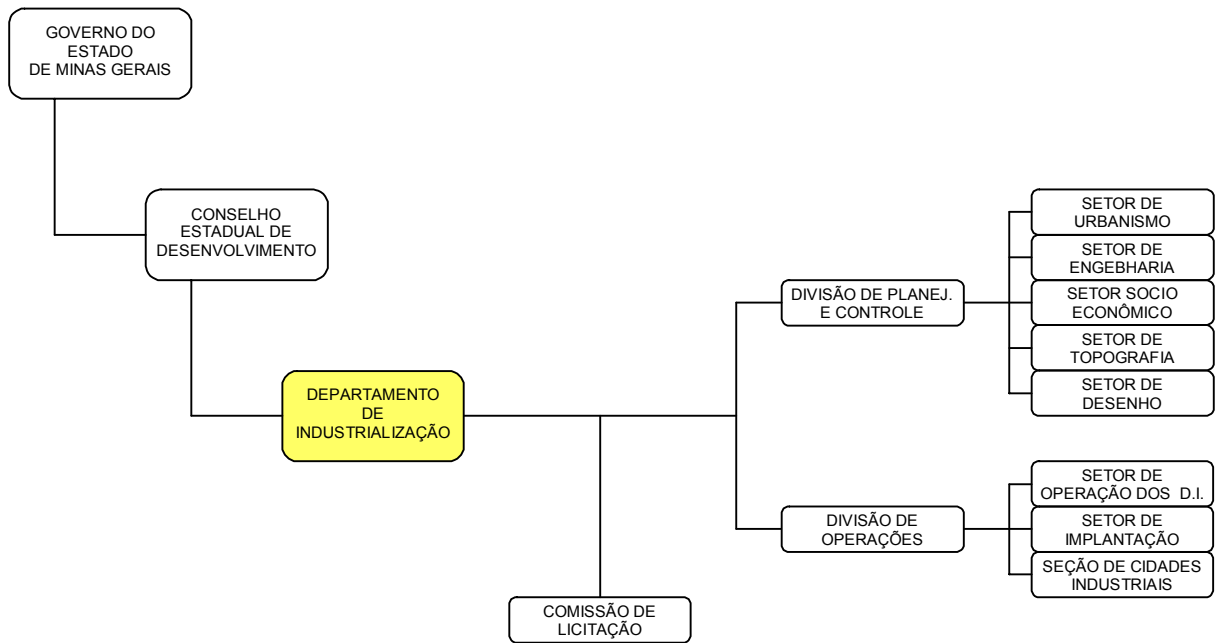
REGIÃO	MICRO
1 - CENTRAL	10. DIAMANTINA
	24. TRÊS MARIAS
	25. CURVELO
	27. SETE LAGOAS
	28. CONCEIÇÃO MATO DENTRO
	29. PARÁ DE MINAS
	30. BELO HORIZONTE
	31. ITABIRA
	32. ITAGUARA
	33. OURO PRETO
2 - MATA	34. CONS. LAFAIETE
	58. SÃO JOÃO DEL REI
	59. BARBACENA
	60. PONTE NOVA
	61. VARGEM AÇU
	62. VIÇOSA
	63. MURIAE
	64. UBERLÂNDIA
	65. UZIL DE FORA
	66. CATAGUASES
3 - SUL DE MINAS	47. PASSOS
	48. SÃO SEBASTIÃO PARAÍSO
	49. ALFENAS
	50. VARGINHA
	51. POÇOS DE CALDAS
	52. POUSO ALEGRE
	53. SANTA RITADA SAPUCAÍ
	54. SÃO LOURENÇO
	55. ANDRELÂNDIA
	56. ITAJUBÁ
57. LAVRAS	
4 - TRIÂNGULO	17. ITUIUTABA
	18. UBERLÂNDIA
	21. FRUTAL
	22. UBERÁBIA
5 - ALTO PARANAIBA	19. PATROCÍNIO
	20. PATOS DE MINAS
	23. ARAÇAÍ
	24. BOM DESPACHO
6 - CENTRO-OESTE	42. Piumhi
	43. DIVINÓPOLIS
	44. FORMIGA
	45. CAMPOBELO
	46. OLIVEIRA
7 - NOROESTE	1. UNAI
	2. PARACATU
	3. JANUÁRIA
	4. JANÁBIA
	5. SALINAS
	6. PIRAPORA
8 - NORTE	7. MONTES CLAROS
	8. GRÃO MOGOL
	9. BOCAIÚVA
	11. CAPELINHA
	12. ARAÇAÍ
	13. PEDRA AZUL
	14. ALMENARA
	15. TEÓFILO OTONI
	16. NANUQUE
9 - JEQUITINHONHA MUCURI	35. GUANHÃES
	36. PEÇANHA
	37. GOVERNADOR VALADARES
	39. IPATINGA
	38. MANTENA
10 - RIO DOCE	40. CARATINGA
	41. AIMORÉS
	41. AIMORÉS



ANEXO B - Organograma do Conselho Estadual de Desenvolvimento (esquemático)
 (Fonte: Portaria nº 41 de 06/12/1968)



ANEXO C - Organograma do Departamento de Industrialização (esquemático)
(Fonte: Portaria nº 21 de 04/11/1970)



ANEXO D - LEI 5.721(25/06/1971) de criação da CDI-MG

Autoriza o Governo do Estado a constituir e organizar sociedade sob o controle acionário do Estado destinada a projetar, implantar e administrar áreas industriais, e dá outras providências.

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte lei:

Art. 1º - Fica o Governo do Estado autorizado a constituir e organizar, com sede e foro na cidade de Belo Horizonte, obedecida a legislação pertinente, uma sociedade sob controle acionário do Estado, com a denominação de Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG.

Art. 2º - À Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, compete:

- I - Projetar, implantar e administrar, direta ou indiretamente, áreas industriais, bem como todos os seus serviços e equipamentos de apoio;
- II - Divulgar e promover os Centros, Cidades, Distritos e Núcleos Industriais do Estado e suas oportunidades industriais;
- III - Promover o assessoramento técnico ao Governo Estadual e Municipal, quando para isso solicitada, nos problemas referentes à concentração de indústrias e suas implicações, fazendo cumprir, no que lhe competir, o programa de industrialização traçado pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento;
- IV - Controlar a poluição ambiental provocada por indústrias, especialmente as situadas nas áreas industriais de acordo com as normas estabelecidas pela União e o Estado.

Art. 3º - À Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, incumbe, ainda:

- I - Contrair empréstimos e financiamentos, obrigando-se à contrapartida, se for o caso;
- II - Firmar convênios, acordos e contratos;
- III - Receber doações e subvenções;
- IV - Alienar ou arrendar os terrenos destinados à implantação de indústrias e equipamentos de apoio;
- V - Arrecadar e operar as importâncias devidas pelas prestações de seus serviços.

Art. 4º - A Sociedade terá o capital social autorizado de Cr\$65.000.000,00 (sessenta e cinco milhões de cruzeiros) e o subscrito inicial de Cr\$25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de cruzeiros), podendo o capital social, quando necessário, ser aumentado.

Parágrafo único - O Estado de Minas Gerais terá sempre a maioria absoluta do capital votante.

Art. 5º - A Sociedade terá um Conselho Superior de Administração, e um Conselho Fiscal, com composição e competência a serem estabelecidas em seu Estatuto.

Parágrafo único - O Poder Executivo indicará, na Assembléia Geral dos Acionistas, o Vice-Presidente do Conselho Estadual de Desenvolvimento, para Presidente do Conselho Superior de Administração da Sociedade.

Art. 6º - Os Diretores da Sociedade, cujo número não excederá a 3 (três), com mandato de 3 (três) anos, serão eleitos de acordo com o disposto nos §§ 3º e 4º do art. 116 do Decreto lei nº 2.627, de 26 de setembro de 1940.

Art. 7º - A participação dos municípios na Sociedade, através de subscrição de capital, será considerada particularmente relevante, em face dos objetivos de que trata esta lei.

Art. 8º - Os bens móveis e imóveis de propriedade dos Municípios nos distritos ou cidades industriais atualmente existentes, bem como os projetos elaborados e as obras de infra-

estrutura realizados às expensas próprias ou em convênio com o Conselho Estadual do Desenvolvimento, poderão compor a participação dos Municípios no capital da Sociedade.

Art. 9º - O Poder Executivo fica autorizado a integralizar sua participação no capital da Sociedade a que se refere esta lei, podendo, para isso:

- I - Utilizar imóveis de seu patrimônio ou que venha a desapropriar para implantação de áreas industriais;
- II - Destinar dotações orçamentárias apropriadas;
- III - Abrir crédito especial, mediante anulação, parcial ou total, de dotações do orçamento vigente.

Parágrafo único - Os bens móveis e imóveis atualmente em uso e gozo do Departamento de Industrialização do Conselho Estadual do Desenvolvimento comporão a participação do Estado no capital social da Sociedade.

Art. 10º - A realização do capital através da incorporação de bens imóveis será precedida de avaliação, de conformidade com a legislação vigente.

Art. 11º - Fica extinto, a partir da constituição desta Sociedade, o Departamento de Industrialização do Conselho Estadual do Desenvolvimento, a que se referem as Leis ns. 3.313, de 16 de dezembro de 1964 e 4.133, de 20 de abril de 1966, regulamentadas, respectivamente, pelos Decretos nºs. 8.265, de 26 de abril de 1965 e 10.064, de 10 de outubro de 1966.

Art. 12º - Fica o Poder Executivo autorizado a conceder a garantia do Estado de Minas Gerais em empréstimos e financiamentos à Sociedade.

Art. 13º - O Governador designará o representante do Estado nos atos constitutivos da Sociedade de que trata esta lei.

Parágrafo único - É vedada qualquer forma de remuneração por serviços de incorporação da Sociedade.

Art. 14º - Fica concedida à Sociedade de que trata esta lei isenção de todos os impostos estaduais.

Art. 15º - Passa à competência da Sociedade o exame e decisão de todas as questões relacionadas com os terrenos aforados nas Cidades Industriais do Estado, com base na Lei n. 4.689, de 14 de dezembro de 1967, regulamentada pelo Decreto n. 11.039, de 27 de março de 1968 e Lei n. 5.578, de 20 de outubro de 1970, inclusive quanto ao reajuste do valor do foro.

Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Mando, portanto, a todas as autoridades, a quem o conhecimento e execução desta lei pertencer, que a cumpram e façam cumprir, tão inteiramente como nela se contém.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 25 de junho de 1971.

Rondon Pacheco - Governador do Estado

ANEXO E - LEI 6.223 (06/12/1973) autorizando integralização de imóveis

Autoriza o Estado a integralizar sua participação no capital social da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, na forma que menciona e dá outras providências.

O povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte lei:

Art. 1º - Fica o Governo do Estado autorizado a integralizar sua participação no capital social da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, incorporando, para esse fim, os imóveis de sua propriedade, a seguir relacionados:

I - no Município de Extrema:

- a) terreno com área de 14,52 hectares, situado no Bairro do Rodeio, havido em processo de arrecadação de herança jacente de herdeiros de Manoel Antônio dos Anjos e registrado no Cartório do Registro de Imóveis da Comarca de Extrema, sob o n. 10.402 fls. 223, Livro 3-I;
- b) terreno com a área de 12,10 hectares, situado no Bairro dos Tenentes, havido em processo de arrecadação de herança jacente de herdeiros de Delfino Gonçalves da Silva, Antônio Gonçalves da Silva, Gertrudes Gonçalves da Silva e Auta, casada com Avelino Antônio de Oliveira, e registrado no Cartório de Registro de Imóveis da Comarca de Extrema, sob o n. 10.085, Livro 3-I;
- c) 11 alqueires de terras, situados no Bairro de Salto do Meio, havidos em processo de arrecadação de herança jacente de herdeiros de João Cardoso de Lima, Pedro Cardoso de Lima, Antônio Cardoso de Oliveira e Simplicio Cardoso de Oliveira;
- d) terreno com área de 7,26 hectares, situado no Bairro do Rodeio, havido em processo de arrecadação de herança jacente de herdeiros de José Alves de Araújo, registrado no Cartório de Registro de Imóveis da Comarca de Extrema, sob n. 10403, fls. 223, Livro 3-I; e
- e) terreno com a área de 12,10 hectares, situado no Bairro das Posses, havido em processo de arrecadação de herança jacente de herdeiros de Emídio Cardoso Pinto e Messias Vasconcelos.

II - no Município de Santa Rita do Sapucaí, 32 (trinta e dois) alqueires de terras, compreendidos na área de 42 alqueires, onde se acha instalado o Ginásio Técnico "Cel. Francisco Moreira", ficando reservado ao Estado a área remanescente de 10 alqueires, destinada a sua utilização pelo citado estabelecimento.

Art. 2º - A integralização de capital na forma prevista no artigo 1º será precedida de avaliação a ser feita pela Diretoria do Patrimônio Imobiliário da Secretaria de Estado de Administração.

Art. 3º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º - Revogam-se as disposições em contrário.

Mando, portanto, a todas as autoridades, a quem o conhecimento e execução desta Lei pertencer, que a cumpram e façam cumprir, tão inteiramente como nela contém.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 6 de dezembro de 1973.

Rondon Pacheco - Governador do Estado

ANEXO F - Lei 7.055 (03/08/1977) alterando dispositivos da Lei 5.721

Dá nova redação a dispositivos da Lei nº 5.721, de 25 de junho de 1971, que autorizou a constituição da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG.

O povo do Estado de Minas Gerais por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O inciso III, do artigo 2º, da Lei nº 5.721, de 25 de junho de 1971, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 2º _____

III - executar o programa de industrialização do Estado, segundo as normas fixadas pelo Poder Executivo.”

Art. 2º - Ao artigo 2º fica acrescentado o seguinte parágrafo:

“Parágrafo único - A Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG poderá, ouvido o seu Conselho Superior de Administração, participar do capital de sociedades cujos projetos de implantação, aumento de produção ou de faturamento sejam considerados de interesse para o desenvolvimento industrial do Estado, com utilização de recursos financeiros próprios ou bens do seu patrimônio.

Art. 3º - O artigo 9º passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 9º - Para integralização ou aumento da participação do Estado no capital da sociedade, fica o Poder Executivo autorizado a:

I - Utilizar imóveis de seu patrimônio;

II - Destinar recursos orçamentários específicos;

III - Abrir crédito especial, mediante anulação parcial ou total de dotações orçamentárias”.

Art. 4º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º - Revogam-se as disposições em contrário.

Mando, portanto, a todas as autoridades, a quem o conhecimento e execução desta Lei pertencer, que a cumpram e façam cumprir, tão inteiramente como nela se contém.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 3 de agosto de 1977.

Antônio Aureliano Chaves de Mendonça - Governador do Estado de Minas Gerais.

OBS.: Texto retificado conforme publicação no MGEX do dia 12 de agosto de 1977, p.3, c.1.

ANEXO G - ESTATUTO SOCIAL DA COMPANHIA DE DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MINAS GERAIS – CDI-MG de 19/10/1971

CAPÍTULO I - DO NOME, CONSTITUIÇÃO, OBJETO, SEDE E DURAÇÃO.

- Art. 1º - A COMPANHIA DE DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MINAS GERAIS - CDI-MG, sociedade por ações, constituída pelo Governo do Estado de Minas Gerais, na forma da lei nº 5.721, de 25 de junho de 1971, reger-se-á pela legislação aplicável às Sociedades por Ações e por este Estatuto.
- Art. 2º - A CDI-MG tem por objeto:
- I - Projetar, implantar, administrar, direta ou indiretamente, áreas industriais, bem como todos os seus serviços e equipamentos de apoio;
 - II - Divulgar e promover os Centros, Cidades, Distritos e Núcleos Industriais do Estado e suas oportunidades industriais;
 - III - Promover assessoramento técnico, quando para isso solicitada, nos problemas referentes à concentração de indústrias e suas implicações;
 - IV - Fazer cumprir, no que lhe competir, o programa de industrialização definido pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento;
 - V - Controlar a poluição ambiental, provocada por indústrias, especialmente por aquelas situadas nas áreas industriais referidas, de acordo com as normas estabelecidas pela União e o Estado.
- Art. 3º - Para a consecução de seus objetivos, incumbe, ainda à CDI-MG:
- I - Contrair empréstimos, captar recursos e negociar financiamentos, obrigando-se à contrapartida, se for o caso;
 - II - Propor desapropriações;
 - III - Firmar convênios, acordos e contratos;
 - IV - Arrendar, alienar, comprar terrenos, operar os equipamentos e serviços de apoio destinados à implantação e operação de concentrações industriais;
 - V - Receber doações e subvenções;
 - VI - Arrecadar e operar as importâncias devidas pela prestação de seus serviços.
- Art. 4º - São também da competência da CDI-MG o exame e decisão de todas as questões relacionadas com os terrenos aforados nas Cidades Industriais do Estado, com base na Lei nº 4.689, de 14 de dezembro de 1967, regulamentada pelo Decreto nº 11.039, de 27 de março de 1968 e Lei nº 5.578, de 20 de outubro de 1970, inclusive quanto ao reajuste do valor do foro.
- Parágrafo único - As quantias provenientes de pagamento de foro, laudêmio e resgate dos terrenos e benfeitorias situados nas áreas industriais do Estado, pertencentes ao patrimônio da CDI-MG, constituirão receita da Companhia.
- Art. 5º - A cidade de Belo Horizonte (MG) é o seu domicílio e o lugar de sua sede, para todos os efeitos jurídicos.
- Art. 6º - O prazo de duração da CDI-MG é indeterminado.

CAPÍTULO II - DO CAPITAL E DAS AÇÕES

- Art. 7º - Nos termos dos artigos 45 a 48 da Lei Federal nº 4.728, de 14 de julho de 1965, a CDI-MG é uma sociedade de capital autorizado, fixado este em Cr\$ 65.000.000,00 (sessenta e cinco milhões de cruzeiros) pelo artigo 4º da Lei Estadual nº 5.721, de 25 de julho de 1971, dividido em 65.000.000 (sessenta e cinco milhões) de ações ordinárias, nominativas, do valor de Cr\$ 1,00 (um cruzeiro) cada uma, podendo este capital, de acordo com o interesse da Companhia, ser aumentado.
- Parágrafo único - Para constituição da Sociedade será subscrito o capital inicial de Cr\$ 58.952.602,00 (cinquenta e oito milhões, novecentos e cinquenta e dois mil, seiscentos e dois cruzeiros) e deste integralizado, no ato, Cr\$13.524.942,00 (treze milhões, quinhentos e vinte e quatro mil, novecentos e quarenta e dois cruzeiros).
- Art. 8º - O capital subscrito pelo Estado de Minas Gerais, que terá sempre a maioria absoluta do capital votante, será realizado de acordo com o disposto na legislação em vigor. O capital subscrito por outras pessoas naturais ou jurídicas será realizado conforme for estabelecido pela Diretoria.
- § 1º - A efetivação da transferência de ações mediante a assinatura do cessionário e do cedente no livro de transferência de ações, põe termo a todos os direitos do cedente.
 - § 2º - Para atender à deliberação das Assembléias Gerais, poderá a Diretoria suspender os serviços de transferências, averbações e desdobramento de título.
- Art. 9º - Os dividendos que couberem ao Estado na CDI-MG serão utilizados na subscrição de novas ações do capital da Companhia, sob a forma de aumento de capital.
- Art. 10 - Respeitado o limite de capital autorizado, ouvido previamente o Conselho Fiscal e garantido, sempre, o exercício do direito de preferência aos acionistas, a Diretoria poderá deliberar sobre emissão e colocação de novas ações.**
- Art. 11 - Esgotado cada limite do capital autorizado, a Diretoria, ao propor à Assembléia Geral a fixação de novo, ressalvará as opções porventura asseguradas aos acionistas ou prometidas a futuros subscritores.

CAPÍTULO III - DOS ÓRGÃOS DE DELIBERAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO

Seção I - DA ASSEMBLÉIA GERAL

- Art. 12 - Com os poderes, atribuições, forma de sua convocação, instalação e funcionamento constantes de lei, a Assembléia Geral será, sempre, presidida pelo Diretor Presidente da Companhia.
- Parágrafo único - Anualmente, dentro de um dos quatro primeiros meses, reunir-se-á a Assembléia Geral Ordinária para o exame e deliberação sobre as contas e o relatório da Diretoria e parecer do Conselho Fiscal, distribuição de

lucros, fixação de remuneração, eleição dos membros do Conselho Fiscal, e, em cada 3 (três) anos, a dos membros da Diretoria e do Conselho Superior de Administração.

- Art. 13 - As entidades acionistas da Companhia serão representadas nas Assembléias Gerais pelos respectivos dirigentes pessoalmente, ou por quem eles designarem em ato explícito.
- Art. 14 - A Assembléia será convocada extraordinariamente nos casos em que a Diretoria ou o Conselho Fiscal achar conveniente e naqueles previstos na Lei de Sociedades por Ações.
- Art. 15 - Considerar-se-á legalmente constituída a Assembléia Geral, quando, em primeira convocação, se acharem reunidos acionistas que representem, pelo menos, metade do capital social, com direito a voto, salvo quando a lei reguladora de Sociedades por Ações exigir maior número.

Seção II - DO CONSELHO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

- Art. 16 - O Conselho Superior de Administração, ao qual incumbem as funções normativas das atividades da CDI-MG, é composto por 8 (oito) membros, a saber:
- I - um Presidente, que será o Vice-Presidente do Conselho Estadual do Desenvolvimento, indicado pelo Chefe do Poder Executivo, ou seu representante legal;
 - II - quatro conselheiros, representantes da Secretaria de Estado da Fazenda, do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, das Centrais Elétricas de Minas Gerais S/A e do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais;
 - III - os Diretores da CDI-MG.
- Parágrafo único - O mandato dos membros do Conselho Superior de Administração, salvo o de seu Presidente, é de 3 (três) anos, admitida a reeleição.
- Art. 17 - Ao Conselho Superior de Administração compete:
- I - homologar os planos e programas da Companhia, observada a política de industrialização do Estado;
 - II - acompanhar as atividades da Diretoria, tendo em vista os planos e programas homologados, determinando medidas de acerto, se for o caso;
 - III - deliberar sobre os assuntos que lhe forem encaminhados pela Diretoria e sobre os vetos interpostos pelo Presidente à Diretoria.
- Art. 18 - O Conselho Superior de Administração reunir-se-á mediante convocação de seu Presidente ou por solicitação da Diretoria e deliberará por maioria devotos, cabendo ao Presidente, além do voto pessoal, o de desempate.
- § 1º - O Conselho Superior de Administração somente poderá deliberar com o comparecimento de, pelo menos, 5 (cinco) de seus membros, lavrando-se ata circunstanciada de suas deliberações.
- § 2º - Os membros do Conselho Superior de Administração perceberão gratificação de presença por reunião a que comparecerem, até o máximo de 1 (uma) por trimestre, fixada pela Assembléia Geral.

Seção III - DA DIRETORIA

- Art. 19 - A Diretoria, poder deliberativo da Companhia, será composta de 3 (três) membros, acionistas ou não, eleitos pela Assembléia Geral, sendo um deles para Diretor Presidente, um para Diretor Administrativo e outro para Diretor de Operações.
- Parágrafo único - O mandato dos Diretores será de 3 (três) anos, podendo ser reeleitos.
- Art. 20 - Os Diretores deverão caucionar 1.000 (mil) ações em garantia de sua gestão. Não poderão tomar posse antes de prestar essa caução, nem levantá-la antes de deixarem o cargo e serem aprovadas as contas do último exercício em que servirem.
- Parágrafo único - Os Diretores farão sua declaração de bens, na forma da legislação vigente.
- Art. 21 - As licenças a qualquer dos Diretores serão concedidas pela Diretoria, perdendo o cargo o Diretor que deixar de exercer suas funções por mais de 30 (trinta) dias consecutivos, sem licença ou motivo justificado.
- Art. 22 - Os honorários e demais vantagens dos membros da Diretoria serão fixados pela Assembléia Geral.
- Art. 23 - A Diretoria reunir-se-á, ordinariamente, pelo menos 2 (duas) vezes por mês, e extraordinariamente, sempre que um dos Diretores a convocar, e deliberará por maioria de votos.
- Art. 24 - Nas ausências ou impedimentos eventuais de um dos membros da Diretoria, esta poderá convocar um funcionário da Companhia para exercer interinamente o cargo.
- Parágrafo único - Em caso de impedimento permanente, ou renúncia, o funcionário convocado exercerá o cargo até que se faça, na primeira Assembléia que se realizar, eleição de novo Diretor, que exercerá o cargo pelo tempo que faltar ao substituído.
- Art. 25 - São atribuições e deveres da Diretoria:
- I - cumprir e fazer cumprir o Estatuto da Companhia e as deliberações da Assembléia Geral;
 - II - aprovar e fazer que se cumpram os planos e programas da Companhia, depois de homologados pelo Conselho Superior de Administração;
 - III - estabelecer as diretrizes para a elaboração do Regimento Interno, aprová-lo e mantê-lo permanentemente atualizado;
 - IV - criar e extinguir cargo ou função e aprovar os níveis e valores de salários;
 - V - distribuir e aplicar o lucro apurado na forma estabelecida neste Estatuto;
 - VI - resolver todos os negócios da Companhia que não forem competência privativa da Assembléia Geral, ou definida no presente Estatuto;
 - VII - aprovar os contratos de obras e financiamento;
 - VIII - resolver casos extraordinários.
- Art. 26 - Compete ao Diretor Presidente:
- I - dirigir e orientar os negócios da Sociedade;
 - II - admitir, transferir, punir ou dispensar empregados, conceder licenças e abonar faltas, podendo delegar integralmente ou em parte tais poderes;
 - III - representar a Companhia, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
 - IV - submeter à Assembléia Geral Ordinária os relatórios e balanços anuais da Companhia;

- V - submeter ao Conselho Superior de Administração os planos e programas da Companhia, depois de aprovados pela Diretoria;
 - VI - indicar dentre os funcionários da Companhia, ouvida a Diretoria, um Superintendente Geral que deverá cumprir e fazer cumprir as resoluções da Diretoria, superintender e coordenar a execução dos planos e programas aprovados pela Diretoria, podendo para isto autorizar as despesas que se fizerem necessárias.
- Art. 27 - Compete ao Diretor de Operações:
- I - coordenar as atividades de divulgação, promoção e venda da Companhia;
 - II - substituir o Diretor Presidente nos seus impedimentos eventuais e temporários;
 - III - assinar, juntamente com o Diretor Presidente os contratos de obras, projetos e de compra e venda;
 - IV - coordenar, de acordo com as diretrizes gerais traçadas pela Diretoria, a elaboração dos planos e programas de trabalho da Companhia, bem como a operação dos serviços e equipamentos de apoio, através da Superintendência Geral.
- Art. 28 - Compete ao Diretor Administrativo:
- I - coordenar e orientar a execução dos serviços administrativos da Companhia;
 - II - assinar juntamente com o Diretor Presidente as ações, cautelas e títulos múltiplos que representem a Companhia, bem como contratos de financiamentos;
 - III - controlar o Patrimônio da Companhia e registro de suas alterações;
 - IV - elaborar, propor e rever, juntamente com o Diretor de Operações e o Superintendente Geral, o Regimento Interno e os planos de remuneração do pessoal da empresa, a serem aprovados pela Diretoria.

Seção IV - DO CONSELHO FISCAL

- Art. 29 - O Conselho Fiscal, com as funções previstas em lei, compor-se-á de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, eleitos anualmente pela Assembléia Geral Ordinária, podendo ser reeleitos.
- § 1º O Conselho Fiscal realizará uma reunião trimestralmente ou tantas reuniões extraordinárias quantas forem convenientes e as deliberações serão registradas no livro próprio.
- § 2º A remuneração dos membros do Conselho Fiscal será fixada anualmente pela Assembléia Geral que os eleger.

CAPÍTULO IV - DO EXERCÍCIO FISCAL

- Art. 30 - O exercício social coincidirá com o ano civil. Dos lucros líquidos apurados em balanços a cada 31 de dezembro serão feitas as necessárias deduções para amortização e depreciações e, em seguida, deduzidos 5% (cinco por cento) para a constituição da Reserva Legal.
- Parágrafo único - As deduções especificadas neste artigo cessarão quando o montante da Reserva Legal atingir a 20% (vinte por cento) do capital.
- Art. 31 - A percentagem destinada à Diretoria será de até 3% (três por cento) sobre os lucros líquidos verificados em balanço, desde que sejam atribuídos dividendos de, pelo menos, 6% (seis por cento) sobre as ações ordinárias. A distribuição da percentagem pelos membros da Diretoria se fará na proporção pelos mesmos convencionada, cabendo à Assembléia Geral a aprovação dessa remuneração.
- Art. 32 - Os dividendos serão pagos, anualmente, dentro do prazo máximo de 60 (sessenta) dias, contados a partir da publicação da ata da Assembléia Geral que autorizar a sua distribuição, cabendo à Diretoria, respeitado esse prazo, determinar as épocas, lugares e processos dos pagamentos, na forma da lei.
- Parágrafo único - Os dividendos não reclamados em 5 (cinco) anos, considerar-se-ão prescritos em benefício da Companhia.

CAPÍTULO V - DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

- Art. 33 - Todo o pessoal da CDI-MG será regido pela Legislação Trabalhista.
- Art. 34 - O pessoal em exercício no Departamento de Industrialização será, a critério da Diretoria, aproveitado nos quadros da Companhia.
- Art. 35 - O aproveitamento de funcionário público no quadro de pessoal da Companhia fica condicionado à sua exoneração.
- Art. 36 - As obrigações financeiras com pessoal, material, contratos de obras e projetos, contraídas pelo Departamento de Industrialização, passam à responsabilidade da CDI-MG.
- Art. 37 - É defeso à Diretoria, sob qualquer motivo, a doação de bens da Companhia.
- Art. 38 - A fim de dar publicidade às suas atividades, a CDI-MG poderá manter uma publicação periódica, em que divulgue as informações técnicas, econômicas e legais, sobre seus trabalhos e a industrialização em geral.

ANEXO H - Estatuto Social da Companhia de Distritos Industriais de 30/04/2002

CAPÍTULO I - DO NOME, CONSTITUIÇÃO, OBJETO, SEDE E DURAÇÃO.

- Art. 1º - A COMPANHIA DE DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MINAS GERAIS - CDI-MG, é uma sociedade de economia mista, com sede e foro na cidade de Belo Horizonte, constituída nos termos da Lei nº 5.721, de 25 de junho de 1971, modificada pelas Leis nº 6.223, de 06 de junho de 1973 e 7.055, de 03 de agosto de 1977, regendo-se pelas disposições legais e pelo presente Estatuto.
- Art. 2º - São objetivos da CDI-MG:
- I - Estudar, planejar, projetar, implantar e administrar áreas industriais, assim como os respectivos serviços e equipamentos de apoio;
 - II - Promover e divulgar a disponibilidade de terrenos nos Distritos Industriais do Estado e suas oportunidades de utilização;
 - III - Prestar assessoramento técnico a qualquer órgão e entidade, pública e privada, relativamente a questões de implantação e concentração industriais do Estado e suas implicações, em geral;
 - IV - Executar as tarefas que lhe forem cometidas, necessárias à implementação do programa de industrialização do Estado, segundo preceituado pelo Governo do Estado;
 - V - Colaborar no controle da poluição ambiental, provocada nas áreas dos Distritos Industriais, de acordo com a legislação Federal e Estadual;
 - VI - Colaborar nos estudos e projetos de implantação de núcleos habitacionais em áreas próprias ou próximas dos Distritos Industriais, com vistas à adequada integração sócio-econômica dos mesmos.
- Art. 3º - Para realização de seus objetivos, poderá a CDI-MG, observado o disposto na legislação:
- I - Contrair empréstimos e contratar financiamentos;
 - II - Celebrar convênios, acordos, contratos e estabelecer consórcios e fazer parcerias com a iniciativa privada;
 - III - Receber recursos da União, de Estados e Municípios, consignados em orçamento ou resultantes de Fundos ou Programas Especiais;
 - IV - Adquirir, alienar, onerar, permutar, locar e arrendar imóveis;
 - V - Arrecadar e operar as importâncias obtidas com a execução das tarefas inerentes às suas finalidades, à prestação de serviços, à alienação ou à locação de imóveis;
 - VI - Aceitar doações, puras e simples, de direitos e bens ou imóveis de pessoas físicas ou jurídicas, assim como, mediante autorização do Conselho Administrativo, aceitar doação onerosa ou condicional;
 - VII - Criar e extinguir unidades regionais para atuação em áreas do Estado, ouvido o Conselho de Administração;
 - VIII - Encarregar-se da construção de edificações para uso industrial, destinadas à locação, à alienação ou à instalação de que, para tal, a contrate;
 - IX - Participar de sociedade cujos projetos de implantação, expansão, aumento de produção ou de faturamento sejam considerados de interesse relevante para o Estado;
 - X - Promover desapropriações;
 - XI - Receber, a título de dação em pagamento, pela alienação de seus terrenos do ativo circulante bens em geral, mediante avaliação prévia e que tenham liquidez de mercado.
- Parágrafo único - Os bens recebidos nos termos do inciso XI poderão ser alienados através de empresas especializadas obedecida a legislação atinente.
- Art. 4º - São também da competência da CDI-MG o exame e decisão das questões relacionadas com os terrenos aforados das Cidades Industriais do Estado, com base na Lei nº 4.689, de 14 de dezembro de 1967, regulamentada pelo Decreto nº 11.039, de 27 de março de 1968, na Lei nº 5.578, de 20 de outubro de 1970, inclusive quanto ao reajuste do foro.
- Art. 5º - O prazo de duração da Sociedade é indeterminado.

CAPÍTULO II - DO CAPITAL E DAS AÇÕES

- Art. 6º - A CDI-MG é uma sociedade de capital autorizado, fixado em R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), dividido em 30.000.000.000 (trinta milhões) de ações nominativas no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma.
- Parágrafo único - As ações poderão ser subscritas por pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado e da administração indireta, assegurada, sempre, ao Estado de Minas Gerais, maioria absoluta dos títulos representativos do capital com direito a voto.
- Art. 7º - As ações, emitidas e colocadas pelo seu valor nominal, quando integralizadas em dinheiro, serão realizadas em parcelas fixadas pela Diretoria Executiva, a primeira das quais com valor mínimo equivalente a 10% (dez por cento) da subscrição paga no ato.
- § 1º - Quando a integralização se fizer em créditos ou em bens, será precedida de avaliação.
 - § 2º - A efetivação da transferência de ações mediante a assinatura do cedente e do cessionário no livro próprio, põe termo a todos os direitos do cedente.
 - § 3º - Para atender à deliberação da Assembléia Geral, poderá a Diretoria Executiva suspender os serviços de transferências, averbações e desdobramento de títulos.
- Art. 8º - Os dividendos que couberem ao Estado serão utilizados na subscrição de novas ações do capital da Companhia, sob a forma de aumento de capital.
- Art. 9º - Respeitado o limite de capital autorizado, ouvido previamente o Conselho Fiscal, poderá o Conselho de Administração deliberar sobre a emissão e colocação de novas ações.
- Parágrafo único - As cautelas e os títulos representativos do Capital Social serão assinados pelo Presidente, pelo Diretor de Administração e Finanças ou por procuradores para tal habilitados.

CAPÍTULO III - DOS ÓRGÃOS DE DELIBERAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Seção I - DA ASSEMBLÉIA GERAL

- Art. 10 - A Assembléia Geral é o órgão máximo da Companhia, tendo poderes previstos da legislação aplicáveis, especialmente a que rege as sociedades anônimas.
- Art. 11 - A Assembléia Geral Ordinária será realizada, anualmente, dentro dos quatro primeiros meses do ano, para exame e deliberação sobre:
- I - As contas e o relatório de atividades da Diretoria Executiva;
 - II - Os pareceres do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração;
 - III - Distribuição de dividendos e fixação dos honorários dos Diretores e Conselheiros;
 - IV - A eleição do Conselho Fiscal para mandato previsto na legislação e dos membros do Conselho de Administração, para mandato de três anos.
- Art. 12 - A Assembléia Geral Extraordinária reunir-se-á, sempre que convocada, na forma da lei e do presente Estatuto.
- Art. 13 - Dependerão, sempre, de autorização da Assembléia Geral:
- I - O estabelecimento de ônus reais sobre bens da Sociedade superior a 500.000 (quinhentas mil) vezes o valor da UFIR – UNIDADE FISCAL DE REFERÊNCIA ou outro que vier a substituí-lo;
 - II - O recebimento de doações onerosas acima desse valor;
 - III - A incorporação de bens ao Capital Social;
 - IV - Demais atos previstos nas leis que regem as sociedades anônimas.
- § 1º - É vedado à CDI-MG fazer doação de quaisquer bens de seu patrimônio, salvo autorizado por lei específica.
- § 2º - Em casos urgentes, devidamente justificados, após a deliberação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, poderão ser tomadas decisões sobre recebimento de ônus reais sobre bens da sociedade, “ad referendum” da Assembléia Geral, cientificado o Conselho Fiscal, tão logo sejam tomadas aquelas deliberações.
- Art. 14 - A Assembléia Geral será convocada pelo Presidente da Companhia, pela Diretoria Executiva ou pelo Conselho de Administração, nos casos e prazos previstos ou admitidos pela Lei.
- Art. 15 - As reuniões da Assembléia Geral serão presididas pelo Presidente da Companhia, salvo nos casos de apreciação de contas e relatório da Diretoria Executiva ou quando esteja em discussão e votação ato ou assunto de interesse da Diretoria Executiva ou do Conselho de Administração.

Seção II - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Art. 16 - O Conselho de Administração, órgão de direção superior da CDI-MG, será composto por seis membros eleitos pela Assembléia Geral, todos com mandato de três anos, permitida a reeleição.
- Art. 17 - O representante do acionista majoritário, Estado de Minas Gerais, indicará à Assembléia Geral, pelo menos, o nome do Secretário de Estado de Indústria e Comércio, e os dos Presidentes do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG e da Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG, para comporem o Conselho, cabendo ao primeiro presidi-lo.
- § 1º - O Vice-presidente do Conselho de Administração será eleito entre seus pares.
- § 2º - Vagando-se o cargo de Presidente do Conselho de Administração, por renúncia, falecimento ou outro motivo, o Vice-Presidente assumirá o cargo, exercendo suas funções até que seja empossado o novo Presidente.
- Art. 18 - Em caso de vaga no Conselho de Administração, por renúncia, falecimento ou perda de mandato, a primeira Assembléia Geral que se seguir procederá à eleição do novo titular, para o período que restaria ao antigo Conselheiro.
- Art. 19 - Ao Presidente do Conselho de Administração compete convocar reuniões, presidi-las, proferir voto de desempate, além do pessoal, conceder licença aos seus pares.
- Art. 20 - Além das atribuições previstas em Lei, competirá ao Conselho Superior de Administração:
- I - Eleger o seu Vice-presidente;
 - II - Eleger e destituir os Diretores da Companhia;
 - III - Convocar a Assembléia Geral, quando julgar conveniente ou no caso do art. 132 da Lei Federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976;
 - IV - Fiscalizar a gestão dos Diretores, podendo examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia, bem como solicitar as informações sobre quaisquer atos da Diretoria Executiva;
 - V - Fixar a orientação geral das atividades e negócios da Companhia, sobre os planos de trabalho e a proposta orçamentária, acompanhando a sua execução;
 - VI - Manifestar-se, antes do encaminhamento à Assembléia Geral, sobre o Relatório Anual da Administração e as contas da Diretoria Executiva;
 - VII - Aprovar o Regimento Interno da Companhia;
 - VIII - Escolher e destituir auditores independentes;
 - IX - Julgar, em grau de recurso, os atos da Diretoria Executiva e os vetos do Presidente da Companhia;
 - X - Deliberar, respeitada a competência da Assembléia Geral, conforme o caso, sobre:
- Contratação de empréstimos e financiamentos, acordos, convênios e delegações, observado o disposto no inciso V do art. 29;
- Alienação de bens do ativo permanente, constituição de ônus reais e prestação de garantias e obrigações de terceiros;
- XI - Aprovar os planos e programas da Companhia, observada a política de industrialização do Estado;
 - XII - Aprovar as operações especiais da CDI-MG, especialmente a participação em outras sociedades;
 - XIII - Deliberar sobre a emissão de ações ou bônus de subscrição;
 - XIV - Resolver sobre os casos omissos no Estatuto e outras questões que lhe forem submetidas pela Diretoria Executiva ou pela Assembléia Geral.

- Art. 21 - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, duas vezes por ano e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou pela Diretoria Executiva da Companhia.
- a) Parágrafo único - As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria de votos, tendo o Presidente, além do voto pessoal, o de desempate.

Seção III - DA DIRETORIA EXECUTIVA

- Art. 22 - A Diretoria Executiva será composta pelo Presidente da Companhia e por dois Diretores.
- § 1º - O Presidente e os Diretores serão eleitos pelo Conselho de Administração, todos para um mandato de três anos, podendo ser reeleitos.
- § 2º - O eleito fará declaração de bens, na forma da legislação vigente e, após prestar a garantia estabelecida pelo Conselho de Administração, assinará o termo de posse e exercício, lavrado no Livro de Atas de Reunião do Conselho de Administração.
- Art. 23 - Ao membro da Diretoria Executiva é vedado:
- I - Praticar atos de liberalidade à custa da Companhia;
 - II - Intervir ou participar de qualquer deliberação, em que tenha interesse, cumprindo-lhe cientificar seus pares do seu impedimento;
 - III - Alienar ou onerar bens imóveis da Companhia sem expressa deliberação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração e/ou Assembléia Geral, conforme o caso.
- Art. 24 - A Diretoria Executiva reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocada pelo Presidente.
- Art. 25 - A atividade de cada Diretor será exercida em perfeita articulação com os outros membros da Diretoria Executiva e com os demais órgãos da administração.
- Art. 26 - Em caso de vacância da Presidência, por renúncia, falecimento ou outro motivo, as funções serão exercidas por Diretor indicado pelo Conselho de Administração até o provimento do cargo, por deliberação da Assembléia Geral.
- Art. 27 - Ocorrendo vaga, renúncia, falecimento, licença ou impedimento temporário de Diretor, serão suas funções, por designação do Presidente, exercidas por outro Diretor ou empregado especialmente convocado para tal, durante o período de licença ou impedimento ou até que o Conselho de Administração eleja o novo titular.
- Art. 28 - O Presidente ou Diretor eleito na forma dos artigos anteriores exercerá o mandato pelo tempo que restar ao antigo titular.
- Art. 29 - Compete à Diretoria Executiva:
- I - Cumprir e fazer cumprir o Estatuto da Companhia e as deliberações da Assembléia Geral e do Conselho de Administração, dever que é, também, de cada Diretor, em sua área de atuação;
 - II - Elaborar o Regimento Interno da Companhia;
 - III - Organizar administrativamente a Companhia, submetendo sua proposta de estrutura e quadro de cargos e salários ao Conselho de Administração;
 - IV - Deliberar sobre os programas de trabalho, orientar os serviços gerais da Companhia e elaborar o orçamento anual;
 - V - Submeter, com o seu parecer ou proposta, devidamente justificado, ao Conselho de Administração, as matérias de competência deste e, inclusive, as referentes a empréstimos, financiamentos, acordos, delegações, assim como ônus sobre bens da Companhia, quando o valor do comprometimento de responsabilidade for superior a 500.000 (quinhentas mil) vezes o valor da UFIR - UNIDADE FISCAL DE REFERÊNCIA ou outra que vier a substituí-la;
 - VI - Propor reforma do Estatuto e aumento de capital;
 - VII - Apresentar anualmente, o relatório de atividades e contas do exercício, o balanço geral, a demonstração de contas de resultados, para apreciação e decisão da Assembléia Geral, após pareceres dos Conselho de Administração e Conselho Fiscal e, depois, fazer sua remessa ao Tribunal de contas do Estado.
- Art. 30 - Serão assinados pelo Presidente e outro Diretor as procurações para o foro em geral, assim como todos os documentos que impliquem em obrigações para a Companhia ou exonerem terceiros de obrigações para com ela ou, ainda, os atos que envolvam responsabilidade direta e indireta da Companhia, contratos, convênios, acordos e escrituras.
- § 1º - Os cheques serão assinados pelo Presidente e outro Diretor ou, ainda, por procuradores especialmente designados.
- Art. 31 - O Presidente e os Diretores receberão os honorários fixados pela Assembléia Geral.
- Art. 32 - São atribuições do Presidente, especificamente:
- I - Representar a Companhia, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
 - II - Presidir as reuniões da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva, observado o disposto no art. 15 deste Estatuto;
 - III - Exercer o voto de desempate, além do pessoal, nas reuniões da Diretoria Executiva, tendo, ainda, o direito de veto às decisões dela, levando o caso a apreciação do Conselho de Administração;
 - IV - Designar o seu substituto e dos Diretores, em suas faltas, licenças ou impedimentos;
 - V - Admitir, promover, transferir, licenciar, punir e demitir empregados, designando, ainda, os ocupantes de cargos e funções de confiança;
 - VI - Contratar serviços de terceiros quando o valor ultrapassar o limite previsto para autorização pelos Diretores;
 - VII - Aprovar os programas de desembolso e as aplicações financeiras;
 - VIII - Coordenar as atividades de divulgação e promoção da Companhia;
 - IX - Coordenar as atividades de ampliação e redução do patrimônio imobiliário da Companhia e da sua administração;
 - X - Designar os membros das comissões apuradoras de licitações e homologar as suas decisões;
 - XI - Assinar contratos, convênios, acordos, escrituras e outros instrumentos legais, de interesse da Companhia, juntamente com outro diretor;
 - XII - Autorizar a aquisição de material que exija registro patrimonial;
 - XIII - Baixar portarias, instruções e demais atos disciplinares e orientadores das atividades da Companhia;
 - XIV - Zelar pela observância das atribuições e competências de cada Diretoria ou setor de atividade da Companhia, em conformidade com o preceituado no Regimento Interno.

Art. 33 - O Diretor Técnico tem as seguintes atribuições:

- I - Planejar, organizar, coordenar e orientar as atividades das unidades subordinadas à sua Diretoria, de acordo com o organograma estrutural da Companhia;
- II - Responsabilizar-se pelas atividades de sua Diretoria;
- III - Promover pesquisas e estudos de viabilidade técnica e econômica de terrenos destinados à implantação de Distritos Industriais;
- IV - Promover pesquisas, estudos, análises e estudos de caráter urbano e social inter-relacionados com Distritos Industriais;
- V - Coordenar entendimentos com órgãos e entidades governamentais ou privados com vistas à implantação, expansão, transferência ou equipamentos de Distritos Industriais;
- VI - Examinar, analisar e opinar, conclusivamente, sobre a implantação, expansão e equipamentos de Distritos Industriais da Companhia ou não.
- VII - Coordenar estudos, pesquisas e projetos econômicos e financeiros decorrentes de Programas e Fundos de interesse da industrialização do Estado;
- VIII - Solicitar a contratação de serviços de terceiros necessários às atividades de sua Diretoria, até o limite de cinquenta vezes o valor de referência fixado em legislação federal;
- IX - Propor compras necessárias às atividades de sua Diretoria;
- X - Aprovar estudos e projetos técnicos e promover a elaboração dos respectivos orçamentos e cronogramas;
- XI - Promover a fiscalização da execução dos serviços e obras no âmbito de sua Diretoria, aprovar as respectivas medições e propor os devidos pagamentos;
- XII - Coordenar as atividades das comissões de licitações, cumprindo e fazendo cumprir as normas e legislação pertinentes;
- XIII - Assinar cheques juntamente com o Presidente ou com outro Diretor ou procurador para tal designado;
- XIV - Assessorar o Presidente em assuntos de sua competência e executar outras tarefas que lhe forem atribuídas;
- XV - Assinar com o Presidente contratos, convênios, acordos e escrituras.

Art. 34 - O Diretor de Administração e Finanças tem as seguintes atribuições:

- I - Planejar, organizar, coordenar e orientar as atividades das unidades subordinadas à sua Diretoria, de acordo com organograma estrutural da Companhia;
- II - Encaminhar ao Presidente os nomes dos candidatos à admissão, bem como propor a aplicação de penalidades, inclusive demissão;
- III - Promover a aquisição do material necessário às atividades da Companhia, observado o que preceitua o item XII, do art. 32, deste Estatuto;
- IV - Promover os entendimentos e negociações necessários à aquisição de terrenos para implantação e/ou expansão de Distritos Industriais, assim como os que visem à alienação dos lotes delas resultantes;
- V - Coordenar as atividades relacionadas com aquisição, guarda, utilização e transporte de bens do patrimônio, assim como o transporte de pessoas;
- VI - Promover o pagamento das despesas realizadas pela Companhia, obedecido o cronograma de desembolso aprovado pelo Presidente;
- VII - Assinar com o Presidente ou outro Diretor, contratos, convênios, acordos e escrituras;
- VIII - Assinar cheques, juntamente com o Presidente ou Diretor ou procurador para tal designado;
- IX - Promover aplicações financeiras constantes do programa previamente aprovado pelo Presidente, prestando contas à Diretoria Executiva;
- X - Assessorar o Presidente em assuntos de sua competência e executar outras tarefas que lhe forem atribuídas;
- XI - Contratar mediante autorização da Presidência, serviços de terceiros necessários às atividades da Companhia, até o limite da legislação vigente.

Seção IV -DO CONSELHO FISCAL

Art. 35 - O Conselho Fiscal, com as atribuições previstas em lei, funcionará em regime permanente, composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente pela Assembléia Geral Ordinária, admitida a reeleição.

§ 1º - Em caso de renúncia, falecimento ou impedimento por mais de três meses, será o membro efetivo substituído por um suplente.

§ 2º - Pelo menos um dos membros do Conselho Fiscal deverá comparecer às Assembléias Gerais e responder aos pedidos de informações que forem formulados pelos acionistas.

Art. 36 - A remuneração dos Conselheiros será fixada anualmente pela Assembléia Geral que os eleger, observado o valor mínimo estabelecido pelo § 3º, do art. 162, da Lei Federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 37 - O Conselho Fiscal realizará, pelo menos, uma reunião trimestral, para análise da situação da Companhia e tantas reuniões extraordinárias quantas forem convenientes, sendo as suas deliberações lançadas em livro próprio.

CAPÍTULO IV -DO EXERCÍCIO SOCIAL

Art. 38 - O exercício social coincidirá com o ano civil, apurando-se o balanço a cada 31 de dezembro, elaboradas as demonstrações financeiras de que trata a legislação específica.

Art. 39 - Do resultado do exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados e a provisão para o Imposto de Renda.

Art. 40 - Do lucro líquido do exercício, cinco por cento serão destinados à constituição de reserva legal, até o limite de vinte por cento do valor do Capital Social;

Art. 41 - A distribuição e o pagamento de dividendos obedecerão ao disposto na legislação aplicável, especialmente a Lei Federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 42 - Os dividendos não reclamados durante três anos, contados da data em que tenham sido postos à disposição dos acionistas, prescreverão a favor da Companhia.

Art. 43 - A Assembléia Geral poderá estabelecer reservas para contingências, na forma da lei.

CAPÍTULO V - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

- Art. 44 - Terminado o mandato dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, sem que haja eleição dos substitutos ou reeleição, continuarão eles em pleno exercício de suas funções e cargos até decisão da Assembléia Geral.
- Art. 45 - Aplica-se ao pessoal da CDI-MG, em sua totalidade, o regime jurídico da legislação trabalhista.
- Art. 46 - Em caso de extinção ou dissolução da sociedade, será eleito pela Assembléia Geral, além do liquidante, um Conselho Fiscal Especial, que funcionará durante o período da liquidação.
Parágrafo único - Pagos os credores da sociedade, o saldo remanescente será partilhado entre os acionistas, na proporção de sua participação no Capital Social, salvo deliberação da Assembléia Geral a respeito.
- Art. 47 - A CDI-MG poderá, independentemente de dissolução e liquidação, transformar-se em outro tipo de sociedade.
- Art. 48 - Este Estatuto entra em vigor tão logo aprovado pela Assembléia Geral dos acionistas e arquivado na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais, podendo ser modificado a qualquer tempo, observados os prazos e demais requisitos da legislação aplicável.

Este Estatuto foi aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária de 19 de outubro de 1971, publicado no Diário Oficial em 23 de outubro de 1971 e alterado posteriormente pelas seguintes Assembléias de Acionistas:

- Assembléia Geral Extraordinária de 22 de março de 1973, publicada no Diário Oficial de 12 de abril de 1973;
- Assembléia Geral Extraordinária de 27 de agosto de 1973, publicada no Diário Oficial de 20 de setembro de 1973;
- Assembléia Geral Extraordinária de 06 de março de 1974, publicada no Diário Oficial de 09 de maio de 1974;
- Assembléia Geral Extraordinária de 04 de julho de 1974, publicada no Diário Oficial de 30 de julho de 1974;
- Assembléia Geral Extraordinária de 27 de janeiro de 1975, publicada no Diário Oficial de 05 de fevereiro de 1975;
- Assembléia Geral Extraordinária de 14 de outubro de 1975, publicada no Diário Oficial de 06 de novembro de 1975;
- Assembléia Geral Extraordinária de 19 de dezembro de 1975, publicada no Diário Oficial de 22 de janeiro de 1976;
- Assembléia Geral Extraordinária de 01 de março de 1977, publicada no Diário Oficial de 23 de abril de 1977;
- Assembléia Geral Extraordinária de 13 de fevereiro de 1978, publicada no Diário Oficial de 26 de abril de 1978;
- Assembléia Geral Extraordinária de 17 de março de 1978, publicada no Diário Oficial de 31 de maio de 1978;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 16 de junho de 1978, publicada no Diário Oficial de 14 de setembro de 1978, devidamente retificada por publicação no mesmo órgão no dia 03 de outubro de 1978;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 28 de abril de 1980, publicada no Minas Gerais de 28 de maio de 1980;
- Assembléia Geral Extraordinária de 14 de abril de 1981, publicada no Minas Gerais em 21 de maio de 1981;
- Assembléia Geral Extraordinária de 11 de dezembro de 1981, publicada no Minas Gerais em 20 de janeiro de 1982;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de abril de 1982, publicada no Minas Gerais em 22 de outubro de 1982, devidamente retificada por publicação no mesmo órgão no dia 23 de outubro de 1982;
- Assembléia Geral Extraordinária de 19 de outubro de 1982, publicada no Minas Gerais de 04 de dezembro de 1982;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 29 de abril de 1983, publicada no Minas Gerais em 09 de junho de 1983;
- Assembléia Geral Extraordinária de 28 de fevereiro de 1984, publicada no Minas Gerais de 04 de abril de 1984;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 26 de abril de 1984, publicada no Minas Gerais de 28 de junho de 1984;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 25 de abril de 1985. Registro na JUCEMG n° 682.193/85;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 25 de abril de 1986. Registro na JUCEMG n° 780.744/87;
- Assembléia Geral Extraordinária e Assembléia Geral Ordinária de 28 de abril de 1989. Registro na JUCEMG n° 891.915/89;
- Assembléia Geral Extraordinária de 24 de julho de 1989. Registro na JUCEMG n° 913.243;
- Assembléia Geral Extraordinária de 25 de setembro de 1989. Registro na JUCEMG n° 921.158;
- Assembléia Geral Extraordinária de 19 de abril de 1990. Registro na JUCEMG n° 964.162;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de abril de 1990. Registro na JUCEMG n° 966.850;
- Assembléia Geral Extraordinária de 16 de julho de 1990. Registro na JUCEMG n° 987.379;
- Assembléia Geral Extraordinária de 22 de janeiro de 1991. Registro na JUCEMG n° 1.028.206;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de abril 1991. Registro na JUCEMG n° 1.045.488;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de abril de 1992. Registro na JUCEMG n° 1.125.587;
- Assembléia Geral Extraordinária de 10 de agosto de 1992. Registro na JUCEMG n° 1.151.521;
- Assembléia Geral Extraordinária realizada em 13 de novembro de 1992 e publicada no Minas Gerais de 10 de dezembro de 1992. Registro na JUCEMG n° 1.167.262;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de abril de 1993. Registro na JUCEMG n° 1.203.658;
- Assembléia Geral Extraordinária realizada em 13 de dezembro de 1993. Registro na JUCEMG n° 1.259.121;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 29 de abril de 1994. Registro na JUCEMG n° 1.300.684;
- Assembléia Geral Extraordinária realizada em 1° de fevereiro de 1995. Registro na JUCEMG n° 1.349.385;
- Assembléia Geral Extraordinária de 27 de abril de 1995. Registro na JUCEMG n° 1.375.992;
- Assembléia Geral Extraordinária de 25 de abril de 1996. Registro na JUCEMG n° 1.453.045;
- Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 25 de abril de 1997. Registro na JUCEMG n° 1539543;
- Assembléia Geral Extraordinária realizada em 04 de dezembro de 1997. Registro na JUCEMG n° 1.595.034;
- Assembléia Geral Ordinária de 29 de abril de 1998;
- Assembléia Geral Extraordinária de 08 de janeiro de 1999. Registro na JUCEMG n° 1.719.119;
- Assembléia Geral Ordinária realizada em 28 de abril de 1999. Registro na JUCEMG n° 1.819.785;
- Assembléia Geral Ordinária realizada em 28 de abril de 2000. Registro na JUCEMG n° 2.430.408;
- Assembléia Geral Extraordinária realizada em 04 de janeiro de 2001. Registro na JUCEMG n° 2.560.293;
- Assembléia Geral Ordinária realizada em 27 de abril de 2001. Registro na JUCEMG n° 2.612.405;
- Assembléia Geral Extraordinária realizada em 02 de outubro de 2001. Registro na JUCEMG n° 2.664.240;
- Assembléia Geral Ordinária realizada em 30 de abril de 2002. Registro na JUCEMG n° 2780566.

ANEXO I - REGIMENTO INTERNO DA CDI-MG EM 1976

TÍTULO I - DA DIRETORIA

CAPÍTULO I - DA COMPOSIÇÃO E DAS REUNIÕES

- Art. 1. A Diretoria da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG compõe-se de um Presidente, um Diretor Administrativo, um Diretor Financeiro e um Diretor Técnico, todos eleitos pela Assembléia Geral dos Acionistas, com mandato de três anos.
- Art. 2. A Diretoria deverá reunir-se, ordinariamente, uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que necessário.
- § 1º. A Diretoria somente se reunirá com a presença da maioria absoluta de seus membros, e as deliberações serão tomadas por maioria simples, cabendo ao Presidente, além do voto comum, o de qualidade.
- § 2º. Os assuntos de alta relevância para a Empresa, a juízo do Presidente, somente serão discutidos com a presença de todos os Diretores.
- § 3º. As atas das reuniões serão lavradas pelo Diretor Administrativo e, na sua falta, pelo Diretor que for designado pelo Presidente, e deverão ser assinadas pelos Diretores presentes.

CAPÍTULO II - DA COMPETÊNCIA

- Art. 3. Além dos poderes e atribuições que a lei e o Estatuto lhe conferem, compete à Diretoria:
- I - Rever os resultados reais em confronto com os objetivos planejados;
 - II - Determinar a política orçamentária geral;
 - III - Aprovar os investimentos de capital;
 - IV - Decidir sobre qualquer assunto da administração, bem como sobre os casos omissos no Estatuto e neste Regimento e sobre as dúvidas na respectiva interpretação e aplicação.

CAPÍTULO III - DAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE

- Art. 4. O Presidente é o principal dirigente executivo e tem como responsabilidade precípua a de traçar um plano de ação a longo prazo para a Empresa, fixar as principais etapas e prazos para a respectiva realização, devendo, para isso, coordenar os esforços de seus subordinados e orientá-los quanto aos métodos e programas apropriados dentro de suas respectivas áreas de atividade.
- Art. 5. São atribuições do Presidente:
- I - Presidir as Assembléias dos Acionistas;
 - II - Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
 - III - Representar a Sociedade, ativa e passivamente;
 - IV - Dirigir e orientar os negócios sociais, visando ao desenvolvimento de objetivos a curto e a longo prazo;
 - V - Admitir, transferir, punir ou dispensar empregados, conceder licenças e abonar faltas, podendo delegar integralmente ou em parte tais poderes;
 - VI - Propiciar meios para melhor aproveitamento dos empregados, através da adoção e manutenção de um plano de organização adequado, padrões objetivos de trabalho, exame periódico das atividades, métodos e processos conhecidos, bem como de reto e firme comando, dentro da organização;
 - VII - Relatar à Diretoria a marcha das operações da Empresa;
 - VIII - Resolver sobre a conveniência da participação da empresa em negócios de âmbito municipal, estadual, nacional e internacional e determinar as providências que se fizerem necessárias;
 - IX - Assinar, juntamente com um Diretor, os atos e instrumentos que acarretem responsabilidades para a Empresa;
 - X - Orientar a política de vendas e a administração de áreas industriais;
 - XI - Orientar as atividades de divulgação e promoção da Empresa;
 - XII - Convocar, quando necessário ou conveniente, quaisquer empregados da empresa para a constituição de comissões com o objetivo de coordenar os assuntos a serem submetidos à Diretoria, bem como para acompanhamento da execução das respectivas decisões;
 - XIII - Aprovar as normas da Companhia;
 - XIV - Designar um dos Diretores para substituí-lo em seus impedimentos.
- PARÁGRAFO ÚNICO - No desempenho de suas funções o Presidente:
1. Deverá prestar contas à Diretoria, pela execução das atribuições acima referidas;
 2. Poderá dar assistência e orientação, quando necessárias, a seu critério, aos Diretores e funcionários.

CAPÍTULO IV - DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ADMINISTRATIVO

- Art. 6. O Diretor Administrativo é o responsável pela coordenação prévia dos assuntos que devam ser submetidos à deliberação das Assembléias dos Acionistas ou da Diretoria, pelo registro de suas resoluções e pelo acompanhamento das respectivas execuções, e assiste ao Presidente em assuntos relacionados com os serviços administrativos e jurídicos da Empresa.
- Art. 7. São atribuições do Diretor Administrativo:
- I - Coordenar, previamente, os assuntos que devam ser submetidos à Assembléia dos Acionistas e à Diretoria, e tomar as medidas legais para a sua realização e arquivamento das respectivas atas na repartição competente;
 - II - Secretariar as reuniões da Diretoria, lavrando as respectivas atas;
 - III - Registrar, em livro próprio, as resoluções das Assembléias de Acionistas, do Conselho Superior de Administração e da Diretoria e acompanhar o respectivo cumprimento após transmiti-las aos setores interessados;
 - IV - Elaborar as circulares e instruções para execução na Empresa;
 - V - Supervisionar as atividades dos Departamentos Jurídico e Administrativo da Empresa;
 - VI - Elaborar, propor e rever o Regimento Interno e os Planos de Cargos e Salários do Pessoal da Empresa, a serem aprovados pela Diretoria;
 - VII - Assinar, com o Presidente, os contratos de aquisição, alienação e oneração de imóveis.
- PARÁGRAFO ÚNICO - No desempenho de suas funções deverá o Diretor Administrativo:
1. Trabalhar estreitamente com o Presidente, Diretores e com o pessoal executivo, na elaboração de resoluções, no preparo de agendas para as Assembléias de Acionistas e para as reuniões do Conselho Superior de Administração e da Diretoria e registro das atas finais;
 2. Manter estreito contato com o Gerente do Departamento Jurídico, visando à forma legal das resoluções, atas e demais documentos oficiais da Empresa;

3. Manter estreito contato com o Gerente do Departamento Administrativo, visando o controle do pessoal, transportes, comunicações, materiais, correspondência, segurança e organização da Empresa.

CAPÍTULO V - DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR FINANCEIRO

- Art. 8. O Diretor Financeiro é o encarregado do planejamento dos assuntos econômicos e financeiros da Empresa, a curto e longo prazo, e da administração do crédito, patrimônio e seguros. .
- Art. 9. São atribuições do Diretor Financeiro:
- I - Controlar o patrimônio da Empresa e de suas alterações;
 - II - Planejar e programar as necessidades financeiras imediatas, inclusive as de caixa, bem como a previsão de receitas e de financiamentos;
 - III - Manter vigilância constante sobre os direitos creditórios da Empresa;
 - IV - Administrar a movimentação das disponibilidades de caixa;
 - V - Interpretar e relatar as condições e resultados financeiros ao Presidente e/ou à Diretoria;
 - VI - Fazer o planejamento financeiro a longo prazo da Empresa;
 - VII - Administrar sistemas de crédito e de cobranças;
 - VIII - Preparar projeções e análises de lucros decorrentes de programas, projetos e propostas para execução a longo prazo, que estejam sendo examinados pela Empresa e desenvolver as recomendações baseadas nesses estudos;
 - IX - Orientar a administração e manutenção de sistemas adequados de seguros para o pessoal, operações e bens da empresa;
 - X - Administrar os serviços relativos a ações, emissão dos respectivos títulos ou certificados, transferências, arquivamento e escrituração dos respectivos livros;
 - XI - Assinar, com o Presidente, as ações, cautelas e títulos múltiplos do capital social da Empresa, bem como os contratos de financiamento, cheques, ordens de pagamento e documentos afins.
- PARÁGRAFO ÚNICO - No desempenho de suas funções, deverá o Diretor Financeiro manter contatos permanentes:
1. Com o Presidente, para o fiel cumprimento de suas atribuições;
 2. Com os Gerentes dos Departamentos Econômico e de Finanças, para intercâmbio de idéias sobre a política financeira.

CAPÍTULO VI - DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR TÉCNICO

- Art. 10. O Diretor Técnico é o responsável pela coordenação e controle do planejamento e execução das obras da Empresa.
- Art. 11. São atribuições do Diretor Técnico:
1. Coordenar, de acordo com as diretrizes gerais traçadas pela Diretoria, a elaboração dos planos e programas de trabalho da Empresa e a execução das obras e serviços;
 2. Estabelecer normas para que a Assessoria Técnica oriente e/ou controle as atividades dos departamentos subordinados;
 3. Supervisionar as atividades dos Departamentos de Planejamento, de Construções e de Licitações e Controle;
 4. Assinar, com o Presidente, os contratos de obras e serviços.

TÍTULO II - DOS AUXILIARES DA ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO I - DOS ASSESSORES DO PRESIDENTE

SEÇÃO I - DAS ATRIBUIÇÕES DO ASSESSOR DE COORDENAÇÃO GERAL

- Art. 12. O Assessor de Coordenação Geral é o responsável pelo controle diário das operações da Empresa, de modo a obter, com os recursos disponíveis, o máximo de aproveitamento, compatível com os objetivos sociais.
- Art. 13. São atribuições do Assessor de Coordenação Geral:
- I - Supervisionar as atividades das Coordenadorias Técnica, Econômico-Financeira, Comercial e Atividades Especiais.
 - 1.1. Compete à Coordenadoria Técnica examinar os procedimentos da área técnica, efetuando inspeções e verificações, em qualquer nível de hierarquia, para oferecer subsídio à Presidência e à Diretoria Técnica.
 - 1.2. Compete à Coordenadoria Econômico-Financeira examinar os procedimentos das áreas de administração e finanças, efetuando inspeções e verificações, em qualquer nível de hierarquia, para oferecer subsídios à Presidência e às Diretorias Administrativa e Financeira.
 - 1.3. Compete à Coordenadoria Comercial e Atividades Especiais examinar os procedimentos da área comercial, efetuando inspeções e verificações em qualquer nível de hierarquia, para oferecer subsídios à Presidência;
 - II - Elaborar, juntamente com os responsáveis pelas Coordenadorias, os programas de coordenação, de conformidade com as determinações oriundas da Presidência;
 - III - Apresentar à Presidência relatório mensal sucinto das atividades das Coordenadorias, orientando-as quando necessário;
 - IV - Requisitar de qualquer órgão da Empresa as informações que se façam necessárias ao bom desempenho ao trabalho das Coordenadorias;
 - V - Examinar permanentemente as atividades das Coordenadorias, orientando-as quando necessário;
 - VI - Verificar a elaboração dos controles de gestão e encaminhá-los à Presidência para aprovação;
 - VII - Informar, prontamente, ao Presidente, sobre todos os aspectos que, direta ou indiretamente, possam vir a criar problemas para a CDI-MG.

SEÇÃO II - DAS ATRIBUIÇÕES DO CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA

- Art. 14. O chefe de Gabinete da Presidência é o responsável pela Coordenação, execução e controle dos serviços administrativos necessários ao funcionamento da Presidência, da Diretoria e do Conselho Superior de Administração da CDI-MG.
- Art. 15. São atribuições do Chefe de Gabinete da Presidência:
- I - Coordenar, acompanhar, controlar e dirigir os trabalhos executados pelos seus auxiliares;
 - II - Assessorar e informar o Presidente sobre o movimento diário de sua correspondência, audiências e visitas, bem como promover e seleção prévia das audiências solicitadas ao Presidente;
 - III - Representar o Presidente, por delegação, em atos de solenidades que exijam a representação da CDI-MG;

- IV - Coordenar os serviços de secretariado nas reuniões do Conselho de Administração da Companhia, providenciando a lavratura dos atos respectivos;
- V - Receber autoridades, empresários ou outras personalidades e pessoas, em nome do Presidente, quando e especificamente designado;
- VI - Responsabilizar-se pela preparação de toda a correspondência do Presidente;
- VII - Examinar todos os documentos que forem encaminhados ao Presidente para aprovação;
- VIII - Acompanhar, juntamente às demais unidades de trabalho da Companhia o andamento de processos de interesse imediato do Presidente, quando especificamente designado;
- IX - Exercer outras atividades correlatas que lhe forem confiadas pelo Presidente.

SEÇÃO III - DAS ATRIBUIÇÕES DO ASSESSOR DE IMPRENSA E RELAÇÕES PÚBLICAS

- Art. 16. O Assessor de Imprensa e Relações Públicas planeja, desenvolve e promove programas de relações públicas e de publicidade, visando aumentar o prestígio da Empresa, obter cooperação e atitudes favoráveis de clientes, acionistas, fornecedores, empreiteiros, público em geral, entidades governamentais, instituições e entidades estrangeiras; é o agente publicitário da Empresa e o consultor em todos os assuntos referentes à publicidade.
- Art. 17. São atribuições do Assessor de Imprensa e Reações Públicas:
- I - Elaborar e submeter à aprovação do Presidente projetos de política e processos destinados a influenciar favoravelmente a opinião pública;
 - II - Avaliar as necessidades de relações públicas da Empresa, bem como as atitudes, opiniões e exigências de seus públicos, entrosando-se com as suas diversas unidades administrativas para dar-lhes a assistência específica de relações públicas e manter-se bem informado da situação geral da Companhia;
 - III - Administrar ou facilitar a de informações do interesse da Empresa;
 - IV - Avaliar constantemente as reações dos diversos públicos com relação à Empresa, através de levantamento de atitudes, análise de notícias, comentários e editoriais referentes à Companhia;
 - V - Promover o levantamento de idéias e fatos e sua concatenação para pronunciamentos dos elementos de
 - VI - Supervisionar a publicação e distribuição dos órgãos noticiosos da Empresa;
 - VII - Manter o Presidente constantemente informado quanto às condições dos programas de relações públicas.

CAPÍTULO II - DAS GERÊNCIAS DOS DEPARTAMENTOS

SEÇÃO I - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO COMERCIAL

- Art. 18. O Gerente do Departamento Comercial é o responsável pela programação, coordenação e controle das atividades de venda de áreas industriais.
- Art. 19. São atribuições do Departamento Comercial:
- I - Elaborar sistemas de comercialização dentro do esquema geral da política da Empresa;
 - II - Desenvolver os mercados;
 - III - Dirigir as atividades de vendas;
 - IV - Controlar todas as atividades promocionais de vendas;
 - V - Recomendar a estrutura de preços e condições de vendas;
 - VI - Contatar empresários, promover e manter assistência aos clientes efetivos e em potencial;
 - VII - Administrar as áreas industriais.
- PARÁGRAFO ÚNICO - O Gerente do Departamento Comercial deverá manter estreitos contatos:
1. Com o Presidente, para o eficiente desempenho das atribuições acima descritas;
 2. Com o Departamento Jurídico, para a elaboração dos instrumentos contratuais necessários e orientação legal, quando for o caso;
 3. Com a Diretoria Financeira para controle do Patrimônio;
 4. Com os seus subordinados, para atribuir responsabilidades e fiscalizar o desempenho eficiente dos principais deveres.

SEÇÃO II - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO jurídico

- Art. 20. O Gerente do Jurídico cuida dos interesses da Empresa, sob ponto de vista legal e opina em todos os atos de natureza jurídica.
- Art. 21. São atribuições do Gerente do Departamento Jurídico:
- I - Assessorar a direção da Empresa em todos os atos, ações ou providências, sobre os quais possa, direta ou indiretamente, incidir a legislação federal, estadual, municipal ou tratados e convenções internacionais;
 - II - Assistir juridicamente os diversos órgãos da Empresa, visando principalmente:
 - (a) Evitar litígios;
 - (b) Lograr decisões favoráveis, quer na esfera judicial, quer na administrativa;
 - (c) Prever os efeitos legais de atos e providências;
 - III - Tomar todas as providências em que se fizer necessário à proteção legal da Empresa;
 - IV - Fazer a revisão de todos os instrumentos contratuais e de outros atos jurídicos, antes da respectiva assinatura pelo representante legal da Empresa;
 - V - Padronizar cláusulas contratuais que devam regular direitos e obrigações da mesma natureza;
 - VI - Comparecer a audiências e/ou reuniões, sempre que o exija o interesse da Empresa;
 - VII - Promover a contratação de assistência jurídica externa, quando:
 - (a) Se tratar de assuntos especializados;
 - (b) Houver acúmulo de trabalho ou a importância do litígio o aconselhe;
 - (c) Defender os interesses da Empresa, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele.
- PARÁGRAFO ÚNICO - O Gerente do Departamento Jurídico deverá manter estreitos contatos:
1. Com o Diretor Administrativo, para execução de suas atribuições;
 2. Com os Diretores Financeiro e Técnico e as Gerências dos demais Departamentos, para revisão de contratos, atos e convênios, para interpretação de normas legais, visando principalmente a prevenir e/ou evitar ônus e litígios;
 3. Com o Assessor de Coordenação Geral, para assessoria jurídica ao Presidente;
 4. Com as chefias e advogados do Departamento Jurídico, para orientá-los no encaminhamento de questões de natureza jurídica.

SEÇÃO III - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

- Art. 22. O Departamento de Administração é o responsável pelo planejamento, orientação e administração dos programas de Desenvolvimento e Treinamento de Pessoal, Desenvolvimento Organizacional, Documentação e Informações, Segurança Interna e das Áreas Industriais e Atividades de Apoio.
- Art. 23. São atribuições do Gerente do Departamento de Administração:
- I - Promover o Desenvolvimento Organizacional visando a racionalidade administrativa em todas as unidades da Companhia;
 - II - Desenvolver e sugerir política de pessoal, visando manter um corpo de empregados eficientes;
 - III - Desenvolver programas de treinamento para os empregados, auxiliando a Diretoria na seleção e colocação de pessoal;
 - IV - Estabelecer planos gerais de níveis salariais para toda a Empresa e opinar sobre qualquer alteração da tabela salarial;
 - V - Fiscalizar o cumprimento das leis e regulamentos referentes ao pessoal e às relações do trabalho ouvido o Departamento Jurídico;
 - VI - Promover e fiscalizar as atividades de Secretaria Geral, orientando nas publicações de atas, resoluções, portarias e demais atos de Administração;
 - VII - Promover as atividades de documentação e informações provenientes da Biblioteca;
 - VIII - Orientar e fiscalizar o cumprimento das normas de segurança, transportes e serviços de apoio.
- PARÁGRAFO ÚNICO - O Gerente do Departamento de Administração deverá manter estreitos contatos:
1. Com o Diretor Administrativo, para o eficiente desempenho das atribuições acima descritas;
 2. Com os Gerentes de Departamentos, para exame das necessidades de pessoal e orientação no encaminhamento de questões administrativas;
 3. Com o Assessor de Coordenação Geral para assessoria de Desenvolvimento Organizacional ao Presidente.

SEÇÃO IV - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO DE FINANÇAS

- Art. 24. O Gerente do Departamento de Finanças estabelece as normas e programas de contabilidade dentro do esquema geral da política financeira da Empresa; mantém registros contábeis das operações e da situação financeira e, juntamente com o Gerente do Departamento Econômico, fornece, na oportunidade devida, à Diretoria, dados de contabilidade e financeiros para planejamento e operações de controle.
- Art. 25. São atribuições do Gerente do Departamento de Finanças:
- I - Estabelecer, com aprovação do Diretor Financeiro, programas e normas de contabilidade, dentro do esquema geral de política financeira da Empresa, traçada pela Diretoria;
 - II - Desenvolver sistemas e processos contábeis;
 - III - Supervisionar a administração da contabilidade financeira e dos registros estatísticos;
 - IV - Supervisionar a elaboração de balancetes de receita e despesas mensais;
 - V - Assistir a administração em todos os assuntos contábeis, especialmente quanto a lucros;
 - VI - Promover o registro completo dos bens físicos e verificar se estão devidamente protegidos através de inspeções, avaliações e utilização de controles apropriados;
 - VII - Supervisionar e controlar as atividades da Tesouraria.

SEÇÃO V - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO ECONÔMICO

- Art. 26. O Gerente do Departamento Econômico é o responsável pela coordenação e controle dos planos e programas econômicos da Empresa, em especial do orçamento e programa operacional.
- Art. 27. São atribuições do Gerente do Departamento Econômico:
- I - Coordenar o desenvolvimento anual do orçamento-programa;
 - II - Desenvolver, em conjunto com o Departamento de Planejamento, o programa operacional anual;
 - III - Orientar o desenvolvimento do plano de vendas;
 - IV - Supervisionar o desenvolvimento mensal do orçamento de caixa;
 - V - Acompanhar a liberação de recursos destinados à Empresa;
 - VI - Recomendar ao Diretor Financeiro modificações na política econômica da Empresa que julgar convenientes.

SEÇÃO VI - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO

- Art. 28. O Gerente do Departamento de Planejamento é o responsável pela elaboração e fiscalização de pesquisas, levantamentos, cadastramentos, avaliações, estudos, anteprojetos, projetos executivos, detalhes, especificações, orçamentos, programações, normas e pareceres técnicos necessários à execução do planejamento físico das obras e serviços da CDI-MG.
- Art. 29. São atribuições do Gerente do Departamento de Planejamento:
- I - Examinar e aprovar os projetos de construções de terceiros nas áreas industriais da CDI-MG;
 - II - Coordenar os projetos executados pela CDI-MG;
 - III - Propor a execução de projetos, obras ou serviços necessários à implantação ou expansão de áreas industriais;
 - IV - Supervisionar as atividades das Divisões de Engenharia de Projetos, Fiscalização e Técnica de Apoio;
 - V - Manter informado o Diretor Técnico sobre o desenvolvimento de execução do planejamento físico das obras e serviços.

SEÇÃO VII - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO DE CONSTRUÇÕES

- Art. 30. O Gerente do Departamento de Construções é o responsável pela programação, coordenação e fiscalização da execução das obras e serviços do interesse da CDI-MG.
- Art. 31. São atribuições do Gerente do Departamento de Construções:
- I - Coordenar a execução das operações normais e especiais de forma a obter o rigoroso cumprimento da sua programação;
 - II - Fiscalizar e execução de qualquer obra ou serviço do interesse da Empresa, objetivando a perfeita obediência aos contratos;
 - III - Supervisionar a elaboração das medições, promovendo seu confronto com os cronogramas financeiros;
 - IV - Informar a Diretoria Técnica sobre quaisquer irregularidades verificadas no decorrer de execução de obras e serviços;

- V - Recomendar as providências que julgar necessárias à defesa dos interesses da CDI-MG na ocorrência de dificuldades com obras e serviços;
- VI - Emitir parecer técnico sobre a execução das obras e serviços contratados pela CDI-MG.

SEÇÃO VIII - DAS ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTROLE

- Art. 32. O Gerente do Departamento de Licitações e Controle é o responsável pela programação das atividades de licitação e controle da execução dos contratos de obras e serviços e de compra de materiais e equipamentos.
- Art. 33. São atribuições do Gerente do Departamento de Licitações e Controle:
- I - Organizar e controlar o cadastro de empresas fornecedoras e empreiteiras de serviços e obras;
 - II - Divulgar o cadastro de empresas, através do envio de comunicações às entidades de classe e publicação de anúncios em jornais;
 - III - Organizar listas contando o maior número possível de participantes para as licitações promovidas pela Empresa, enviando-as à Diretoria através da Comissão de Licitações;
 - IV - Sugerir os elementos básicos, tais como prazos de execução e cotação, regime de contrato, etc., bem como obter todos os elementos necessários, tais como projetos, detalhes e especificações destinados à elaboração das licitações;
 - V - Emitir parecer sobre os aspectos técnicos das licitações e da execução dos contratos delas decorrentes;
 - VI - Adquirir, quando for o caso, os materiais e equipamentos necessários à execução de obras e serviços de interesse da Empresa;
 - VII - Assessorar o Diretor Técnico.

TÍTULO III - DAS ATIVIDADES ESPECIAIS

CAPÍTULO I - DA COMISSÃO DE LICITAÇÕES

- Art. 34. À comissão de Licitações compete receber, analisar e julgar as propostas solicitadas pela CDI-MG para a execução de obras e serviços do seu interesse.
- PARÁGRAFO ÚNICO - A Comissão de Licitações será composta por um número mínimo de três funcionários da CDI-MG, especialmente designados por ato do Presidente da Empresa, entre os quais encontrarão, obrigatoriamente, um membro do Departamento de Licitação e Controle e outro do Departamento Jurídico.
- Art. 35. No exercício de suas atribuições a Comissão de Licitação deverá:
- I - Promover pré-qualificação específica, no caso de licitações de vulto;
 - II - Encaminhar à Diretoria a definição dos elementos básicos da licitação bem como a lista de participantes, elaboradas pelo Departamento de Licitações e Controle, com as observações que julgar pertinentes;
 - III - Observar o mais absoluto sigilo sobre as licitações.
- PARÁGRAFO ÚNICO - No exercício de suas atribuições a Comissão de Licitações terá ampla autonomia. Suas decisões, entretanto, somente terão eficácia depois de homologadas pela Diretoria.

CAPÍTULO II - DAS OPERAÇÕES ESPECIAIS

- Art. 36. Será definida como "operação especial" a implantação de projetos industriais considerados pela CDI-MG como de alto interesse para o Estado de Minas Gerais.
- § 1º. A implantação do projeto industrial definido como operação especial será executada pela CDI-MG, mediante:
- 1. Administração e supervisão para os serviços de implantação básica e construções industriais;
 - 2. Administração, supervisão e financiamento para os serviços de implantação básica e construções industriais;
- § 2º. O enquadramento do projeto industrial como operação especial obedecerá os seguintes critérios:
- 1. O pedido de enquadramento será examinado pela Diretoria da CDI-MG e, se aprovado, submetido à homologação do Conselho Superior de Administração;
 - 2. Os projetos com execução definida no inciso II do parágrafo anterior somente serão aprovados pela Diretoria da CDI-MG, quando houver um esquema financeiro exequível, que será igualmente aprovado.
- § 3º. Sobre o custo da implantação do projeto de "operação especial", a CDI-MG cobrará uma taxa de administração de no mínimo 5% (cinco por cento), a critério da Diretoria.

CAPÍTULO III - DA DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

- Art. 37. A Diretoria da CDI-MG poderá, através de Resolução, delegar competência a funcionário da Empresa para a prática de atos que criem, modifiquem ou extingam direitos ou obrigações para a sociedade. O ato de delegação discriminará especificamente os poderes delegados.

TÍTULO IV - DA ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

- Art. 38. A Associação dos Funcionários da CDI-MG se rege por seus estatutos e executa, mediante convênio com a CDI-MG, a política de assistência social da Empresa aos seus empregados.

TÍTULO V - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

- Art. 39. Qualquer proposta de alteração deste Regimento, apresentada em reunião da Diretoria, somente será discutida e votada em outra reunião, especialmente comunicada.
- § 1º. Somente por maioria absoluta dos membros da Diretoria poderá ser aprovada qualquer alteração deste Regimento.
- § 2º. Constituem normas complementares deste Regimento o "Manual de Funções" e o Plano de Cargos e Salários da Empresa, bem como as Resoluções e Portarias baixadas pela Diretoria regulamentando as disposições aqui contidas.
- Art. 40. Este Regimento entra em vigor nesta data, revogadas as disposições em contrário.

Belo Horizonte, 07 de janeiro de 1976.

Aprovado pela Resolução da Diretoria nº 002, ATA nº 133 de 07/01/1976.

ANEXO J - REGIMENTO INTERNO DA CDI-MG EM 1988

TÍTULO I - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO I - DA COMPOSIÇÃO E DAS REUNIÕES

- Art. 1º. O Conselho de Administração da CDI-MG compõe-se de três membros, sendo um deles o seu Presidente e o outro o seu Vice-presidente.
 PARÁGRAFO ÚNICO - O Presidente da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG é o Presidente do Conselho de Administração.
- Art. 2º. O Conselho de Administração reunir-se-á ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente quando convocado por seu Presidente, pela Diretoria Executiva ou quando o presente Regimento o determinar.
- § 1º. O Conselho de Administração somente poderá se reunir com a presença mínima de dois membros, um dos quais obrigatoriamente o Presidente e deliberará por maioria de votos, tendo o Presidente, além do voto próprio, o de qualidade.
- § 2º. Das reuniões do Conselho serão lavradas atas no livro próprio.

CAPÍTULO II - DA COMPETÊNCIA

- Art. 3º. Além dos poderes e atribuições que a Lei e o Estatuto lhe conferem, compete ao Conselho de Administração decidir sobre os assuntos da administração que lhe forem encaminhados pela Diretoria, bem como sobre os casos omissos no Estatuto Social e neste Regimento.

CAPÍTULO III - DAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE DO CONSELHO

- Art. 4º. Ao Presidente do Conselho de Administração compete convocar e presidir as reuniões do Conselho, proferir voto de desempate, além do pessoal, e conceder licença a seus pares.

TÍTULO II - DA DIRETORIA EXECUTIVA

CAPÍTULO I - DA COMPOSIÇÃO E DAS REUNIÕES

- Art. 5º. A Diretoria Executiva da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais -CDI-MG compõe-se de um Presidente, um Diretor Técnico e um Diretor de Administração e Finanças.
- Art. 6º. A Diretoria Executiva deverá reunir-se ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que o Presidente a convocar.
- § 1º. A Diretoria Executiva somente se reunirá com a presença da maioria de seus membros e as deliberações serão tomadas por maioria, cabendo ao Presidente, além do voto comum, o de qualidade.
- § 2º. Os assuntos de alta relevância para a empresa, a juízo do Presidente, somente serão discutidos com a presença de todos os Diretores.
- § 3º. Serão lavradas atas das reuniões que deverão ser assinadas pelos Diretores presentes.
- Art. 7º. A Diretoria regulamentará, através de Resolução, o funcionamento das suas reuniões.

CAPÍTULO II - DA COMPETÊNCIA

- Art. 8º. Além dos poderes e atribuições que a Lei e o Estatuto lhe conferem, compete à Diretoria Executiva:
- I - Rever os resultados reais da administração da CDI-MG, em confronto com os objetivos planejados;
 - II - Propor a política orçamentária geral;
 - III - Propor os investimentos de Capital.

CAPÍTULO III - DAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE

- Art. 9º. O Presidente é o principal dirigente executivo e tem, como responsabilidade precípua, a de coordenar a elaboração de um plano de ação para a empresa, fixar as principais etapas e prazos para a respectiva realização, devendo, para isso, coordenar os esforços de seus subordinados e orientá-los quanto aos métodos e programas apropriados dentro de suas respectivas áreas de atividade.
- Art. 10. São atribuições do Presidente:
- I - Representar a Companhia ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
 - II - Presidir as reuniões da Assembléia Geral, do Conselho de Administração, e da Diretoria Executiva, observado o disposto no art. 15 do Estatuto Social;
 - III - Exercer o voto de desempate, além do pessoal, nas reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, tendo, ainda, o direito de veto às decisões dela, levando o caso à apreciação do Conselho de Administração;
 - IV - Designar O seu substituto e dos Diretores, em suas faltas, licenças ou impedimentos;
 - V - Admitir, promover, transferir, licenciar, punir e demitir empregados, abonar faltas, designando, ainda, os ocupantes de cargos e funções de confiança, podendo delegar integralmente ou em parte tais poderes;
 - VI - Contratar serviços de terceiros quando o valor ultrapassar o limite previsto para autorização pelos Diretores;
 - VII - Aprovar os programas de desembolso e as aplicações financeiras;
 - VIII - Coordenar as atividades de divulgação e promoção da Companhia;
 - IX - Coordenar as atividades de ampliação e redução do patrimônio imobiliário da Companhia e da sua administração;
 - X - Designar os membros das comissões apuradoras de licitações e homologar as suas decisões;
 - XI - Assinar contratos, convênios, acordos, escrituras e outros instrumentos legais de interesse da Companhia, juntamente com outro Diretor;
 - XII - Autorizar a aquisição de material que exija registro patrimonial;
 - XIII - Baixar portarias, resoluções e demais atos disciplinadores das atividades da Companhia;
 - XIV - Zelar pela observância das atribuições e competências de cada Diretoria ou setor de atividade da Companhia, em conformidade com o preceituado no Regimento Interno;

- XV - Propiciar meios para melhor aproveitamento dos empregados, através da adoção e manutenção de um plano de organização adequado, utilizando padrões objetivos de trabalho, de exame periódico das atividades, de métodos e processos conhecidos, objetivando o bom desempenho da empresa;
- XVI - Convocar, quando necessário, quaisquer empregados para a constituição de comissões com o objetivo de realizar trabalhos que interessem à administração.

CAPÍTULO IV - DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR TÉCNICO

- Art. 11. O Diretor Técnico é o responsável pela coordenação e controle do planejamento e da elaboração dos projetos, bem como pelo acompanhamento dos serviços nos Distritos Industriais junto à empresa realizadora das obras, com vistas a seu recebimento ajustado às necessidades da CDI-MG.
- Art. 12. São atribuições do Diretor Técnico:
 - I - Planejar, organizar, coordenar e orientar as atividades da Gerência de Projetos;
 - II - Examinar, analisar e opinar, conclusivamente, sobre a implantação, expansão e equipamentos de Distritos Industriais de propriedade da empresa;
 - III - Contratar serviços de terceiros, necessários às atividades de sua Diretoria, até o limite de 50 (cinquenta) vezes o valor de referência fixado em legislação federal;
 - IV - Aprovar estudos e projetos técnicos e promover a elaboração dos respectivos orçamentos e cronogramas;
 - V - Dar anuência para construção de interesse das empresas cujos projetos tenham sido submetidos à análise da CDI-MG;
 - VI - Assinar cheques, juntamente com o Presidente ou com outro Diretor ou com Procurador para tal designado;
 - VII - Assinar, juntamente com o Presidente ou outro Diretor, contratos, convênios, acordos e escrituras;
 - VIII - Aprovar, sob o ponto de vista técnico, as áreas selecionadas para a implantação de Distritos Industriais.
 - IX - Acompanhar os serviços nos Distritos Industriais junto à empresa realizadora das obras, com vistas a seu recebimento ajustado às necessidades da CDI-MG;
 - X - Assessorar o Presidente em assuntos de sua Diretoria e executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

CAPÍTULO V - DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

- Art. 13. O Diretor de Administração e Finanças é o responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo controle dos serviços administrativos e financeiros da empresa.
- Art. 14. São atribuições do Diretor de Administração e Finanças:
 - I - Planejar, organizar, coordenar e orientar as atividades da Gerência Financeira e da Gerência Administrativa;
 - II - Programar as necessidades financeiras mediatas e imediatas, inclusive as de caixa, bem como a previsão de receitas e de financiamentos;
 - III - Promover aplicações financeiras constantes do programa previamente aprovado pelo Presidente prestando contas à Diretoria Executiva.
 - IV - Promover o pagamento das despesas realizadas pela empresa, obedecido o cronograma de desembolso aprovado pelo Presidente;
 - V - Interpretar e relatar as condições e resultados financeiros à Diretoria Executiva;
 - VI - Propor o planejamento econômico e financeiro a médio e longo prazo, submetendo-o à Diretoria Executiva;
 - VII - Examinar, analisar e opinar conclusivamente sobre as matérias referentes ao Plano de Cargos e Salários da empresa para submetê-las ao Conselho de Administração;
 - VIII - Encaminhar ao Presidente os nomes dos candidatos à admissão, bem como propor a aplicação de penalidades, inclusive demissão;
 - IX - Contratar serviços de terceiros necessários às atividades de sua Diretoria, até o limite de 50 (cinquenta) vezes o valor de referência fixado em legislação federal;
 - X - Promover aquisição de materiais necessários às atividades da empresa;
 - XI - Assinar com o Presidente ou outro Diretor contratos, convênios, acordos e escrituras;
 - XII - Assinar cheques juntamente com o Presidente ou outro Diretor ou Procurador para tal designado;
 - XIII - Administrar os serviços de ações, emissão dos respectivos títulos ou certificados, transferências, escrituração e arquivamento dos livros respectivos;
 - XIV - Propor à Diretoria Executiva a realização de cursos de aperfeiçoamento e treinamento de empregados;
 - XV - Controlar o patrimônio da empresa e o registro de suas alterações;
 - XVI - Assessorar o Presidente em assuntos de sua Diretoria e executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

TÍTULO III - DOS AUXILIARES DA ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO I - DAS ASSESSORIAS DA PRESIDÊNCIA

SEÇÃO I - DA ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO GERAL

- Art. 15. Compete à Assessoria de Coordenação Geral a formulação e acompanhamento das políticas organizacionais e operacionais da empresa, bem como a coordenação do seu sistema integrado de dados e informações.
- Art. 16. São atribuições da Assessoria de Coordenação Geral:
 - I - Formular as políticas organizacionais, bem como acompanhar sua implementação;
 - II - Analisar e avaliar, em caráter permanente, os procedimentos administrativos, propondo soluções de organização, sistemas e métodos;
 - III - Coordenar o processo de informatização;
 - IV - Coordenar e manter uma central única de informações, introduzindo e mantendo atualizado o sistema integrado de dados e trabalhos técnicos, bem como seu tratamento estatístico;
 - V - Acompanhar e avaliar a execução de planos, programas e projetos, encaminhando à Presidência relatórios e informações relacionadas com a consecução dos objetivos previstos.

SEÇÃO II - DA ASSESSORIA DE REPRESENTAÇÃO EMPRESARIAL

- Art. 17. Compete à Assessoria de Representação Empresarial promoção da imagem da empresa junto aos públicos interno e externo, bem como assessoramento à Direção no tocante ao seu posicionamento no contexto empresarial e político.

Art. 18. São atribuições da Assessoria de Representação Empresarial:

- I - Colocar em prática as diretrizes de comunicação e relacionamento junto aos públicos interno e externo, aprovadas pela administração;
- II - Elaborar e coordenar a aplicação do Plano de Comunicação da Empresa;
- III - Representar, quando solicitado, a direção da empresa em solenidades; eventos, etc.;
- IV - Programar e coordenar a participação da empresa em feiras nacionais e internacionais, congressos e outros eventos de interesse da empresa;
- V - Manter relacionamento profissional com a imprensa e ó de comunicação a projetar a imagem da empresa, além de manter-se inteirado e colocar a administração a par de acontecimentos, notícias, fatos e tendências que tenham influência sobre as atividades da empresa;
- VI - Planejar, viabilizar e prestar assessoria nos contatos entre a direção e os profissionais da imprensa para fins de entrevistas e fornecimento de informações sobre a empresa;
- VII - Produzir e enviar matérias jornalísticas para divulgação nos meios de comunicação;
- VIII - Organizar, manter e avaliar serviço de recortes, gravação e cópia de notícias divulgadas sobre a empresa ou que a ela dizem respeito;
- IX - Responder os pedidos de informações da imprensa sobre a matéria;
- X - Viabilizar, em conjunto com o Serviço de Relações Públicas e Promoções, eventos que envolvam a Imprensa;
- XI - Manter contatos com fontes internas da empresa para coleta de informações;
- XII - Acompanhar, promover pesquisas e avaliar meios de comunicação coletiva da empresa quanto a sua distribuição, circulação, grau de entendimento, aceitação;
- XIII - Coordenar a elaboração e projeto de vídeos, audiovisuais, fotos, cine- reportagens;
- XIV - Organizar e manter funcionais os arquivos de material jornalístico, fotográfico, fitas, audiovisuais e a aparelhagem, as salas de projeções, auditórios, quadros de avisos, murais e out-doors da empresa;
- XV - Controlar o suprimento, estoque e distribuição de peças promocionais informativas impressas;
- XVI - Identificar, inventariar, conhecer e acompanhar os públicos interno e externo da empresa visando a projetar imagem, detectar problemas potenciais, alertar e propor à administração medidas apropriadas de Relações Públicas.
- XVII - Acompanhar e providenciar a manifestação, participação da empresa nos acontecimentos sociais de significação para autoridades, associações e grupos de comunidade;
- XVIII - Coordenar a implantação de programas internos de apoio às artes, concursos e campanhas de cunho social;
- XIX - Cuidar que os veículos de comunicação da empresa e brindes sejam remetidos às pessoas de interesse de relacionamento;
- XX - Colaborar na organização de eventos que aproximem a empresa de seus públicos, como simpósios, cursos, seminários e similares, inaugurações, feiras, exposições, congressos e outras solenidades;
- XXI - Desenvolver, em conjunto com as áreas específicas, atividades de integração do público interno;
- XXII - Organizar e manter funcionais e atualizados os cadastros, calendários de eventos, mailing-list e fichários de pessoas, grupos e entidades públicas e privadas de interesse da empresa.

SEÇÃO III - DA ASSESSORIA JURÍDICA

Art. 19. A Assessoria Jurídica cuida dos interesses da empresa, sob o ponto de vista legal e opina sobre atos de natureza jurídica.

Art. 20. São atribuições da Assessoria Jurídica:

- I - Assessorar a direção da empresa em todos os atos, ações ou providências sobre os quais possa, direta ou indiretamente, incidir a legislação federal, estadual, municipal ou tratados e convenções internacionais;
- II - Assistir juridicamente os diversos órgãos da empresa, emitindo pareceres visando, principalmente, evitar litígios e obter decisões favoráveis;
- III - Tomar todas as providências em que se fizer necessário à proteção legal da empresa;
- IV - Fazer a revisão de todos os instrumentos contratuais e de outros atos jurídicos, antes da respectiva assinatura pelos representantes legais da empresa;
- V - Padronizar cláusulas contratuais que devam regular direitos e obrigações da mesma natureza;
- VI - Fazer-se representar em audiências e/ou reuniões, sempre que o exija o interesse da empresa.
- VII - Elaborar e controlar contratos, convênios, escrituras, comunicados, ofícios e os instrumentos de suas notificações.

SEÇÃO IV - DA SECRETARIA GERAL

Art. 21. Compete à Secretaria Geral a responsabilidade pelas atividades que envolvem o controle da tramitação de correspondências e processos, do arquivamento, bem como a coordenação da sistemática das reuniões do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléias Gerais.

Art. 22. São atribuições da Secretaria Geral:

- I - Responsabilizar pelas atividades que compreendem o arquivo e protocolo geral;
- II - Responsabilizar pelo recebimento, distribuição e expedição diária da correspondência, promovendo os registros;
- III - Responsabilizar pela organização, formalização, distribuição e controle permanente de processos e sua tramitação;
- IV - Redigir, registrar e encaminhar avisos de convocação para Assembléias Gerais, reuniões do Conselho de Administração e Diretoria Executiva, bem como de suas atas;
- V - Atender público externo e prestar informações.

CAPÍTULO II - DAS SUPERINTENDÊNCIAS DA PRESIDÊNCIA

SEÇÃO I - DA SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO E MARKETING

Art. 23. Compete à Superintendência de Planejamento e Marketing a formulação das diretrizes e elaboração de estudos e pesquisas para o planejamento global da empresa.

Art. 24. São atribuições da Superintendência de Planejamento e Marketing:

- I - Identificar novos projetos e/ou programas visando ampliar a atuação da empresa;
- II - Identificar novas fontes de recursos supervisionando e coordenando as atividades especiais;
- III - Elaborar estudos de viabilidade técnico-econômica para implantação ou expansão de Distritos Industriais;
- IV - Promover estudos e pesquisas necessários ao desenvolvimento do Planejamento econômico-social e da política mercadológica da empresa;

- V - Promover estudos e pesquisas para projetos especiais identificados;
- VI - Controlar e acompanhar os Convênios de Cooperação Técnica e Financeira com Municípios e outras entidades;
- VII - Elaborar o Programa Plurianual de Investimentos;
- VIII - Elaborar e acompanhar o Orçamento Programa Anual da empresa.

SUBSEÇÃO A - DO SETOR URBANO SOCIAL

- Art. 25. Compete ao Setor Urbano Social a promoção de estudos, projetos e execução de atividades de levantamento e acompanhamento, relacionados à área social.
- Art. 26. São atribuições do Setor Urbano Social:
- I - Promover análise de interferência da implantação industrial nos contextos urbanos, sociais e de meio ambiente;
 - II - Promover estudos e projetos que estabeleçam as relações sócio-econômicas, habitacionais, educacionais e outras, conseqüentes da implantação de áreas industriais;
 - III - Executar planejamento habitacional, paralelamente ao planejamento dos Distritos Industriais;
 - IV - Promover contatos e posterior cadastramento de proprietários para desapropriações;
 - V - Acompanhar as desapropriações;
 - VI - Realizar estudos preventivos para evitar a invasão dos terrenos pertencentes à empresa;
 - VII - Acompanhar os trabalhos de retiradas de invasores.

SUBSEÇÃO B - DO SETOR DE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS

- Art. 27. Compete ao Setor de Estudos Mercadológicos a realização de pesquisas e estudos mercadológicos e proposição de ações para orientar o planejamento global da empresa.
- Art. 28. São atribuições do Setor de Estudos Mercadológicos:
- I - Propor alternativas para diversificação, ampliação ou redução de produtos da empresa;
 - II - Propor alternativas para otimizar as atividades de marketing da empresa;
 - III - Elaborar pesquisas de caráter geral e estudos de mercado;
 - IV - Elaborar pesquisas de desempenho das empresas localizadas nas diversas áreas industriais.

SEÇÃO II - DA SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES

- Art. 29. Compete à Superintendência de Operações representação da empresa junto a seus mercados de atuação, coordenação das atribuições de comercialização regionais, bem como desenvolvimento da mercadologia do produto.
- Art. 30. São atribuições da Superintendência de Operações:
- I - Planejar, organizar e coordenar as atribuições de comercialização e administração regionais;
 - II - Manter contatos permanentes com órgãos públicos, privados e entidades ligadas à indústria, em todo o País, especialmente, nos maiores centros industriais;
 - III - Identificar clientes em potencial;
 - IV - Promover a manutenção de contatos permanentes com clientes efetivos e em potencial;
 - V - Promover o desenvolvimento de mercados;
 - VI - Promover a inspeção dos Distritos Industriais implantados e sua fiscalização, manutenção e segurança;
 - VII - Promover a inspeção e o acompanhamento das obras de empresas em implantação nos Distritos Industriais;
 - VIII - Promover a fiscalização da execução dos serviços e obras de manutenção no âmbito de sua Superintendência, propondo os respectivos pagamentos.

SUBSEÇÃO A - DA GERÊNCIA DE APOIO COMERCIAL

- Art. 31. Compete à Gerência de Apoio Comercial a comercialização de áreas industriais; promoção do acompanhamento e da avaliação dos empreendimentos realizados e controle patrimonial da empresa (ativo imobiliário).
- Art. 32. São atribuições da Gerência de Apoio Comercial:
- I - Promover estudos de métodos e procedimentos de comercialização de terrenos;
 - II - Promover estudos de composição de preços/custos;
 - III - Promover avaliações imobiliárias;
 - IV - Promover estudos para estabelecimento das condições de venda;
 - V - Participar de estudos e contatos para criação de novos distritos ou ampliação dos já existentes;
 - VI - Fornecer subsídios para dinamização atualização da política de vendas da empresa;
 - VII - Supervisionar e coordenar as atividades de acompanhamento, controle e registro de todas as negociações efetivadas e em andamento;
 - VIII - Supervisionar e coordenar as atividades de controle patrimonial (ativo imobiliário);
 - IX - Supervisionar e coordenar as atividades de vendas de áreas industriais;
 - X - Coordenar e sistematizar as informações atinentes à comercialização.

SUBSEÇÃO A-1 - SETOR DE CONTROLE ESTATÍSTICO E PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO

- Art. 33. Compete ao Setor de Controle, Estatística e Patrimônio Imobiliário apoiara comercialização de áreas industriais e promoção do acompanhamento e da avaliação dos empreendimentos realizados, manutenção e guarda da documentação referente aos bens patrimoniais.
- Art. 34. São atribuições do Setor de Controle, Estatística e Patrimônio Imobiliário:
- I - Promover e manter assistência a clientes efetivos na parte documental;
 - II - Acompanhar, controlar e registrar todas as negociações efetivadas e em andamento;
 - III - Fornecer subsídios para estudos de mercado, estabelecimento de custos e preço de vendas nas atividades de comercialização na empresa;
 - IV - Acompanhar as alterações do patrimônio imobiliário, providenciando e/ou atualizando a documentação necessária: registro dos títulos de aquisição dos terrenos e registro dos loteamentos industriais;
 - V - Cadastrar imóveis de propriedade da empresa, controlando a ocupação das áreas;
 - VI - Promover pagamento dos impostos;
 - VII - Obter documentos cartoriais: certidões negativas de ônus, ações, protestos e outros;
 - VIII - Promover guarda da documentação patrimonial atualizada.

SUBSEÇÃO B - DA GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO REGIONAL

- Art. 35. Compete à Gerência de Administração Regional a representação da empresa junto às regiões de influência dos Distritos Industriais, comercialização de terrenos, administração e manutenção dos mesmos.
- Art. 36. São atribuições da Gerência de Administração Regional:
- I - Promover e manter contatos permanentes com órgãos Públicos/privados e entidades ligadas à indústria;
 - II - Promover a identificação de clientes em potencial;
 - III - Manter contatos com clientes efetivos e em potencial;
 - IV - Promover e coordenar o desenvolvimento de mercados nas administrações regionais;
 - V - Promover a fiscalização de Distritos Industriais implantados, verificando a necessidade de manutenção e segurança;
 - VI - Promover o acompanhamento das obras de implantação de empresas nos Distritos Industriais;
 - VII - Comercializar áreas industriais e/ou serviços.

SUBSEÇÃO B-1 - DO SETOR DE FISCALIZAÇÃO, MANUTENÇÃO E SEGURANÇA

- Art. 37. Compete ao Setor de Fiscalização, Manutenção e Segurança a fiscalização e promoção da manutenção e da segurança dos Distritos Industriais.
- Art. 38. São atribuições do Setor de Fiscalização, Manutenção e Segurança:
- I - Promover a segurança patrimonial;
 - II - Fiscalizar a manutenção da ordem, invasões e favelamentos nos terrenos da empresa;
 - III - Manter contatos com órgãos de segurança, visando cobertura para casos de invasões, desmatamentos, incêndios e outros;
 - IV - Inspeccionar os Distritos Industriais implantados, verificando necessidade de manutenção;
 - V - Providenciar reparos necessários, acionando Prefeituras e/ou empreiteiras;
 - VI - Promover a fiscalização da implantação das empresas nos Distritos Industriais, conforme Normas Técnicas para Implantação das Empresas nos Distritos Industriais da CDI-MG.

SUBSEÇÃO B-2 - DOS SETORES DE ADMINISTRAÇÃO REGIONAL -DE "A" A "G"

- Art. 39. Compete aos Setores de Administração Regional a representação da empresa junto à região de influência dos Distritos Industriais e sua administração.
- Art. 40. São atribuições dos Setores de Administração Regional:
- I - Manter contatos permanentes com órgãos públicos e privados ligados à industrialização;
 - II - Identificar clientes em potencial;
 - III - Manter contatos com clientes efetivos e em potencial;
 - IV - Promover o desenvolvimento de mercados na sua área de influência;
 - V - Inspeccionar os Distritos Industriais implantados, verificando necessidades de manutenção e segurança;
 - VI - Acompanhar as obras de implantação das empresas nos Distritos Industriais.

CAPÍTULO III - DA GERÊNCIA DA DIRETORIA TÉCNICA

SEÇÃO I - DA GERÊNCIA DE PROJETOS

- Art. 41. Compete à Gerência de Projetos a coordenação da execução de projetos urbanísticos e arquitetônicos, projetos de engenharia e das atividades de apoio ao planejamento social e urbano, bem como supervisão dos serviços realizados nos Distritos Industriais.
- Art. 42. São atribuições da Gerência de Projetos:
- I - Supervisionar e coordenar o desenvolvimento de projetos urbanísticos e arquitetônicos;
 - II - Supervisionar e coordenar o desenvolvimento de projetos de engenharia assim chamados aqueles que dizem respeito a saneamento básico, terraplenagem, pavimentação, geométrico, estrutural, rede de distribuição de energia elétrica e iluminação;
 - III - Supervisionar e coordenar as atividades de apoio ao planejamento social e urbano;
 - IV - Supervisionar e coordenar as atividades de orçamento e controle.

SUBSEÇÃO A - DO SETOR DE URBANISMO E ARQUITETURA

- Art. 43. Compete ao Setor de Urbanismo e Arquitetura a execução de projetos, fiscalização do desenvolvimento de projetos e coordenação das atividades relacionadas a projetos de urbanismo e arquitetura.
- Art. 44. São atribuições do Setor de Urbanismo e Arquitetura:
- I - Coletar e analisar dados para planejamento e projetos de Distritos Industriais: áreas industriais, edificações e outros conjuntos arquitetônicos e urbanísticos;
 - II - Inspeccionar e selecionar áreas potenciais para implantação industrial;
 - III - Analisar pareceres, normas e projetos de legislação urbanística;
 - IV - Elaborar trabalhos teóricos referentes a planejamento urbano e arquitetônico;
 - V - Desenvolver projetos com detalhamento e cálculos em desenhos;
 - VI - Promover levantamentos topográficos, planialtimétricos, planimétricos e cadastrais;
 - VII - Fiscalizar trabalhos de topografia empreitados a terceiros;
 - VIII - Projetar e executar locações de sistemas viários, estradas, trevos e outros;
 - IX - Compilar dados técnicos para divulgação interna.
 - X - Acompanhar a evolução da demanda industrial, atualizando os projetos de arquitetura e urbanismo;
 - XI - Classificar, registrar e guardar os documentos técnicos (mapotecas), bem como compilar dados para divulgação interna;
 - XII - Promover pesquisas cartográficas, interna ou externamente, para obtenção e/ou atualização de cartas e mapas.

SUBSEÇÃO B - DO SETOR DE PROJETOS DE ENGENHARIA

- Art. 45. Compete ao Setor de Projetos de Engenharia o desenvolvimento e coordenação das atividades relacionadas a projetos de engenharia, assim chamados: saneamento básico, terraplenagem e pavimentação, geométrico, estrutural e rede de distribuição de energia elétrica e iluminação, bem como a análise dos projetos das empresas e o "Acompanhamento Pós-Venda" dos contratos de vendas de áreas industriais.
- Art. 46. São atribuições do Setor de Projetos de Engenharia:

- I - Adequar os projetos específicos da unidade conforme evolução da demanda industrial;
- II - Examinar problemas de poluição ambiental de modo a minimizar seus efeitos negativos, assessorando na solução desses problemas;
- III - Contatar órgãos públicos/privados, participando do desenvolvimento de projetos de engenharia.
- IV - Analisar projetos industriais a serem implantados nos Distritos Industriais, emitindo os respectivos "Termos de Anuência";
- V - Promover o "Acompanhamento Pós-Venda", sugerindo providências para corrigir inadimplências dos contratos de vendas de áreas industriais.

SUBSEÇÃO C - DO SETOR DE ORÇAMENTO E CONTROLE

- Art. 47. Compete ao Setor de Orçamento e Controle a elaboração de orçamentos/estimativas de custos, promoção de licitações de pequenas obras de manutenção e acompanhamento da implantação dos Distritos Industriais.
- Art. 48. São atribuições do Setor de Orçamento e Controle:
- I - Fornecer à empresa realizadora das obras elementos técnicos necessários às licitações e às contratações;
 - II - Acompanhar junto à empresa realizadora das obras, ou fiscalizar por sua delegação, a execução dos serviços com vistas a seu recebimento ajustado às necessidades da CDI-MG;
 - III - Participar junto com a empresa realizadora das obras das Comissões de Recebimento de Obras;
 - IV - Elaborar orçamentos e estimativas de custos com vistas às negociações de áreas com Prefeituras e empresas;
 - V - Acompanhar a execução do Plano de Metas de Projetos e Obras dos Distritos Industriais;
 - VI - Elaborar orçamentos e estimativas de custos com vistas a estudos de viabilidade de áreas e Distritos Industriais (custos x benefícios) em apoio à unidade funcional responsável pelo planejamento;
 - VII - Elaborar licitações relativas a estudos topográficos e sondagem de áreas a serem utilizadas como industriais;
 - VIII - Elaborar licitações relativas à execução de pequenas obras de manutenção, projetos, materiais e serviços;
 - IX - Elaborar cronogramas físicos de obras, projetos e serviços com vistas ao acompanhamento pela CDI-MG;
 - X - Elaborar licitações relativas aos serviços, materiais e equipamentos para a área administrativa da CDI-MG nos termos da legislação em vigor;
 - XI - Pesquisar, preparar e controlar atestados técnicos de execução de pequenas obras, projetos, materiais e serviços.

CAPÍTULO IV - DAS GERÊNCIAS DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

SEÇÃO I - DA GERÊNCIA FINANCEIRA

- Art. 49. Compete à Gerência Financeira a administração dos recursos financeiros e contabilização financeira.
- Art. 50. São atribuições da Gerência Financeira:
- I - Estabelecer programas e normas de contabilidade, observando a política financeira da empresa;
 - II - Desenvolver sistemas e processos contábeis;
 - III - Supervisionar as atividades desenvolvidas pelos Setores de Contabilidade e Custos, Tesouraria, Recebimentos e Pagamentos;
 - IV - Manter contatos junto a órgãos estatais e financeiros.

SUBSEÇÃO A - DO SETOR DE CONTABILIDADE E CUSTOS

- Art. 51. Compete ao Setor de Contabilidade e Custos a execução e controle de registros contábeis e apuração dos custos da empresa.
- Art. 52. São atribuições do Setor de Contabilidade e Custos:
- I - Executar programas e normas contábeis, em atendimento à política financeira da empresa;
 - II - Desenvolver métodos e processos contábeis;
 - III - Administrar a contabilidade financeira;
 - IV - Elaborar balanço anual, balancetes analíticos e sintéticos, declaração de imposto de renda e demais demonstrativos de resultados;
 - V - Elaborar demonstrativos financeiros, legais e/ou de controle;
 - VI - Atender às auditorias e fiscalização em geral.
 - VII - Emitir documentos contábeis;
 - VIII - Participar na elaboração de estudos financeiros/contábeis;
 - IX - Apurar, registrar e controlar todos os custos.
 - X - Elaborar relatório anual do Tribunal de Contas;
 - XI - Manter registro e controle do ativo imobilizado.
 - XII - Promover análise e projeções para decisões gerenciais;
 - XIII - Zelar pela guarda e segurança dos documentos contábeis.

SUBSEÇÃO B - DO SETOR DE TESOURARIA

- Art. 53. Compete ao Setor de Tesouraria a execução e controle das atividades de Tesouraria.
- Art. 54. São atribuições do Setor de Tesouraria:
- I - Executar pagamentos e recebimentos;
 - II - Elaborar pedidos de liberação de recursos destinados ao pagamento de compromissos financeiros.
 - III - Aplicar e controlar as aplicações de recursos financeiros;
 - IV - Manter contatos junto aos órgãos estatais e financeiros;
 - V - Emitir documentos para execução necessários à administração de pagamentos e recebimentos;
 - VI - Zelar pela guarda e segurança dos documentos e/ou valores;
 - VII - Participar na elaboração de estudos financeiros/contábeis.

SUBSEÇÃO C - DO SETOR DE RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS

- Art. 55. Compete ao Setor de Recebimentos e Pagamentos o controle das atividades de recebimentos e pagamentos.
- Art. 56. São atribuições do Setor de Recebimentos e Pagamentos:
- I - Controlar pagamentos e recebimentos;
 - II - Acompanhar o orçamento anual;

- III - Elaborar e administrar o fluxo de caixa;
- IV - Emitir documentos para controle necessários à administração de pagamentos e recebimentos.

SEÇÃO II - DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

- Art. 57. Compete à Gerência Administrativa a administração dos Recursos Humanos e dos serviços de apoio administrativos da empresa.
- Art. 58. São atribuições da Gerência Administrativa:
- I - Sugerir e implementar a política de Recursos Humanos da empresa;
 - II - Promover periódica avaliação de desempenho funcional dos empregados;
 - III - Supervisionar a administração de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
 - IV - Supervisionar as atividades de Serviços Gerais da Sede da Empresa que compreendem: compra de material, transportes, limpeza, manutenção, segurança, comunicação (Pagamentos).

SUBSEÇÃO A - DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

- Art. 59. Compete ao Setor de Recursos Humanos a execução das atividades que envolvem a administração dos Recursos Humanos da empresa.
- Art. 60. São atribuições do Setor de Recursos Humanos:
- I - Promover a movimentação e registro de pessoal, observando aspectos legais e contratuais;
 - II - Elaborar a folha de pagamentos mensal, bem como, promover o recolhimento de todos os encargos sociais dela decorrentes;
 - III - Gerir o Plano de Cargos e Salários, atualizando tabelas salariais e pesquisas salariais, quando necessário;
 - IV - Promover o recrutamento e a seleção de candidatos a empregos;
 - V - Promover a previsão periódica de mão de obra e sua respectiva previsão orçamentária;
 - VI - Executar as atividades atinentes ao treinamento e desenvolvimento de pessoal;
 - VII - Atender à Auditoria Geral do Estado, bem como órgãos fiscalizadores do Ministério do Trabalho e Assistência Social.

SUBSEÇÃO B - DO SETOR DE SERVIÇOS GERAIS

- Art. 61. Compete ao Setor de Serviços Gerais a execução das atividades que envolvem: compras de material e almoxarifado, transportes, limpeza e manutenção predial, segurança predial, serviços e comunicação (pagamentos de serviços de telex, telefone e correio).
- Art. 62. São atribuições do Setor de Serviços Gerais:
- I - Supervisionar a compra, guarda e distribuição de material de escritório;
 - II - Supervisionar as atividades de portarias, recepção e vigilância da Sede da empresa;
 - III - Supervisionar as atividades de manutenção de máquinas, móveis e utensílios, bem como, de limpeza das instalações da Sede da empresa;
 - IV - Controlar a utilização e manutenção dos veículos da empresa;
 - V - Supervisionar as atividades inerentes a viagens;
 - VI - Promover o pagamento dos serviços de comunicação da empresa tais como: telex, telefone e serviços de messageiros.
- Art. 63. Este Regimento entra em vigor nesta data revogadas as disposições em contrário.

Belo Horizonte, 13 de abril de 1988.

Presidente: Roberto da Cunha Freire
 Diretor de Administração e Finanças: Floriano Martins de Melo
 Diretor Técnico: Fabrício Torres Sampaio

ANEXO K - REGIMENTO INTERNO DA CDI-MG EM 1997 (último)

TÍTULO I - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO I - DA COMPOSIÇÃO E DAS REUNIÕES

Art. 1º. Compõem o Conselho de Administração:

- I - O Secretário de Estado de Indústria e Comércio, que o presidirá;
- II - O Presidente da CEMIG;
- III - O Presidente do BDMG;
- IV - Mais 03 (três) Conselheiros indicados pelo acionista majoritário, Estado de Minas Gerais.

PARÁGRAFO ÚNICO - O Presidente da CDI-MG, quando não indicado na forma do item IV, participará das reuniões do Conselho, sem direito a voto.

Art. 2º. O Conselho de Administração reunir-se-á ordinariamente duas vezes por ano e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou pela Diretoria Executiva da Companhia.

§ 1º. O Conselho de Administração somente poderá se reunir com a presença mínima de quatro membros, um dos quais obrigatoriamente o Presidente e deliberará por maioria de votos, tendo o Presidente, além do voto próprio, o de qualidade.

§ 2º. Das reuniões do Conselho serão lavradas atas no livro próprio.

CAPÍTULO II - DA COMPETÊNCIA

Art. 3º. Além dos poderes e atribuições que a Lei e o Estatuto lhe confere, compete ao Conselho de Administração decidir sobre os assuntos da administração que lhe forem encaminhados pela Diretoria, bem como sobre os casos omissos no Estatuto Social e neste Regimento.

CAPÍTULO III - DAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE DO CONSELHO

Art. 4º. Ao Presidente do Conselho de Administração compete convocar e presidir as reuniões do Conselho, proferir voto de desempate, além do próprio e conceder licença a seus pares.

TÍTULO II - DA DIRETORIA EXECUTIVA

CAPÍTULO I - DA COMPOSIÇÃO

Art. 5º. A Diretoria Executiva da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG compõe-se do Presidente, do Diretor Técnico e do Diretor de Administração e Finanças.

CAPÍTULO II - DA COMPETÊNCIA

Art. 6º. À Diretoria Executiva, como órgão colegiado, compete:

I - Contratação de pessoal da CDI-MG, que se dará por critérios exclusivamente técnicos, obedecida a legislação em vigor, estabelecendo a política de pessoal, inclusive o plano de cargos e salários e aprovar o quadro de pessoal da Companhia;

II - Aprovar os planos e programas da CDI-MG, mediante orçamentos de custeio e de investimento, submetendo à consideração do Conselho de Administração até o mês de outubro, do ano anterior ao programa.

PARÁGRAFO ÚNICO - Os planos e programas, com as respectivas justificativas técnicas, deverão conter os quadros de fontes e usos a nível de detalhe e estarão baseados em estudos de viabilidade econômica e financeira que comprovem o retorno do investimento da Companhia.

III - Mediante justificativa e critérios técnicos, aprovar a política de preços e de comercialização dos terrenos industriais da Companhia, submetendo-o à consideração do Conselho de Administração.

IV - Examinar e aprovar os balancetes patrimoniais mensais, com demonstração dos resultados, submetendo-os à aprovação do Conselho Fiscal.

PARÁGRAFO ÚNICO - Acompanharão as documentações referidas no n° IV deste Artigo e serão, também, objetos de deliberação da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, os orçamentos de caixa de médio e longo prazo e a respectiva projeção do balanço patrimonial.

V - Cumprir e fazer cumprir o Estatuto da Empresa e as deliberações do Conselho de Administração, dever que é também de cada Diretor, em sua área de atuação.

VI - Elaborar as propostas da organização geral, do Regimento Interno, dos orçamentos e das normas para licitação da Companhia bem como de suas alterações, submetendo-os à apreciação do Conselho de Administração.

VII - Elaborar, anualmente, o relatório das atividades, a prestação de contas e o balanço geral da Companhia.

VIII - Propor diretrizes e normas para ordenação dos assentamentos industriais e de apoio.

IX - Propor a contratação de empréstimos e financiamentos.

X - Aprovar a celebração de contratos, acordos, ajustes, convênios e protocolos de intenção e cooperação técnica.

XI - Os atos e contratos que impliquem na assunção de obrigações pela Companhia ou na atribuição de direitos a terceiros serão assinados pelo Presidente e por um Diretor, inclusive as procurações.

XII - Os cheques serão assinados em conjunto por dois membros da Diretoria Executiva.

Art. 7º. A Diretoria Executiva é vedado praticar atos de liberalidade às custas da Companhia, bem como a qualquer de seus membros participar de deliberação em que tenha interesse pessoal, cumprindo-lhe cientificar seus pares do seu impedimento.

CAPÍTULO III - DAS REUNIÕES

Art. 8º. A Diretoria Executiva deverá reunir-se ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que o Presidente a convocar.

§ 1º. A Diretoria Executiva somente se reunirá com a presença da maioria de seus membros e as deliberações serão tomadas por maioria, cabendo ao Presidente, além do voto comum, o de qualidade.

- § 2º. Os assuntos de alta relevância para a empresa, a juízo do Presidente, somente serão discutidos com a presença de todos os Diretores.
- § 3º. Serão lavradas, em livro próprio, atas das reuniões que deverão ser assinadas pelos Diretores presentes.
- Art. 9º. A Diretoria regulamentará, através de Resolução, o funcionamento das suas reuniões.

CAPÍTULO IV - DAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE

- Art. 10. O Presidente é o principal dirigente executivo e tem, como responsabilidade precípua, a de coordenar a elaboração de um plano de ação para a empresa, fixar as principais etapas e prazos para a respectiva realização, devendo, para isso, coordenar os esforços de seus Diretores e subordinados e orientá-los quanto aos métodos e programas apropriados dentro de suas respectivas áreas de atividade.
- Art. 11. São atribuições do Presidente:
- I - Representar a Companhia ativa e passivamente, em juízo ou fora dele.
 - II - Presidir as reuniões da Assembléia Geral, da Diretoria Executiva, observado o disposto no Art. 15 do Estatuto Social.
 - III - Exercer o voto de desempate, além do próprio, nas reuniões da Diretoria Executiva, tendo, ainda, o direito de veto às decisões dela, levando o caso à apreciação do Conselho de Administração.
 - IV - Designar o seu substituto e dos Diretores, em suas faltas, licenças, ou impedimentos.
 - V - Admitir, promover, transferir, licenciar, punir e demitir empregados, abonar faltas, designando, ainda, os ocupantes de cargos e funções de confiança, ouvido o Diretor da área à qual o empregado esteja lotado, podendo delegar integralmente ou em parte tais poderes.
 - VI - Contratar serviços de terceiros quando o valor ultrapassar o limite previsto para autorização pelos Diretores.
 - VII - Aprovar os programas de desembolso e as aplicações financeiras.
 - VIII - Coordenar as atividades de divulgação e promoção da Companhia.
 - IX - Coordenar as atividades de ampliação e redução do patrimônio imobiliário da Companhia e de sua administração.
 - X - Designar os membros das comissões apuradoras de licitações e homologar as suas decisões.
 - XI - Assinar contratos, convênio, acordos, escrituras e outros instrumentos legais de interesse da Companhia, juntamente com outro Diretor.
 - XII - Autorizar a aquisição de material que exija registro patrimonial.
 - XIII - Baixar portarias, resoluções e demais atos disciplinares das atividades da Companhia.
 - XIV - Zelar pela observância das atribuições e competências de cada Diretoria ou setor de atividade da Companhia, em conformidade com o preceituado no Regimento Interno.
 - XV - Propiciar meios para melhor aproveitamento dos empregados, através da adoção e manutenção de um plano de organização adequado, utilizando padrões objetivos de trabalho, de exame periódico das atividades, de métodos e processos conhecidos, objetivando o bom desempenho da empresa.
 - XVI - Convocar, quando necessário, quaisquer empregados para a constituição de comissões com o objetivo de realizar trabalhos que interessem à administração.
 - XVII - Autorizar a entrega, no âmbito de sua competência, de documentos da Companhia, ao público externo, tais como: impressos, plantas, minutas, projetos ou quaisquer outros impressos, exceto aqueles necessários à divulgação da CDI-MG.
 - XVIII - Assinar cheques em conjunto com outro Diretor.
 - XIX - Poderá contratar um assessor para assessoramento técnico, e um assistente.

Art. 11. CAPÍTULO V - DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR TÉCNICO

- Art. 12. O Diretor Técnico é o responsável pela coordenação e controle do planejamento e da elaboração dos projetos, bem como pelo acompanhamento dos serviços nos Distritos Industriais junto à empresa realizadora das obras, com vistas a seu recebimento ajustado às necessidades da CDI-MG.
- Art. 13. São atribuições do Diretor Técnico:
- I - Planejar, organizar, coordenar e orientar as atividades da Assessoria Técnica e da Gerência de Projetos e Obras.
 - II - Examinar, analisar e opinar, conclusivamente, sobre a implantação, expansão e equipamentos de Distritos Industriais de propriedade da empresa.
 - III - Solicitar a contratação de serviços de terceiros, necessários às atividades de sua Diretoria.
 - IV - Aprovar estudos e projetos técnicos e promover a elaboração dos respectivos orçamentos e cronogramas.
 - V - Dar anuência para construção de interesse das empresas cujos projetos tenham sido submetidos à análise da CDI-MG.
 - VI - Assinar cheques, juntamente com o Presidente ou com outro Diretor ou com Procurador da Presidência para tal designado.
 - VII - Assinar, juntamente com o Presidente, contratos, convênios, acordos e escrituras.
 - VIII - Aprovar, sob o ponto de vista técnico, as áreas selecionadas para a implantação de Distritos Industriais.
 - IX - Acompanhar os serviços nos Distritos Industriais junto às empresas realizadoras das obras, com vistas a seu recebimento ajustado às necessidades da CDI-MG.
 - X - Assessorar o Presidente em assuntos de sua Diretoria e executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.
 - XI - Indicar ao Presidente os nomes para ocupar os cargos de confiança a serem preenchidos em sua área de responsabilidade.
 - XII - Autorizar a entrega, no âmbito de sua competência, de documentos da Companhia, ao público externo, tais como: impressos, plantas, minutas, projetos ou quaisquer outros impressos, exceto aqueles necessários à divulgação da CDI-MG.
 - XIII - Poderá designar funcionário para o exercício de Assessoria, desde que aprovado pela Presidência.

CAPÍTULO VI – DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

- Art. 12. O Diretor de Administração e Finanças é o responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo controle dos serviços administrativos e financeiros da empresa.
- Art. 13. São atribuições do Diretor de Administração e Finanças:
- I - Planejar, organizar, coordenar e orientar as atividades da Assessoria de Administração e Finanças e da Gerência Administrativa e Financeira.
 - II - Programar as necessidades financeiras mediatas e imediatas, inclusive as de caixa, bem como a previsão de receitas e de financiamentos.

- III - Promover aplicações financeiras constantes do programa previamente aprovado pelo Presidente prestando contas à Diretoria Executiva.
- IV - Promover o pagamento das despesas realizadas pela empresa, obedecido o cronograma de desembolso aprovado pelo Presidente.
- V - Interpretar e relatar as condições e resultados financeiros à Diretoria Executiva.
- VI - Propor o planejamento financeiro a médio e longo prazos, submetendo-o à Diretoria Executiva.
- VII - Examinar, analisar e opinar conclusivamente sobre as matérias referentes ao Plano de Cargos e Salários da empresa para submetê-las à Diretoria Executiva.
- VIII - Encaminhar ao Presidente os nomes dos candidatos à admissão, bem como propor a aplicação de penalidades, inclusive demissão.
- IX - Contratar, mediante autorização da Presidência, serviços de terceiros necessários às atividades da Companhia até o limite de cinquenta vezes o valor de referência fixado em legislação federal.
- X - Promover aquisição de materiais necessários às atividades da empresa.
- XI - Assinar com o Presidente contratos, convênios, acordos e escrituras.
- XII - Assinar cheques juntamente com o Presidente ou outro Diretor ou Procurador para tal designado.
- XIII - Administrar os serviços de ações, emissão dos respectivos títulos ou certificados, transferência, escrituração e arquivamento dos livros respectivos.
- XIV - Propor à Diretoria Executiva a realização de cursos de aperfeiçoamento e treinamento de empregados.
- XV - Controlar o patrimônio da empresa e o registro de suas alterações.
- XVI - Assessorar o Presidente em assuntos de sua Diretoria e executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.
- XVII - Indicar ao Presidente os nomes para ocupar os cargos de confiança a serem preenchidos em sua área de responsabilidade.
- XVIII - Autorizar a entrega, no âmbito de sua competência, de documentos da Companhia, ao público externo, tais como: impressos, plantas, minutas, projetos ou quaisquer outros impressos, exceto aqueles necessários a divulgação da CDI-MG.
- XIX - Coordenar as atividades das comissões de licitações, cumprindo e fazendo cumprir as normas e legislação pertinente.
- XX - Poderá designar funcionário para o exercício de Assessoria, desde que aprovado pela Presidência.

TÍTULO III - DO PESSOAL

CAPÍTULO I - REGIME DE PESSOAL

- Art. 14. O regime jurídico do pessoal da CDI-MG é o da Consolidação das Leis do Trabalho e respectiva legislação complementar.
- Art. 15. O plano de classificação de cargos e salários da CDI-MG conterà normas para avaliação periódica de desempenho de pessoal técnico e administrativo.
- Art. 16. Os cargos correspondentes às chefias dos órgãos da empresa são de confiança e livre contratação e só poderão ser ocupados por pessoas com formação específica para a função a ser exercida, recrutadas preferivelmente entre os empregados da CDI-MG.
- Art. 17. A CDI-MG somente colocará empregado à disposição de Órgãos ou Entidade da Administração Direta ou Indireta da União, do Estado ou do Município se preenchidas, cumulativamente, as seguintes condições:
 - I - O empregado tenha mais de 2 (dois) anos de serviço prestado à empresa.
 - II - A cessão de empregado, a juízo da Diretoria Executiva, não seja inconveniente para a empresa.
 - III - A cessão de empregado seja sem ônus para a empresa e efetivada através de Convênio que assegure os direitos do empregado cedido e o reembolso à CDI-MG dos custos incorridos, salvo mediante determinação expressa do Governador do Estado em contrário.

PARÁGRAFO ÚNICO - Ao empregado cedido nos termos deste artigo serão assegurados todos os direitos e vantagens concedidos pela CDI-MG durante o prazo da cessão, inclusive a contagem de tempo de serviço.
- Art. 18. O empregado fará jus a uma gratificação, em cada ano, por ocasião de suas férias correspondentes a sua remuneração na data de entrada de gozo de férias.

PARÁGRAFO ÚNICO - Esta gratificação será paga da seguinte forma:

 - I - 1/3 (um terço) antecipadamente, até 48 (quarenta e oito) horas antes do período de férias, nos termos do inciso XVII do artigo 7º da Constituição Federal;
 - II - 2/3 (dois terços) após o retorno do empregado das férias em sua folha de pagamento.

TÍTULO IV - DOS AUXILIARES DA ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO I - DA SECRETARIA GERAL

- Art. 21. Compete à Secretaria Geral:
 - I - Coordenar as atividades administrativas da Presidência da empresa.
 - II - Receber autoridades, empresários e/ou pessoas que se dirijam à Presidência, quando designado pelo Presidente e na sua ausência.
 - III - Acompanhar junto às diversas unidades da entidade o andamento de processos e/ou de providências, objetivando maior agilidade e eficiência operacional da empresa.
 - IV - Assessorar o Presidente na sua ação administrativa, observando para que as tarefas por ele determinadas sejam cumpridas nos prazos e condições estabelecidas.
 - V - Coordenar as atividades comuns das diversas Gerências da Companhia, objetivando harmonizar e tornar mais eficiente o desempenho da entidade, ouvidas as respectivas Diretorias.
 - VI - Secretariar as reuniões da Diretoria Executiva.
 - VII - Secretariar as reuniões do Conselho de Administração.
 - VIII - Desempenhar funções e executar tarefas que, de interesse da entidade, lhe sejam designadas pelo Presidente.
 - IX - Organizar e coordenar a execução do plano de comunicação social da empresa.
 - X - Assessorar a Presidência e demais unidades em assuntos de ambiente político, fornecendo elemento de análise de conjuntura.
 - XI - Supervisionar o fornecimento de informações jornalísticas para televisão, rádio e jornal.
 - XII - Manter, freqüentemente, contato com os principais veículos de comunicação.

- XIII - Supervisionar campanhas publicitárias, peças promocionais e a edição do jornal interno e do cadastro de pessoas físicas e jurídicas que se relacionam com a Companhia.
- XIV - Redigir palestras e discursos para a Presidência.
- XV - Supervisionar a participação da empresa em congresso, feiras e exposições.
- XVI - Supervisionar a edição de trabalhos e estudos destinados à circulação externa, bem como fazer a revisão de toda a correspondência assinada pela Presidência. ~
- XVII - Contactar Órgãos da administração estadual e entidades de classe em geral objetivando o intercâmbio de informações.
- XVIII - Manter contatos permanentes objetivando promover integração dos Órgãos do sistema operacional da indústria.
- XIX - Executar outras tarefas correlatas conforme a necessidade do serviço e/ou orientação superior.

CAPÍTULO II - DA GERÊNCIA JURÍDICA

Art. 22. Compete à Gerência Jurídica:

- I - Coordenar, orientar e controlar a execução das atividades jurídicas da empresa.
- II - Prestar assessoria jurídica à Diretoria Executiva da empresa.
- III - Elaborar os atos e contratos que devam regular direitos e obrigações da empresa e revisar aqueles elaborados por terceiros.
- IV - Promover a padronização de cláusulas contratuais.
- V - Promover a defesa dos interesses da empresa, em juízo ou fora dele.
- VI - Orientar os diversos Órgãos da empresa sobre o cumprimento das exigências legais.
- VII - Manter contatos diversos com Órgãos e Entidades de direito público ou privado sempre que houver aspectos jurídicos envolvidos e o interesse da empresa os exigir.
- VIII - Emitir pareceres.
- IX - Executar outras tarefas correlatas, conforme a necessidade do serviço ou designação do Presidente da empresa.

CAPÍTULO III - DA GERÊNCIA COMERCIAL

Art. 23. Compete à Gerência Comercial:

- I - Coordenar, orientar, controlar e dirigir a execução das atividades de sua área de atuação.
- II - Estabelecer, juntamente com a Diretoria Executiva a política de comercialização das áreas industriais disponíveis para venda.
- III - Promover contatos diversos com empresários, prefeitos e com os Órgãos e Entidades governamentais objetivando a promoção da Companhia, bem como a realização de venda de terrenos e serviços.
- IV - Acompanhar e assistir a empresários instalados nos Distritos Industriais, cuidando da assistência pós-venda a empresários e dar assistência aos Municípios.
- V - Planejar, coordenar e orientar a elaboração de normas operacionais, afetas a sua área de atuação.
- VI - Promover estudos, análises e pesquisas de condições de negociações, propondo à Diretoria Executiva sua aplicação, cuidando de seu acompanhamento.
- VII - Estabelecer metas de vendas acompanhando sua evolução, providenciando acertos e ajustes necessários com a finalidade de cumpri-las.
- VIII - Promover, orientar e coordenar a transferência de áreas disponíveis para negociação.
- IX - Promover e ordenar estudos mercadológicos das vocações regionais e municipais.
- X - Coordenar a atuação de terceiros legalmente habilitados a promover a comercialização das áreas industriais da Companhia.
- XI - Executar outras tarefas correlatas, conforme a necessidade do serviço e/ou orientação superior.

CAPÍTULO IV - DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Art. 24. Compete à Gerência Administrativa e Financeira:

- I - Planejar, coordenar, orientar e controlar a execução das atividades desenvolvidas por sua área de atuação. :
- II - Elaborar após ouvida a Diretoria Executiva a política de remuneração da Companhia, cuidando para que o plano de cargos e salários esteja sempre atualizado.
- III - Promover pesquisa de salários nos Órgãos e/ou empresas congêneres, sempre que for solicitado ou quando houver necessidade.
- IV - Planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, promovendo levantamento das suas necessidades.
- V - Elaborar planos e programas de treinamento através de Órgãos e/ou empresas especializadas, dentro ou fora da empresa.
- VI - Efetuar, sempre que necessário, a descrição das funções desempenhadas pelo funcionário mantendo-as constantemente atualizadas.
- VII - Controlar, orientar e supervisionar as atividades de controle e expedição de processos.
- VIII - Coordenar, orientar e controlar as atividades afetas à área de organização e método.
- IX - Planejar, coordenar, orientar e supervisionar as atividades afetas aos serviços gerais, tais como: limpeza, manutenção, transportes, almoxarifado, compras, serviços de cantina e segurança dos imóveis da Companhia.
- X - Coordenar e supervisionar os orçamentos e as licitações necessárias às compras e contratações de serviços de terceiros no âmbito da Companhia.
- XI - Executar os serviços de aplicação financeira no mercado, utilizando os recursos disponíveis.
- XII - Coordenar, orientar e controlar os serviços afetos à área contábil, cuidando do fechamento dos balancetes mensais e do balanço anual, bem como das demais peças contábeis exigidas por lei (contas de lucros e perdas).
- XIII - Orientar e supervisionar a elaboração da declaração do Imposto de Renda da Companhia.
- XIV - Contactar empresários, Órgãos diversos da administração municipal, estadual e se necessário federal, objetivando maior eficiência no recebimento de débitos para com a Companhia.
- XV - Coordenar, orientar e controlar as atividades desenvolvidas pela área de recebimentos e pagamentos.
- XVI - Coordenar, orientar e controlar as atividades inerentes ao Patrimônio Imobiliário da empresa e custos.
- XVII - Orientar e acompanhar as negociações da empresa especificamente aquelas que impliquem em prazos mais dilatados.
- XVIII - Coordenar, orientar e controlar as atividades afetas à área de Tesouraria.
- XIX - Coordenar, orientar e supervisionar a elaboração de relatórios diversos objetivando atender aos Órgãos internos e/ou externos, tais como: Secretaria da Fazenda, Tribunal de Contas e Auditoria Geral do Estado.

- XX - Atender e acompanhar os trabalhos dos auditores externos independentes - manter permanente contato com as Assessorias e Gerências no sentido de discutir análises periódicas visando acompanhamento do orçamento para projeções financeiras de rotina.
- XXI - Formular e propor a adoção de sistemas de informática, coordenando sua implantação e o seu funcionamento.
- XXII - Executar outras tarefas correlatas, conforme a necessidade do serviço e/ou orientação superior.

CAPITULO V - DA GERÊNCIA DE PROJETOS E OBRAS

Art. 25. Compete à Gerência de Projetos e Obras:

- I - Elaborar informações técnicas de sua área de atuação objetivando municiar a Diretoria Executiva para o processo decisório.
- II - Coordenar a elaboração de estudos de seleção e viabilidade técnica de áreas.
- III - Coordenar, elaborar ou fiscalizar pesquisas, serviços de topografia, cadastramento, avaliações imobiliárias, desenhos, apresentações gráficas, estudos, anteprojetos, projetos executivos de arquitetura, urbanismo, engenharia, especialmente os de saneamento básico, terraplanagem, geométrico, pavimentação, estrutural, energia elétrica, controle ambiental, normas técnicas, pareceres técnicos e outros.
- IV - Elaborar os estudos de localização das empresas a se instalarem nos Distritos Industriais sob os aspectos urbanísticos e de saneamento e ambiental.
- V - Coordenar, participar ou supervisionar a elaboração de planos diretores de cidades e programas habitacionais.
- VI - Coordenar, participar ou supervisionar a elaboração de Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA).
- VII - Aprovar serviços e projetos, participar do recebimento de obras executadas através de terceiros.
- VIII - Coordenar a coleta, catalogação, guarda e fornecimento de dados e projetos técnicos.
- IX - Elaborar diretamente ou através de terceiros, planos e programas plurianuais e orçamento -programa, cuidando do seu acompanhamento e promovendo ajustes, quando necessário.
- X - Promover estudos visando obter novas fontes de recursos econômicos e financeiros, propondo alternativas para sua aplicação.
- XI - Planejar e coordenar a elaboração de pesquisas, levantamentos e estudos econômicos e sociais.
- XII - Planejar e coordenar as atividades de análise macro-regional, sobretudo as potencialidades e necessidades locais de desenvolvimento urbano-industrial.
- XIII - Coordenar e orientar estudos de viabilidade econômico-financeira de áreas industriais.
- XIV - Promover a elaboração de planos urbanos e sociais.
- XV - Coordenar a análise dos impactos sociais da implantação industrial sobre as macro-regiões.
- XVI - Planejar e coordenar as pesquisas e análises sócio-econômicas necessárias a trabalhos de cadastramento, desfavelamento, desapropriações, programas habitacionais, etc.
- XVII - Coordenar a elaboração de estudos de avaliações.
- XVIII - Coordenar ou supervisionar os serviços ou a elaboração de pesquisas para avaliações, energia elétrica, normas técnicas, pareceres técnicos de engenharia e avaliações e outros afins.
- XIX - Coordenar ou supervisionar as atividades de programação de obras ou serviços, controle de prazos de obras nos contratos, fiscalização da execução de obras e serviços e seu respectivo controle e a manutenção das áreas industriais.
- XX - Coordenar ou supervisionar o cadastramento de empresas, o exame de projetos, a fiscalização das obras das empresas que se instalarem nos Distritos Industriais e efetuar o controle ambiental dos projetos em operação no âmbito da Companhia.
- XXI - Supervisionar o controle pós-venda, relativo aos prazos contratuais para as empresa apresentarem seus projetos, iniciarem suas obras, concluí-las e entrarem em funcionamento.
- XXII - Elaborar o levantamento de dados técnicos para os planos e programas plurianuais e orçamentos -programa.
- XXIII - Aprovar os serviços e obras executadas sob sua orientação ou elaboradas por terceiros.
- XXIV - Executar outras tarefas correlatas conforme as necessidades do serviço e/ou orientação superior.

TÍTULO V - DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

- Art. 26. A Diretoria Executiva cuidará de celebrar convênios com as Administrações Regionais, Prefeituras, Associações Comerciais e Industriais e outros órgãos e entidades afins, com o intuito de representar a CDI-MG, em todos os seus interesses no âmbito de sua área de atuação.
- Art. 27. É parte integrante deste regimento o quadro de cargos de provimento efetivo e funções gratificadas da CDI-MG, definidos nos anexos I e II deste Regimento.
- Art. 28. Este Regimento Interno, nos termos do Art. 29, item III do Estatuto Social foi elaborado pela Diretoria Executiva, refletindo as disposições estatutárias e as normas vigentes na Companhia, criando condições para que a CDI-MG atue como empresa ágil, moderna e eficiente.

De acordo com o disposto no Art. 20, item VII do Estatuto Social, após exame detalhado da matéria, o Conselho de Administração aprovou o presente Regimento.

Belo Horizonte, 28 de novembro de 1997.

ANEXO L - Normas Técnicas da CDI-MG

NORMAS TÉCNICAS

**Para implantação de empresas em
áreas e Distritos Industriais da CDI**

SUMÁRIO

CAPÍTULO	APRESENTAÇÃO	PÁGINA
I	Disposições Preliminares	02
II	Uso e Ocupação do Solo	03
III	Projetos	05
IV	Obras	08
V	Operação	09
VI	Disposições Finais	10
ANEXO		
I -	Glossário	11
II -	Tabela de Limites de Ocupação, Aproveitamento do Solo, Afastamento e Áreas de Estacionamento	13

APRESENTAÇÃO

Estas Normas, aprovadas nas reuniões da Diretoria e do Conselho de Administração da CDI-MG, realizadas respectivamente em 14/03/94 e 25/04/94, têm por finalidade estabelecer critérios técnicos segundo os quais as empresas deverão elaborar e apresentar seus projetos de engenharia e arquitetura; construir ou modificar suas instalações, bem como, operar suas unidades situadas nas áreas e Distritos Industriais da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, sem prejuízo ao cumprimento das exigências de proteção ao meio ambiente e demais legislações pertinentes, nas esferas federal, estadual e municipal.

Os procedimentos técnicos ora estabelecidos visam também :

- a) dar subsídios aos municípios conveniados com a CDI-MG no processo de implantação de suas atividades econômicas, bem como no exame e anuência prévios de seus projetos;
- b) garantir a qualidade do produto cedido aos empresários, buscando preservar padrões técnicos de ocupação e funcionamento do Distrito Industrial;
- c) reduzir os conflitos de vizinhança tanto internos quanto externos ao Distrito Industrial, através da seleção, direcionamento e arranjo físico das diversas atividades econômicas.

CAPÍTULO I - Disposições Preliminares

Art. 1º - Todas as empresas já instaladas ou a se instalarem nas áreas e Distritos Industriais da CDI-MG, estão sujeitas aos dispositivos destas normas.

Art. 2º - A localização de cada empresa no Distrito Industrial será definida por critério técnico pela CDI-MG, respeitadas estas normas.

Art. 3º - A CDI-MG, através de seu corpo técnico, exercerá a fiscalização do cumprimento destas normas pelas empresas.

Art. 4º - Os projetos e obras das edificações, deverão também observar, as posturas municipais de uso e ocupação do solo, a legislação de proteção ambiental, as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, e as normas relativas as condições de higiene e segurança dos locais de trabalho, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, dentre outras.

CAPÍTULO II - Uso e Ocupação do Solo

Art. 5º- A CDI-MG providenciará e fornecerá à empresa os elementos técnicos que disponha e necessários à elaboração de seus projetos, tais como:

- I. infra-estrutura pública de atendimento ao imóvel;
- II. demarcação topográfica do terreno.

§ 1º - Será de responsabilidade da empresa a preservação dos marcos das divisas do terreno.

§2º- Havendo necessidade de nova demarcação, a empresa deverá assumir todos os encargos e ônus decorrentes.

Art. 6º - A empresa deverá respeitar, rigorosamente, a demarcação dos limites de seu terreno, ficando sob sua responsabilidade as conseqüências advindas das obras de terraplenagem ou das construções executadas além desses limites.

- Art. 7º - A taxa de ocupação dos terrenos não poderá ser inferior a 10%, na fase inicial de implantação da empresa. As taxas máximas de ocupação, variáveis de acordo com a área do terreno, estão definidas no Anexo II.
- § 1º - As áreas destinadas a estacionamento e armazenamento ao ar livre não serão consideradas como edificadas, para fins de cálculos de taxa de ocupação.
- § 2º - A CDI-MG, a seu critério, poderá aceitar taxa de ocupação inferior à mínima estabelecida, mediante apresentação de justificativa técnica previamente formalizada.
- Art. 8º - O afastamento ou recuo frontal mínimo das edificações em relação ao logradouro e às divisas laterais e de fundo obedecerão aos limites estabelecidos no Anexo II.
- § 1º - Os afastamentos de portões, guaritas e portarias deverão respeitar os limites do Anexo II.
- § 2º - Os reservatórios elevados deverão também respeitar os mesmos afastamentos definidos para as edificações, conforme consta no Anexo II.
- § 3º - A subestação de energia elétrica poderá, excepcionalmente, localizar-se dentro da faixa de afastamento frontal, no caso de exigência técnica da concessionária.
- § 4º - Não será permitido o uso da faixa de afastamento frontal dos terrenos, como local de armazenamento.
- Art. 9º - Quando houver alterações das características dimensionais do terreno através de unificação ou subdivisão de lotes, o projeto das novas edificações para o lote resultante deverá respeitar os limites constantes no Anexo II.
- Art. 10 - A empresa deverá prever, obrigatoriamente, dentro de seu terreno, espaço necessário ao estacionamento de veículos, leves e pesados, com dimensão compatível com suas atividades, de modo a evitar o estacionamento nas vias públicas.
- § 1º - Será exigida uma área mínima de 25m² de estacionamento para cada 200m² de área construída.
- § 2º - Empresas do tipo transportadora, graneleira, concreteira, etc, que demandam tráfego pesado e descontínuo, com horários ou época de pico, deverão prever maior área de estacionamento, com entrada e saída independentes para seus veículos.
- § 3º - A abertura máxima, no alinhamento do terreno, permitida para acesso ao estacionamento externo, situado na faixa de afastamento frontal, obedecerá aos limites de 30% da testada do terreno, até o máximo de 15,00 m.
- § 4º - Para os terrenos de esquina, o estacionamento externo poderá situar-se nas duas testadas, desde que obedecidos os limites exigidos no parágrafo anterior.
- § 5º - Os acessos aos estacionamentos externos e aos terrenos de esquina não poderão situar-se ao longo da curva ou elementos de concordância dos alinhamentos.
- Art. 11 - Nos Distritos Industriais, é vedada a construção ou uso de edificações para fins habitacionais.
- Parágrafo Único** - Excepcionalmente, será admitido alojamento, desde que caracterizado como de uso transitório, prévia e formalmente submetido à anuência da CDI-MG.

CAPÍTULO III - Projetos

Art. 12 - Antes de iniciar qualquer obra, a empresa deverá apresentar à CDI-MG, para exame e anuência, os projetos de engenharia e arquitetura de suas edificações e instalações, compostos de :

- I. Projeto de Terraplenagem;
- II. Projeto de Arquitetura;
- III. Projeto de Água, Esgoto e Drenagem Pluvial.

Art. 13 - O Projeto de Terraplenagem deverá conter os seguintes elementos técnicos:

- I. cotas das plataformas em relação às vias públicas;
- II. duas seções transversais e uma longitudinal, no mínimo, com indicação das cercas de divisas;
- III. representação dos taludes, em relação às vias públicas, às divisas e off-set respectivo;
- IV. dispositivos de drenagem pluvial rigorosamente contidos nos limites do terreno;
- V. indicação dos locais de empréstimo, bota-fora e os respectivos volumes;
- VI. escala sugerida para desenho, 1:250 ou 1:500.

Parágrafo Único - Para os terrenos com declividade média inferior a 5% e taludes com altura máxima de 1,00m, poderá ser dispensado o projeto de terraplenagem, a critério da CDI-MG.

Art. 14 - O projeto de Arquitetura deverá conter os seguintes elementos técnicos :

- I. planta de situação indicando;
 - a. ocupação do terreno, suas dimensões e posição em relação aos logradouros públicos;
 - b. acessos viários;
 - c. edificações existentes e projetadas;
 - d. espaço reservado à expansão;
 - e. estacionamento;
 - f. áreas verdes;
 - g. tipo de fechamento do terreno no alinhamento e nas divisas;
 - h. orientação magnética;
 - i. lotes vizinhos;
 - j. passeios;
 - l. escala sugerida para desenhos, 1:250 ou 1:500.
- II. planta de cada pavimento da edificação contendo os seguintes elementos técnicos :
 - a. destinação de cada compartimento;
 - b. vãos de ventilação e iluminação;
 - c. cotas dos pisos;
 - d. dimensões parciais e totais;
 - e. escala sugerida para desenho, 1:50 ou 1:100
- III. seções transversal e longitudinal com indicação de pé-direito;
- IV. fachada da edificação;
- V. diagrama de cobertura;
- VI. quadro sinótico de áreas das edificações projetadas e existentes, quando for o caso.

Parágrafo Único - Na elaboração dos projetos deverão ser observados os seguintes requisitos :

- I. cada compartimento deve ter vãos abertos para o exterior, com áreas suficientes para iluminação e renovação do ar, compatíveis com sua utilização;
- II. nos casos especiais de iluminação e ventilação artificiais, deverão apenas ser indicadas as soluções adotadas;
- III. os locais de trabalho deverão ter o pé-direito compatível com a utilização do compartimento, observadas as condições de ventilação e iluminação;
- IV. o pé-direito mínimo para os compartimentos de permanência prolongada será de 2,80 m, admitindo-se 2,50 m para os de permanência transitória.

Art. 15 - Os projetos de água, esgoto e drenagem pluvial deverão conter os seguintes elementos técnicos :

- I. representação esquemática das redes:
 - a. de abastecimento d'água, a partir da rede pública até o reservatório da empresa;
 - b. de esgoto sanitário, industrial e de drenagem das águas pluviais, em seus trechos externos às edificações até seus lançamentos finais;
- II. diâmetro das redes;
- III. sentido de escoamento e declividades compatíveis com as redes públicas.
- IV. escala sugerida para desenho, 1:250 ou 1:500.

§ 1º - A empresa deverá compatibilizar sua demanda de água potável com o sistema de abastecimento do Distrito Industrial, sendo obrigatória a construção de um reservatório cuja capacidade não poderá ser inferior a sua demanda média diária, acrescida de uma reserva destinada ao combate a incêndio.

§ 2º - A empresa deverá construir caixa separadora de areia e óleo, quando sua atividade assim o exigir.

§ 3º - Os esgotos industriais e as águas residuárias, após seu tratamento, deverão conectar-se à rede de esgoto sanitário da empresa, antes de seu lançamento na rede pública.

§ 4º - A vazão máxima admitida para os efluentes será de 1,5 vez a vazão média diária da empresa. No caso de descargas irregulares ou grandes vazões momentâneas, a empresa deverá construir tanque regulador de descarga.

Art. 16 - Todas as folhas de desenho técnico, além da obediência aos formatos da ABNT e das exigências municipais, deverão conter na sua legenda as seguintes informações :

- I. designação da empresa;
- II. nome e assinatura de seu representante legal;
- III. nome, título, número de registro no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CREA e assinatura do responsável Técnico pelo projeto;
- IV. denominação do Distrito Industrial, números da quadra e do lote;
- V. conteúdo do desenho;
- VI. número do desenho e data;
- VII. escala.

§ 1º - A apresentação dos projetos de engenharia e arquitetura da empresa, para exame da CDI-MG, deverá ser feita no mínimo, em duas cópias.

§ 2º - A CDI-MG encaminhará à empresa o resultado da análise de seu projeto.

§ 3º - Aceito o projeto, uma cópia será devolvida à empresa, juntamente com o "Termo de Anuência", com indicação dos prazos para início e término de obras e observações julgadas necessárias.

Art. 17 - A CDI-MG se isenta de qualquer parcela de responsabilidade pelas soluções apresentadas ou participação na autoria dos projetos; a anuência concedida refere-se à aceitação dos projetos pela obediência destas normas.

CAPÍTULO IV – Obras

Art. 18 - A empresa deverá comunicar à CDI-MG, por escrito, as datas de início e término de suas obras, conforme prazos fixados contratualmente.

Art. 19 - O início das obras será considerado efetivo:

- I. após o término da terraplenagem, desde que a altura dos taludes seja superior a 1,00m;
- II. após conclusão das fundações e início dos serviços de alvenaria ou de estrutura, nos demais casos.

Art. 20 - A empresa deverá executar o fechamento de seu terreno, logo após a demarcação.

§ 1º - O fechamento do terreno deverá ser feito com cerca viva, arame, tela ou malha:

- I. no alinhamento, a vedação deverá ter altura mínima de 2,50 m, utilizando-se mourão de concreto ponta virada e tela;
- II. nas divisas laterais e de fundo, a vedação deverá ter altura mínima de 2,00m, utilizando-se mourão de concreto, padrão.

§ 2º - Outro tipo de vedação poderá ser utilizado, desde que previamente submetido à apreciação da CDI-MG.

Art. 21 - Qualquer construção, demolição ou reforma de edificações, somente poderá ser iniciada após a anuência da CDI-MG.

Art. 22 - Durante todo o período de construção deverá ser mantida na obra a placa referente ao apoio da CDI-MG ao empreendimento, devendo ainda ser observada a legislação referente à colocação de placas com informações de natureza técnica e de responsabilidade.

Art. 23 - Todas as áreas não construídas e não pavimentadas dentro do terreno da empresa, deverão ser mantidas com a vegetação nativa, gramadas ou arborizadas, visando evitar erosão e preservar o meio ambiente.

Art. 24 - Ao término das obras, a empresa deverá também ter concluído:

- I. passeio público correspondente ao alinhamento do terreno, conforme projeto urbanístico do Distrito Industrial;
- II. plantio de uma árvore a cada 10,00 m, ao longo do passeio público;
- III. pavimentação do acesso de veículos, compreendido entre o passeio e o portão de entrada da empresa.

Art. 25 - As instalações provisórias, inclusive o barracão de obras, deverão ser demolidas e removidas ao término das obras.

CAPÍTULO V - Operação

Art. 26 - A empresa deverá comunicar formalmente à CDI-MG a data de início de suas atividades.

Art. 27 - As ligações de água potável, esgoto e águas pluviais às redes públicas, bem como as de energia elétrica, comunicação e telefonia deverão ser solicitadas pela empresa, diretamente ao município ou à concessionária local, ficando a seu cargo todos os ônus decorrentes.

Parágrafo Único : Soluções alternativas de abastecimento de água, mesmo quando em terreno da empresa, deverão ser previamente examinadas pelo município ou concessionária, sem prejuízo da análise da CDI-MG.

Art. 28 - Os danos causados pela empresa à infra-estrutura do Distrito Industrial ou aos vizinhos, durante e após sua implantação, será de sua inteira responsabilidade.

Art. 29 - A coleta e disposição final do lixo industrial deverá ser objeto de contrato entre a empresa interessada e o município ou a concessionária do serviço.

Art. 30 - É vedado o depósito de lixo ou resíduos sólidos dentro do terreno da empresa, bem como, efetuar seu lançamento em áreas ou logradouros do Distrito Industrial.

Art. 31 - A colocação de placas, anúncios, sinalizações e congêneres deverá ter prévia autorização da CDI-MG e do município.

CAPÍTULO VI - Disposições Finais

Art. 32 - Compete ao município a aprovação dos projetos já anuídos pela CDI-MG, bem como, concessão de "Alvará de Construção", "Baixa de Construção" e "Habite-se".

Art. 33 - Para a outorga da escritura pública de compra e venda do terreno, no âmbito técnico, a empresa deverá :

- I. ter seus projetos atualizados e anuídos pela CDI-MG;
- II. estar com suas construções concluídas conforme projetos anuídos pela CDI-MG;
- III. estar operando conforme atividade prevista no documento de negociação do terreno, com estrita observância da legislação ambiental vigente.

Art. 34 - Os casos omissos serão resolvidos em comum acordo entre a CDI-MG, município e a empresa.

ANEXO I - GLOSSÁRIO

- **Afastamento frontal**: menor distância entre a edificação e o alinhamento, medida normalmente ao alinhamento.
- **Afastamento de fundo**: menor distância entre a edificação e a divisa do fundo do lote, medida normalmente à divisa.
- **Afastamento lateral**: menor distância entre a edificação e as divisas laterais do lote, medida normalmente à divisa.
- **Alinhamento**: limite entre o lote e a via de circulação que lhe dá acesso.
- **Área total edificada**: soma das áreas de construção da edificação medidas externamente.
- **Coefficiente de aproveitamento** : coeficiente que, multiplicado pela área do lote, determina a área líquida edificada admitida no lote.
- **Edificação** : construção destinada a abrigar atividade da empresa.
- **Empresa** : define-se, para efeito destas Normas, como Empresa, a pessoa jurídica que adquiriu terreno em Áreas ou Distritos Industriais da CDI-MG.
- **Estacionamento** : espaço, coberto ou não, destinado à guarda de veículo.
- **Fachada** : face externa da edificação.

- **Frente ou testada do lote** :divisa do lote que coincide com alinhamento.
- **Fundo do lote** : divisa constituída de uma ou mais faces em situação oposta ou não contígua à testada.
- **Logradouros** : espaços públicos de uso comum, tais como : vias, praças, jardins, parques, locais de reuniões coletivas.
- **Lote** : porção de terreno com frente para via de circulação pública destinada a receber edificação.
- **Passeio** : parte do logradouro público reservada ao trânsito de pedestres.
- **Pavimento** : espaço de uma edificação situado no mesmo piso. Não são considerados pavimentos : o subsolo, a sobreloja, o jirau e o sótão.
- **Taxa de ocupação** : relação entre a área da projeção horizontal da edificação e área do lote.
- **Terreno** : conjunto de um ou mais lotes.

ANEXO II (das Normas Técnicas da CDI-MH)

TABELA DE LIMITES DE OCUPAÇÃO, APROVEITAMENTO DO SOLO, AFASTAMENTO E ÁREAS DE ESTACIONAMENTO									
ÁREA DO TERRENO (M ²)		TAXA DE OCUPAÇÃO (% do terreno)		COEFIC. DE APROVEITAMENTO	TESTADA ou FRENTA DO LOTE(m)	AFASTAMENTO(m)			
MÍNIMA	MÁXIMA	MÍNIMA	MÁXIMA	MÁXIMO	MÍNIMA	FRONTAL	LATERAL E DE FUNDOS	FRONTAL P/ PORTÃO, GUARITA E PORTARIA	ÁREA DE ESTACIONAMENTO
300	Até 2000	10	70	1,5 x Área do Terreno	10	3	1,5	3	25 m ² para cada 200 m ² de área construída.
Acima de 2000	Até 5000	10	70	1,5 x Área do Terreno	20	5	3	3	
Acima de 5000	-	10	60	0.8 x Área do Terreno	30	10	5	5	

OBSERVAÇÃO: Ver Artigo 4º das Normas Técnicas para Implantação de Empresas em áreas e Distritos Industriais

ANEXO M - Exemplos de elementos do Relatório do Seminário Interno**DIRETORIA TÉCNICA – SUMÁRIO DAS ATIVIDADES
IMPLANTAÇÃO DE ÁREAS INDUSTRIAIS**

- 1. ESTUDO DO MUNICÍPIO**
 - 1.1. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES
 - 1.2. ANÁLISE REGIONAL E URBANA
 - 1.3. AVALIAÇÃO DAS POTENCIALIDADES
- 2. PESQUISA DE ÁREAS PARA USO INDUSTRIAL**
 - 2.1. PREPARAÇÃO DE VISITA TÉCNICA AO MUNICÍPIO
 - 2.2. CATALOGAÇÃO DE ÁREAS
 - 2.3. AVALIAÇÃO TÉCNICA DOS TERRENOS
- 3. ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO**
 - 3.1. ESTUDO DE APROVEITAMENTO DO TERRENO
 - 3.2. AVALIAÇÃO DO EMPREENDIMENTO
 - 3.3. ENTENDIMENTOS TÉCNICOS PARA PARCERIA COM O MUNICÍPIO
- 4. ELABORAÇÃO DOS PROJETOS (URBANISMO/ENGENHARIA) E ESTUDOS AMBIENTAIS**
 - 4.1. LEVANTAMENTO PLANIALTIMÉTRICO
 - 4.2. ESTUDOS PRELIMINARES DE URBANISMO
 - 4.3. SOLICITAÇÃO DE DIRETRIZES MUNICIPAIS
 - 4.4. ELABORAÇÃO DO ANTE-PROJETO
 - 4.5. ELABORAÇÃO DOS PROJETOS EXECUTIVOS
 - 4.6. ESTUDOS PARA O LICENCIAMENTO AMBIENTAL (LICENÇA PRÉVIA – LP)
- 5. APROVAÇÃO DOS PROJETOS E ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS**
 - 5.1. AJUSTES E FORMATAÇÃO DO PROJETO DE PARCELAMENTO
 - 5.2. APROVAÇÃO DO PROJETO DE PARCELAMENTO
 - 5.3. APROVAÇÃO DOS PROJETOS DE INTERSEÇÃO RODOVIÁRIA
 - 5.4. APROVAÇÃO DOS PROJETOS DE ÁGUA E ESGOTO
 - 5.5. LICENCIAMENTO JUNTO AO CODEMA (LIMPEZA / DESMATAMENTO)
 - 5.6. LICENCIAMENTO AMBIENTAL (LICENÇA DE INSTALAÇÃO – LI)
 - 5.7. ENTENDIMENTOS TÉCNICOS PARA PARCERIA COM O MUNICÍPIO
- 6. PROGRAMAÇÃO DAS OBRAS**
 - 6.1. ORÇAMENTO PARA LICITAÇÃO
 - 6.2. PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA COM PARCEIROS
 - 6.3. ALTERNATIVAS PARA IMPLANTAÇÃO
 - 6.4. LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO DE OBRAS
- 7. EXECUÇÃO DAS OBRAS**
 - 7.1. FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DE OBRAS E SERVIÇOS
 - 7.2. TERMOS DE RECEBIMENTO DE OBRAS
 - 7.3. LICENCIAMENTO AMBIENTAL (LICENÇA DE OPERAÇÃO – LO)
- 8. ORDENAMENTO DA OCUPAÇÃO DA ÁREA INDUSTRIAL**
 - 8.1. APOIO À COMERCIALIZAÇÃO / INSTALAÇÃO DAS EMPRESAS
 - 8.2. CONTROLE PÓS-VENDA
 - 8.3. SUBSÍDIOS PARA DOCUMENTAÇÃO LEGAL

9. AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

- 9.1. ATUALIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS
- 9.2. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS
- 9.3. ESTUDOS DE TIPOLOGIAS INDUSTRIAIS

PROJETOS ESPECIAIS

1. LOCALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE GRANDE PORTE

- 1.1. ANÁLISE DAS VANTAGENS LOCACIONAIS
- 1.2. INSPEÇÃO DE ÁREAS NOS MUNICÍPIOS
- 1.3. ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS ESPECÍFICOS

2. PROGRAMAS ESPECIAIS (áreas habitacionais junto a DI)

- 2.1. ATENDIMENTO A COMPRADORES E FISCALIZAÇÃO
- 2.2. ORGANIZAÇÃO E CONTROLE GERAL DOS PROCESSOS

3. SITUAÇÕES PENDENTES NOS DISTRITOS INDUSTRIAIS

- 3.1. ANÁLISES E ADEQUAÇÕES DE SITUAÇÕES PENDENTES
- 3.2. ESTUDOS P/ DESMOBILIZAÇÃO, DE ÁREAS INVADIDAS, ETC.

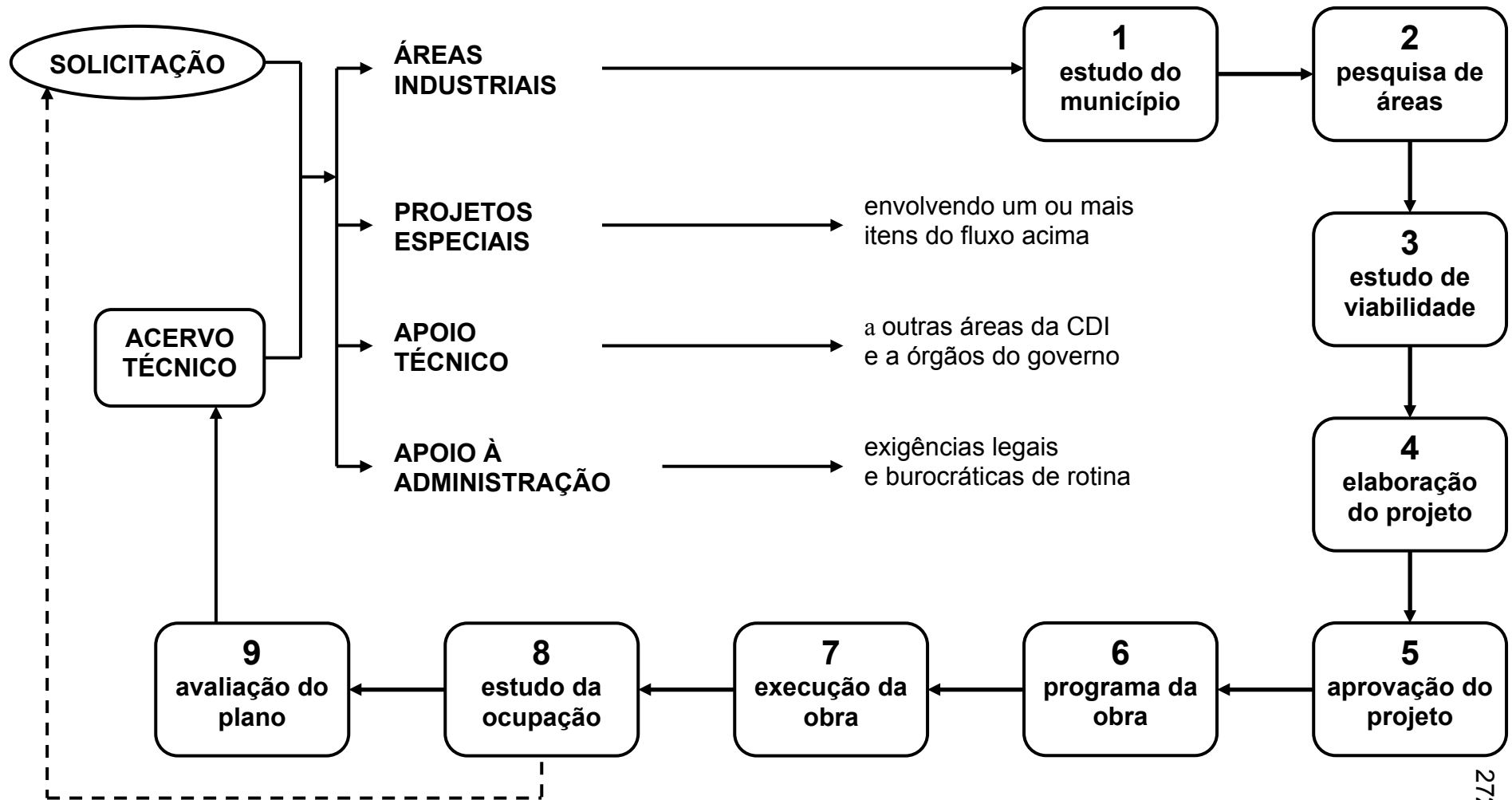
APOIO TÉCNICO

- 1. FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES DO BANCO DE DADOS
- 2. DEFINIÇÃO DE METAS PARA CONVÊNIOS
- 3. ORÇAMENTOS PARA CONVÊNIOS E OUTROS FINS
- 4. AVALIAÇÕES DE TERRENOS E EDIFICAÇÕES
- 5. DIRETRIZES TÉCNICAS PARA PROJETOS, SERVIÇOS E OBRAS
- 6. DESCRIÇÕES DE ÁREAS, ANÁLISES, ORIENTAÇÕES E PARECERES
- 7. APOIO À CDI-MÓVEL
- 8. TRABALHOS GRÁFICOS DIVERSOS

APOIO ADMINISTRATIVO

- 1. OPERAÇÃO DO ARQUIVO TÉCNICO
- 2. CONTROLE DE CONTRATOS E PREVISÃO DE DESEMBOLSOS
- 3. EMISSÃO DE ATESTADOS DE SERVIÇOS PRESTADOS À CDI-MG
- 4. ANOTAÇÃO DE ART JUNTO AO CREA
- 5. FORNECIMENTO DE DADOS PARA ENVIO AO TRIBUNAL DE CONTAS
- 6. ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE ATIVIDADES

FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES



DIRETORIA TÉCNICA – ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS IMPLANTAÇÃO DE ÁREAS INDUSTRIAIS



ANEXO N - Áreas industriais por município, nome e código e região

Município	Nome da área industrial	cód DI	Região	Mmicrorregião
Alfenas	Distrito Industrial de Alfenas	AFN-01	3 Sul de Minas	49 Alfenas
Araguari	Distrito Industrial de Araguari	ARG-01	4 Triângulo	18 Uberlândia
Araporã	Distrito Industrial de Araporã	ARP-01	4 Triângulo	18 Uberlândia
Araxá	Distrito Industrial de Araxá	ARX-01	5 Alto Paranaíba	23 Araxá
Barbacena	Parque Empresarial de Barbacena	BBC-01	1 Central	59 Barbacena
Barroso	Distrito Industrial de Barroso	BRR-01	1 Central	59 Barbacena
Belo Horizonte	Distrito Industrial Jatobá 1	BHZ-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Belo Horizonte	Distrito Industrial Jatobá 2	BHZ-02	1 Central	30 Belo Horizonte
Belo Horizonte	Distrito Industrial de Venda Nova	BHZ-09	1 Central	30 Belo Horizonte
Betim	Distrito Industrial Paulo Camillo	BTM-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Cons. Lafaiete	Distrito Industrial de Conselheiro Lafaiete	CLF-01	1 Central	34 Cons. Lafaiete
Contagem	Distrito Industrial Cel. Juventino Dias	CTG-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Coronel Fabriciano	Distrito Industrial de Cel. Fabriciano	CRF-01	10 Rio Doce	39 Ipatinga
Curvelo	Distrito Industrial de Curvelo	CVL-01	1 Central	25 Curvelo
Divinópolis	Distrito Industrial de Divinópolis	DVP-01	6 Centro-Oeste	43 Divinópolis
Dores do Indaiá	Distrito Industrial de Dores do Indaiá	DIN-01	6 Centro-Oeste	26 Bom Despacho
Elói Mendes	Distrito Industrial José Augusto M. Filho	ELM-01	3 Sul de Minas	50 Varginha
Extrema	Distrito Industrial Extrema 1	EXT-01	3 Sul de Minas	52 Pouso Alegre
Extrema	Distrito Industrial Extrema 2	EXT-02	3 Sul de Minas	52 Pouso Alegre
Formiga	Distrito Industrial de Formiga	FMG-01	6 Centro-Oeste	44 Formiga
Frutal	Distrito Industrial de Frutal	FTL-01	4 Triângulo	21 Frutal
Gov. Valadares	Distrito Industrial Vicente Pifano	GVL-01	10 Rio Doce	37 Gov. Valadares
Ipatinga	Distrito Industrial de Ipatinga	IPT-01	10 Rio Doce	39 Ipatinga
Itabira	Distrito Industrial de Itabira	ITB-01	1 Central	31 Itabira
Itajubá	Distrito Industrial Sérgio F. Pacheco	ITJ-01	3 Sul de Minas	56 Itajubá
Itajubá	Distrito Industrial de Itajubá (Bairro S.Ant.)	ITJ-02	3 Sul de Minas	56 Itajubá
Itajubá	Distrito Industrial AFL Alcoa do Br.	ITJ-03	3 Sul de Minas	56 Itajubá
Itaúna	Distrito Industrial Antônio Coutinho	ITN-01	6 Centro-Oeste	43 Divinópolis
Ituiutaba	Distrito Industrial Manoel Cancellia	ITT-01	4 Triângulo	17 Ituiutaba
Iturama	Terminal Hidroviário de Iturama	ITR-01	4 Triângulo	21 Frutal
Jaíba	Distrito Agroindustrial de Jaíba	JAI-01	8 Norte	4 Janaúba
Juiz de Fora	Distrito Industrial de Juiz de Fora	JUF-01	2 Mata	65 Juiz de Fora
Lavras	Distrito Industrial Sylvio Menicucci	LVR-01	3 Sul de Minas	57 Lavras
Manhuaçu	Distrito Industrial de Manhuaçu	MHU-01	2 Mata	61 Manhuaçu
Montes Claros	Distrito Industrial de Montes Claros	MOC-01	8 Norte	7 Montes Claros
Nova Era	Distrito Industrial de Nova Era	NVE-01	1 Central	31 Itabira
Passos	Distrito Industrial Passos 1	PSS-01	3 Sul de Minas	47 Passos
Passos	Distrito Industrial Passos 2	PSS-02	3 Sul de Minas	47 Passos
Patrocínio	Distrito Industrial de Patrocínio	PTC-01	5 Alto Paranaíba	19 Patrocínio
Pedro Leopoldo	Distrito Industrial de Pedro Leopoldo	PLP-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Pirapora	Distrito Industrial de Pirapora	PIR-01	8 Norte	6 Pirapora
Poços de Caldas	Distrito Industrial de Poços de Caldas	POC-01	3 Sul de Minas	51 Poços de Caldas
Ponte Nova	Distrito Industrial de Ponte Nova	PTN-01	2 Mata	60 Ponte Nova
Pouso Alegre	Distrito Industrial Tuany Toledo	PSA-01	3 Sul de Minas	52 Pouso Alegre
Rio Pomba	Distrito Industrial de Rio Pomba	RPB-01	2 Mata	64 Ubá
S. Rita do Sapucaí	Distrito Industrial de Sta. Rita do Sapucaí	SRS-01	3 Sul de Minas	53 S. Rita do Sapucaí
Sabará	Distrito Industrial Simão da Cunha	SBR-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Santa Luzia	Distrito Industrial Simão da Cunha	SLZ-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Santa Luzia	Distrito Industrial Melo Júnior	SLZ-02	1 Central	30 Belo Horizonte
Santa Luzia	Distrito Industrial Jorge Duprat Figueiredo	SLZ-03	1 Central	30 Belo Horizonte
Santa Luzia	Distrito Industrial de Carreira Comprida	SLZ-04	1 Central	30 Belo Horizonte
Santa Vitória	Distrito Industrial de Chaveslândia	SVT-01	4 Triângulo	17 Ituiutaba
Santana do Paraíso	Distrito Industrial de Santana do Paraíso	STP-01	10 Rio Doce	39 Ipatinga
Sao João del Rei	Distrito Industrial de São João del Rei	SJR-01	1 Central	58 São João del Rei
Sarzedo	Distrito Industrial Benjamim Guimarães	SZD-01	1 Central	30 Belo Horizonte
Sete Lagoas	Distrito Industrial Pres. Tancredo Neves	SLG-01	1 Central	27 Sete Lagoas
Três Pontas	Distrito Industrial de Três Pontas	TRP-01	3 Sul de Minas	50 Varginha
Tupaciguara	Distrito Industrial de Tupaciguara	TPG-01	4 Triângulo	18 Uberlândia
Uberaba	Distrito Industrial Uberaba 1	UBR-01	4 Triângulo	22 Uberaba
Uberaba	Distrito Industrial Uberaba 2 (Caçu)	UBR-02	4 Triângulo	22 Uberaba
Uberaba	Distrito Industrial Uberaba 3 (Delta)	UBR-03	4 Triângulo	22 Uberaba
Uberlândia	Distrito Industrial Guiomar de Freitas Costa	UBL-01	4 Triângulo	18 Uberlândia
Unai	Distrito Industrial de Unai	UNA-01	7 Noroeste	1 Unai
Vespasiano	Distrito Industrial José Veira de Mendonça	VPS-01	1 Central	30 Belo Horizonte

ANEXO O - PROPOSTA DE FUSÃO DA CDI-MG

MENSAGEM Nº 100/2003*

Senhor Presidente da Assembléia Legislativa,

Tenho a honra de encaminhar a Vossa Excelência, para exame dessa Augusta Assembléia Legislativa, o projeto de lei incluso, que altera a denominação e os objetivos sociais da Companhia Mineradora de Minas Gerais - COMIG.

O projeto encaminhado confirma o nosso propósito de promover um novo formato para as ações de Governo, e, tendo como foco o desenvolvimento econômico, estamos propondo a ampliação do espaço de atuação da Companhia Mineradora de Minas Gerais - COMIG.

A COMIG, cujo nome passará a ser Companhia de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais - CODEMIG exercerá atividades fundamentais ao desenvolvimento econômico do Estado.

Estando vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, terá como princípios orientadores o planejamento, a gestão pública empreendedora e a estruturação de uma rede integrada em parceria com a iniciativa privada e o Governo Estadual.

No formato ora proposto, na esfera do Governo Estadual a estrutura dessa rede terá como suporte ao fomento atuações articuladas, cabendo ao Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais - INDI - o planejamento, à CODEMIG a contratação de obras, serviços e empreendimentos, e ao Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG, a oferta de financiamentos, se e quando necessário.

O acréscimo ao objeto social da CODEMIG das atividades de "fomento complementar ao desenvolvimento econômico do Estado" sinaliza que, dentro de seus limites, a empresa passará a exercer o papel de supridora de recursos complementares aos das ações de Governo, enfatizando o nosso compromisso com o desenvolvimento econômico e social do Estado.

Permanecerá intocada a atuação da CODEMIG na área mineral, por sua eficácia e por sua histórica trajetória de contínuos resultados positivos.

A proposta de incorporação pela CODEMIG, da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI -, da Empresa Mineira de Turismo - TURMINAS e da Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado de Minas Gerais - CODEURB - tem como objetivo permitir que as ações daquelas instituições estejam sob a gestão da CODEMIG, com possibilidades de melhoria nos seus resultados, face à sinergia das equipes que irão compor sua nova estrutura.

A CODEMIG poderá exercer o papel de coadjuvante do Governo ao colaborar no cadastro e na administração do seu patrimônio imobiliário, atuando supletivamente para a obtenção de maior agilidade no processo de identificação, organização e atualização dos registros dos bens dominicais de propriedade do Estado.

Solicito, portanto, o exame do presente projeto de lei e ao final sua aprovação, em vista das razões expostas.

Aécio Neves da Cunha, Governador do Estado de Minas Gerais.

PROJETO DE LEI Nº 1.004/2003

Altera a denominação e os objetivos sociais da Companhia Mineradora de Minas Gerais - COMIG - e dá outras providências.

Art.1º -Fica alterada a denominação da Companhia Mineradora de Minas Gerais - COMIG - para Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - CODEMIG.

Parágrafo Único - A CODEMIG fica vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico.

Art.2º -A CODEMIG tem por objeto:

- I - a contratação ou execução de projetos, obras, serviços e empreendimentos de interesse do desenvolvimento do Estado;
- II - atividades de fomento complementar ao desenvolvimento econômico do Estado;
- III - a pesquisa e a lavra do minério em qualquer parte do território nacional;
- IV - beneficiamento, a industrialização, a exploração e qualquer outra forma de aproveitamento econômico de substância mineral, direta ou indiretamente;
- V - a pesquisa e a exploração dos recursos hidrominerais em qualquer parte do território nacional;
- VI - a construção e administração de hotéis e o fomento do turismo nas estâncias hidrominerais e turísticas do Estado;
- VII - a administração de bens dominicais do Patrimônio do Estado.

Art.3º -Fica o Poder Executivo autorizado a tomar as providências e promover as medidas necessárias à incorporação pela CODEMIG da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais – CDI-MG, da Empresa Mineira de Turismo - TURMINAS e dos ativos da Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado de Minas Gerais - CODEURB, em liquidação.

Parágrafo Único - A CODEMIG sucederá, em virtude da incorporação, para todos os efeitos, as entidades arroladas no "caput" deste artigo em todos os direitos e obrigações.

Art.4º -A CODEMIG poderá receber delegação do Estado para colaborar no cadastro e administração do patrimônio imobiliário do Estado quando se tratar de bens dominicais.

Art.5º -O Estado de Minas Gerais participará do capital social da CODEMIG com o mínimo de 51% (cinquenta e um por cento) de ações nominativas com direito a voto e não poderá transferir o controle acionário da empresa sem autorização legislativa.

Art.6º -Estado poderá transferir à CODEMIG bens imóveis de sua propriedade.

Art.7º -Esta lei entra em vigor na data de sua publicação."

Publicado, vai o projeto às Comissões de Justiça, de Administração Pública e de Fiscalização Financeira para parecer, nos termos do art. 188, c/c o art. 102, do Regimento Interno.

* Publicado de acordo com o texto original.

ANEXO P - Lei que incorpora CDI-MG à CODEMIG

LEI nº 14.892 de 17/12/2003

Altera a denominação e o objeto da Companhia Mineradora de Minas Gerais - COMIG - e dá outras providências.

O Povo de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Fica alterada a denominação da Companhia Mineradora de Minas Gerais - COMIG - para Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - CODEMIG.

A CODEMIG fica vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico.

A CODEMIG tem por objeto:

- a contratação ou a execução de projeto, obra, serviço ou empreendimento que atenda ao objetivo de desenvolvimento do Estado;
- a realização de atividade de fomento ao desenvolvimento econômico do Estado, em caráter complementar;
- a pesquisa e a lavra de minério em qualquer parte do território nacional e internacional;
- o beneficiamento, a industrialização, a exploração e qualquer outra forma de aproveitamento econômico de substância mineral, direta ou indiretamente;
- a pesquisa e a exploração de recursos hidrominerais em qualquer parte do território nacional;
- a proteção e a preservação dos mananciais das estâncias hidrominerais de que detenha a concessão;
- a construção e a administração de hotéis e o fomento do turismo nas estâncias hidrominerais e turísticas do Estado;
- a desapropriação, a aquisição, a alienação, a oneração, a permuta, a locação e o arrendamento de terrenos e imóveis destinados à implantação de empresas;
- o recebimento de bem a título de dação em pagamento pela alienação de imóvel de seu ativo circulante, mediante avaliação prévia;
- a promoção de estudos e projetos de industrialização, bem como a implantação e a operação de área industrial planejada, em local considerado estratégico econômica e socialmente, respeitados os planos diretores municipais e as exigências ambientais;
- a administração de bens dominicais do patrimônio do Estado, observado o disposto no art. 3º desta Lei.
- A CODEMIG poderá receber delegação do Estado para colaborar no cadastro e na administração do patrimônio imobiliário do Estado, quando se tratar de bens dominicais.

(vetado).

(vetado).

Fica o Poder Executivo autorizado a adotar as medidas necessárias à incorporação, pela CODEMIG, da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais - CDI-MG, da Empresa Mineira de Turismo - TURMINAS - e dos ativos da Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado de Minas Gerais - CODEURB, em liquidação.

A CODEMIG sucederá, em virtude da incorporação, para todos os efeitos, as entidades especificadas no caput deste artigo em todos os direitos e obrigações.

O Estado participará do capital social da CODEMIG com o mínimo de 51% (cinquenta e um por cento) das ações nominativas com direito a voto e não poderá transferir o controle acionário da empresa sem autorização legislativa.

Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Revogam-se as disposições em contrário.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte aos 17 de dezembro de 2003.
Aécio Neves - Governador do Estado.