



DISTRITO INDUSTRIAL

**PROJETO DE REVITALIZAÇÃO E
MODERNIZAÇÃO DOS DISTRITOS
INDUSTRIAIS**

**PLANO DE AÇÃO: DISTRITO INDUSTRIAL
JUIZ DE FORA**



**Projeto de
Revitalização e
Modernização
dos Distritos
Industriais**

Plano de Ação: Distrito Industrial Juiz de Fora

FICHA TÉCNICA

SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MINAS GERAIS

Olavo Machado Júnior - Presidente

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MINAS GERAIS

Marco Antônio Soares da Cunha Castello Branco – Diretor Presidente

SUPERINTENDENTE DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

Adair Evangelista Marques

COORDENAÇÃO DO PROGRAMA

Gerência De Projetos Para Indústria

Simone Porto Cavalcanti - Gerente

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Luara dos Santos Ribeiro

Ana Luiza Amaral Cornélio

Raquel Lopes de Souza

Raquel Andrade de Almeida Cunha

EQUIPE TÉCNICA

Carlos Magno Cardoso da Silva

Victor Hugo Maia da Silva

CONSULTORIA DE APOIO

Paulo César Bicalho de Abreu Chagas

Paulo Ângelo Carvalho de Souza

Regina Lúcia Medeiros de Souza

Rodolfo Finatti

Lucas Baldoni

DIRETORIA DE FOMENTO À INDÚSTRIA CRIATIVA CODEMIG

Fernanda Medeiros Azevedo Machado - Diretora

EQUIPE TÉCNICA

Renato Ferraz Garcia de Andrade

Natália Moreira De Paoli

Fernando Henrique Lopes Mascarenhas

Superintendência de Desenvolvimento Industrial

Gerência de Projetos para a Indústria

adm.siel@fiemg.com.br

(31) 3263-4763

ANO 2016

SUMÁRIO

1	Apresentação do Plano de Ação	4
1.1	Objetivo	4
1.2	Metodologia	5
2	Distrito Industrial de Juiz de Fora.....	6
2.1	Marcos Históricos e Normativos	7
2.2	Configuração Territorial	8
2.3	Composição Setorial	11
3	Proposta de um modelo de Governança	16
3.1	Atribuições da Indústria na Governança	17
3.2	Envolvimento e compromisso do empresário	18
3.3	Estrutura da representatividade industrial na Governança	18
3.4	Perfil do secretário executivo.....	19
3.5	Apoio operacional.....	19
4	Identificação de necessidades e ações para o Plano de Modernização e Revitalização do Distrito Industrial de Juiz de Fora.....	20
4.1	Governança.....	21
4.1.1	Plano de Ação para Governança	23
4.2	Infraestrutura e Logística	23
4.2.1	Plano de Ação para Infraestrutura e Logística	26
4.3	Mercado e Imagem	27

4.3.1	Plano de Ação para Mercado e Imagem.....	33
4.4	Competitividade Industrial.....	34
4.4.1	Plano de Ação para Competitividade Industrial.....	46
4.5	Capacitação e Recursos Humanos.....	46
4.5.1	Plano de Ação para Capacitação e Recursos Humanos.....	50
4.6	Ciência e Tecnologia.....	50
4.6.1	Plano de Ação para Ciência e Tecnologia.....	52
4.7	Economia e Finanças.....	52
4.7.1	Plano de Ação para Economia e Finanças.....	53
5	Considerações Finais	54
6	Referências	55

1 Apresentação do Plano de Ação

O Distrito Industrial de Juiz de Fora está inserido na Região da Zona da Mata Mineira, precisamente ao norte do município de Juiz de Fora, distante 15 km em relação ao centro urbano. A implantação deste Distrito Industrial ocorreu no ano de 1972, momento de crescimento industrial no município e no país como um todo.

As condições existentes no momento da implantação do Distrito Industrial durante a década de 1970, já sofreram alterações relevantes, bem como se alterou o perfil da indústria no mundo contemporâneo. Considerando a necessidade de reavaliar a situação atual dos distritos industriais e a promoção da consequente revitalização, foi elaborado o Plano de Ação de Revitalização e Modernização do Distrito Industrial de Juiz de Fora, tendo como premissa a organização de novos e modernos Distritos Industriais.

Para o sucesso deste plano estão envolvidas as seguintes instituições mineiras, coordenadas pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais / Instituto Euvaldo Lodi (FIEMG/IEL), bem como a participação ativa e constante dos empresários industriais dos distritos, evidenciando a interdisciplinaridade da participação do poder público, de empresários e acadêmicos.

- Prefeitura Municipal de Juiz de Fora
- Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (CEDEPLAR/UFMG)
- Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI)
- Instituto de Qualidade e Produtividade de Minas (IQPM)

O Plano de Ação reúne 34 propostas de ações para o Distrito Industrial de Juiz de Fora, orientadas principalmente pelos próprios empresários, que dele fazem parte. Cada uma das ações foi detalhada e inserida em um grupo específico de necessidades e de acordo com o eixo temático em que melhor se enquadra.

Os eixos temáticos são os seguintes: (1) Governança, (2) Infraestrutura e Logística, (3) Mercado e Imagem, (4) Competitividade Industrial, (5) Capacitação e Recursos Humanos, (6) Ciência e Tecnologia, (7) Economia e Finanças. As 34 propostas de ações para o Distrito Industrial estão apresentadas no Caderno de Ações anexo.

O Plano de Ação de Revitalização e Modernização do Distrito Industrial de Juiz de Fora diz respeito a uma vigorosa iniciativa de atração de novos e sofisticados empreendimentos, com tecnologia de ponta, representando para esse distrito industrial e área de influência, um novo ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável.

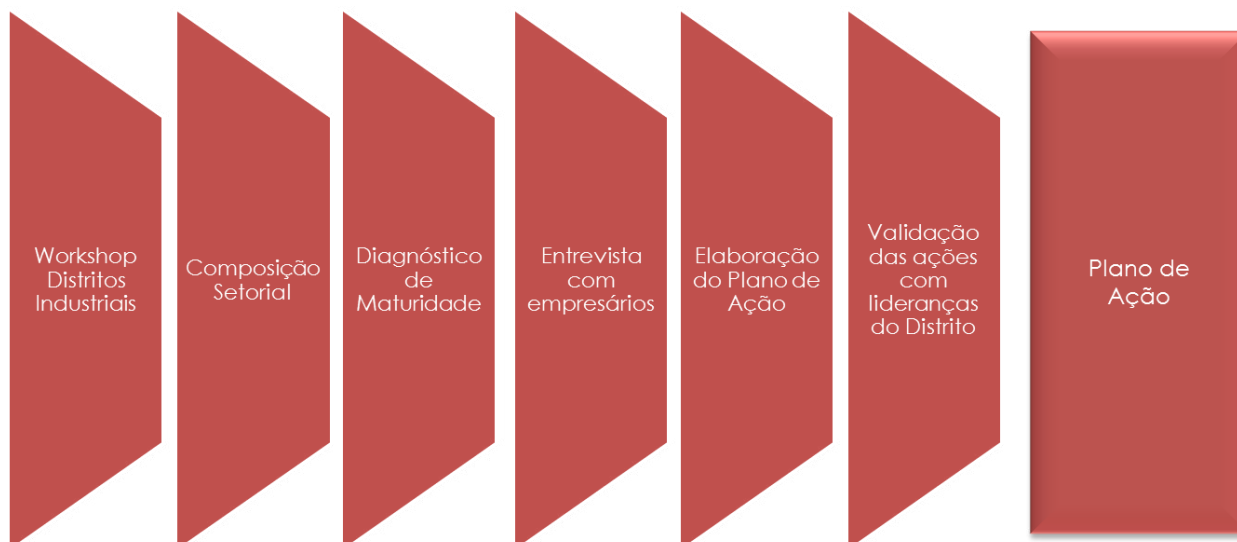
1.1 Objetivo

O Plano de Ação do Distrito Industrial de Juiz de Fora tem como objetivo analisar quais são os atuais desafios para o Distrito e propor ações de recuperação, modernização e/ou inovação para o espaço físico e para o conjunto de indústrias nele existente, visando à ampliação da competitividade industrial.

1.2 Metodologia

A metodologia e diretrizes adotadas para a elaboração do Plano de Ação, bem como seus fundamentos, estão detalhadas no documento Projeto de Revitalização e Modernização dos Distritos Industriais – Metodologia e Diretrizes.

O Plano de Ação foi elaborado a partir de seis etapas principais até a consolidação do documento:



Os princípios norteadores do Plano de Ação (detalhados no documento: Diretrizes e Condicionantes de um Distrito Industrial, anexo) são os seguintes:

- A) A Governança é central para o sucesso do Plano de Ação
- B) Flexibilidade dos Planos
- C) Perenidade das ações
- D) Planejamento do uso do solo
- E) Controle da especulação imobiliária
- F) Perspectiva de Integração
- G) Os distritos industriais como elemento organizador do espaço físico
- H) Indústria 4.0
- I) Aproximação com Centros Produtores de Conhecimento

2 Distrito Industrial de Juiz de Fora

O Distrito Industrial de Juiz de Fora compreende uma área total de 4.392.628 m². Encontram-se implantadas neste Distrito Industrial diversas empresas de micro, pequeno e médio portes, com ramos de atividades diversificadas, tais como: transporte terrestre, fabricação de produtos farmoquímicos, farmacêuticos, metal, alimentícios, além de empresas ligadas a construção de edifícios, serviços de escritório, de apoio administrativo, entre outras.

Atualmente o DI tem 302 empresas instaladas em sua área, sendo em sua maioria, de micro e pequeno portes, distribuídas entre os segmentos industrial, comercial e de serviços. Podem-se mencionar algumas empresas implantadas, tais como:

- Aryzta do Brasil Alimentos LTDA
- Módulo Embalagens Indústria e Comércio LTDA
- CODEME Engenharia S/A
- Onduline do Brasil
- Papeleira Santa Rita LTDA
- BRAFER Construções Metálicas S/A
- Trigovita LTDA
- Metalúrgica Prevato Moreira LTDA EPP
- Predapi Indústria e Comércio LTDA
- Via Permanente Comércio e Serviços para Máquinas Indústria e Ferrovia LTDA
- Alfamob Indústria Comércio de Móveis para Escritório LTDA
- Juiz de Fora Diesel LTDA
- Hiperroll Embalagens LTDA
- Jupel Petróleo Juiz de Fora LTDA
- Castor Minas Rio Indústria e Comércio de Colchões LTDA
- AG Plast Indústria de Embalagens LTDA
- RT Juiz de Fora Reforma de Pneus LTDA
- Indústria de Papéis Sudeste LTDA
- EPM Embalagem de Polpa Moldada LTDA
- Concremolde Indústria e Comércio LTDA
- Tate And Lyle Gemacom Tech Indústria e Comércio S/A

Pode-se afirmar que o Distrito Industrial de Juiz de Fora cumpriu os objetivos inicialmente propostos em seu planejamento. Todavia, algumas situações (identificadas pelos empresários) podem ser objeto de atenção e aperfeiçoamento, bem como as alterações na composição do uso do solo no momento atual.

Segundo empresários entrevistados, bem como a Associação das Empresas do Distrito Industrial (ASSEDI), o DI apresenta problemas relacionados à infraestrutura, como o dimensionamento e a sinalização do sistema viário, deterioração da pavimentação e dos passeios, falta de tratamento paisagístico, entre outros, além de questões relativas ao tratamento de efluentes, drenagem de águas pluviais e ao licenciamento ambiental.

Esta seção é dedicada à apresentação dos marcos históricos do Distrito Industrial de Juiz de Fora, aspectos importantes de sua configuração territorial, juntamente com a composição setorial atual e também sua representatividade econômica para o município. Estes aspectos permitem conhecer o Distrito Industrial de Juiz de Fora em uma perspectiva mais geral e auxiliam na análise de cada um os Eixos Temáticos a partir da Seção 4.

2.1 Marcos Históricos e Normativos

O Estado de Minas Gerais sempre se postou com ousadia para enfrentar as dificuldades econômicas e as crises de cunho internacional que refletiam no país. Deparando-se com a Grande Depressão já na década de 1930, os empresários e a classe política brasileira perceberam que o Estado não poderia ficar paralisado. Era o momento de reagir, e isso motivou a busca por fomentar o desenvolvimento de forma diferente, o que na época significou entrar na “era do desenvolvimento industrial” que impactaria inicialmente Rio de Janeiro, São Paulo e, não muito tempo depois, o Estado de Minas Gerais.

O setor produtivo (lideranças empresariais) juntamente com a tecnocracia estatal reforçou os estudos para a nova perspectiva de industrialização, valendo-se dos abundantes recursos naturais de Minas Gerais para desenvolver seu parque fabril¹. A existência de recursos naturais em seu território permitiu o desenvolvimento do setor de mineração e, em decorrência, os setores cimenteiro e siderúrgico.

A principal medida de arrojo para isso se deu por intermédio da criação de um sítio planejado, a Cidade Industrial de Contagem situada no município de Contagem, que deveria ser capaz de atrair novos projetos, cujos estudos começaram em 1940. Em outras palavras, pensava-se em aproveitar as riquezas naturais do Estado para iniciar o processo de desenvolvimento da indústria mineira, a partir de uma área planejada e bem localizada.

Minas Gerais planejou nos anos 1950/1960 um processo incipiente de desconcentração inter-regional. Se, por um lado, havia o setor sul definido por Contagem e Betim, procurou-se um vetor exatamente oposto de equilíbrio regional quando se definiu Santa Luzia (Distrito Industrial I). Na década de 1960, o Estado, tinha sob sua responsabilidade a Cidade Industrial de Contagem, os Distritos Industriais de Santa Luzia, Montes Claros e Pirapora; esses dois últimos para obter as vantagens dos incentivos da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

No final da década de 1960 e início da década de 1970, evidenciou-se a preocupação com o planejamento urbanístico e organização espacial do processo de industrialização do Estado. A criação da Refinaria Gabriel Passos, implantada em 1969, atendeu a um planejamento regional, na medida em que se esperava que naquela região de Betim/Ibirité se instalasse e desenvolvesse um dos primeiros pólos petroquímicos do país.

Destacam-se ainda, a implantação da FIAT Automóveis, e a criação do Distrito Industrial Paulo Camilo, em Betim, a consolidação da Cidade Industrial Coronel Juventino Dias, no município de Contagem, a implantação dos Distritos industriais de Santa Luzia, (DI-I, DI-II, DI-III e DI-IV) além da

¹ Inicialmente, a indústria mineira era fornecedora de produtos intermediários para Rio de Janeiro e São Paulo, sobretudo cimento e ferro gusa. A exploração do quadrilátero ferrífero no entorno de Belo Horizonte inicia-se na década de 1940.

implantação de cerca de dezessete outros Distritos nos municípios de Ouro Branco, Uberlândia, Uberaba, Extrema, Pouso Alegre, Itajubá, Santa Rita do Sapucaí, Três Corações Juiz de Fora, Ipatinga, Cel. Fabriciano e Mesquita.

No âmbito da Secretaria da Indústria, Comércio e Trabalho foi constituído o Departamento de Industrialização, encarregado de promover a gestão da Cidade Industrial de Contagem e dos demais distritos industriais que viriam a ser projetados e implantados nos anos seguintes. Isso ocorreu sob a gestão da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais, sociedade de economia mista constituída em 1971, que incorporou e sucedeu o Departamento de Industrialização.

Analisando temporalmente o desenvolvimento dos distritos industriais até os dias atuais, observa-se ainda com importância a criação da Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (CODEMIG), constituída pela Lei n. 14892, de 17/12/2003, da COMIG, e da incorporação da Companhia de Distritos Industriais de Minas Gerais CDI-MG e da Empresa Mineira de Turismo – Turminas.

2.2 Configuração Territorial

O município de Juiz de Fora possui a área total de 1.429.875.000 m², constituindo o território mais extenso da Região da Zona da Mata. Dessa área total, aproximadamente 317.740.000 m² estão em perímetro urbano. A cidade está localizada a 310 Km da capital, Belo Horizonte. Limita-se ao norte com as cidades de Santos Dumont e Ewbank da Câmara; ao sul com Matias Barbosa e Belmiro Braga; a leste com Chácara e Bicas, Pequeri e a oeste com Lima Duarte e Pedro Teixeira.

A realização de investimentos industriais foi desenvolvida com mais intensidade a partir de 1970, pela Companhia de Distritos Industriais do Estado de Minas Gerais, momento em que foram criados quatro planos distritais para o município, segundo levantamento de Abdalla (2012). O primeiro DI totaliza 4.392.628 m², localizado às margens da Rodovia Juscelino Kubitschek (BR-040), distante 15 km em relação ao centro de Juiz de Fora. Sua situação é contígua ao tecido urbano, com bairros residenciais à sua volta, como Ponte Preta, Miguel Marinho, Benfica e Araújo.

É importante mencionar, além disso, a proximidade do DI Juiz de Fora com o Aeroporto Francisco Álvares de Assis, inaugurado em 1958 com capacidade para 37.000 passageiros. Esse aeroporto está localizado a aproximadamente 21 km do DI e atualmente não possui voos comerciais. Também há o Aeroporto Regional Presidente Itamar Franco, conhecido como “Aeroporto Regional da Zona da Mata”, que possui uma pista de 2.530 metros e uma capacidade para 750.000 passageiros. Está localizado a 40 km do DI e conta com voos diretos para Campinas, São Paulo e Belo Horizonte. Foi construído com o objetivo de atender as microrregiões exportadoras da Zona da Mata além de servir como terminal comercial de passageiros em substituição ao Aeroporto Francisco Álvares de Assis. Estes aeroportos estão contemplados pelo Programa de Aviação Regional do Estado de Minas Gerais², plano que prevê construção ou reforma de 270 aeroportos em todo o estado mineiro.

O remanejamento da linha férrea do perímetro urbano da cidade é uma das principais reivindicações dos moradores. A movimentação das composições causa retenções do trânsito, riscos de

²Notícia disponível em <http://www.aviacao.gov.br/noticias/2016/04/treze-aeroportos-regionais-de-minas-gerais-elaboram-projeto-de-engenharia-proximo-passo-e-licitacao>. Acesso: Ago/2016.

acidentes e o desconforto da população. A proposta, segundo a publicação *Perspectivas de Desenvolvimento para a Zona da Mata Mineira* (FIEMG, 2015) consiste na criação do contorno ferroviário de Juiz de Fora.

Em visita de campo, verificou-se que as vias do DI Juiz de Fora apresentam pavimentação deteriorada ou inexistente. Além disso, as sinalizações de trânsito nas vias do DI não estão em boas condições e precisam ser refeitas. Também se verificou uma insatisfação relativa ao sistema viário no que tange à sua fluidez. As ruas são muito estreitas em relação ao volume e porte dos veículos.

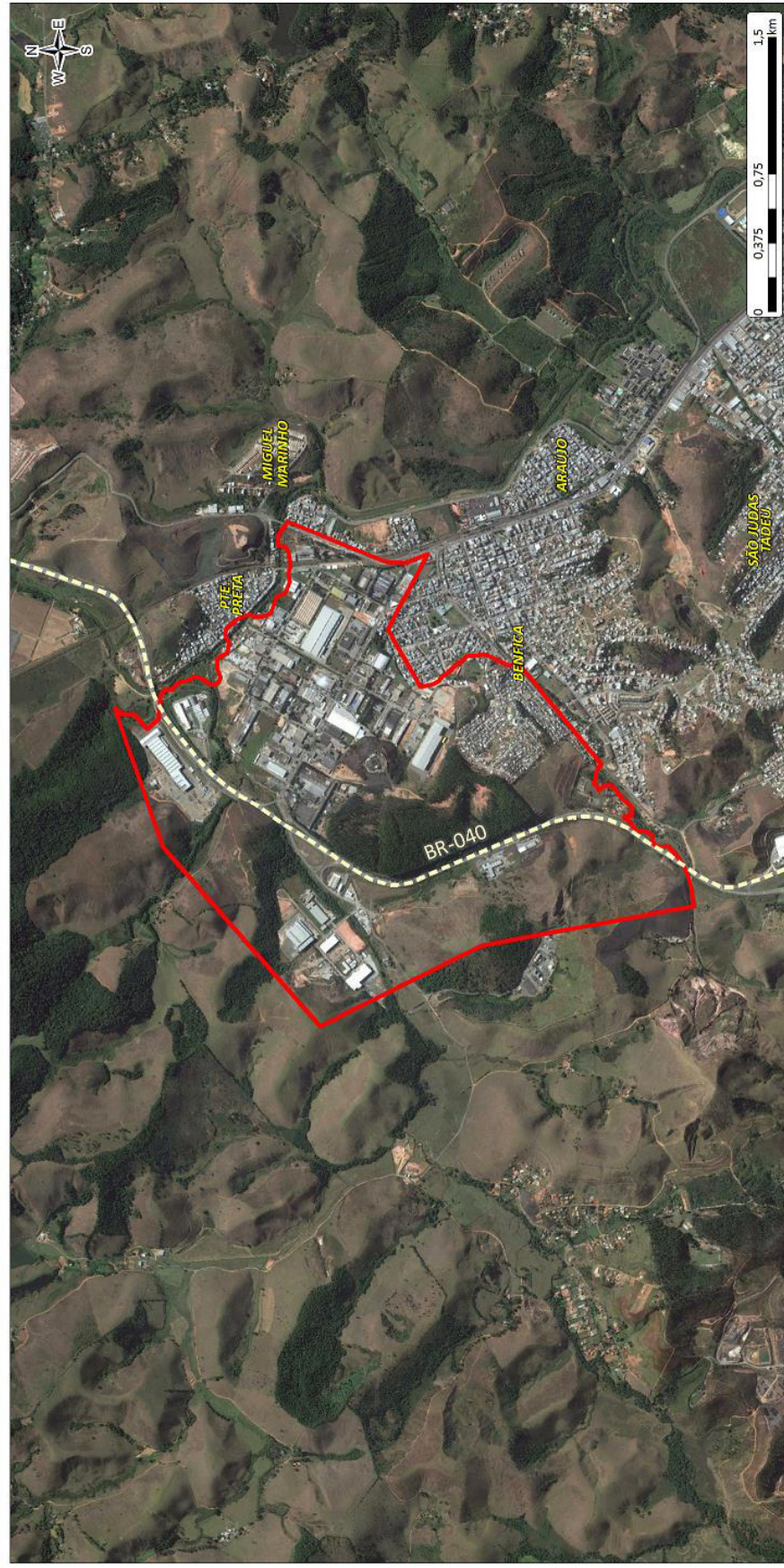
Além disso, o DI sofre com a falta de áreas para estacionamento, provocando estreitamento das pistas e riscos de acidentes. Existem ainda outros problemas gerais relacionados à urbanização como a ausência de passeios, e precariedade da limpeza pública, gerando um aspecto de abandono que impacta a imagem do Distrito Industrial.

Ainda de acordo com o caderno *Perspectivas de Desenvolvimento para a Zona da Mata Mineira* (FIEMG, 2015) destacam-se três áreas próximas ao DI com potencial para ampliação ou implantação de novos Distritos Industriais. A primeira área está próxima à BR-040 e à atual fábrica da Mercedes Benz, contemplando 1.255.158 m². As demais áreas localizam-se próximas à junção entre as rodovias BR-040 e BR-267, sendo respectivamente 548.024 m² (Área I) e 755.330 m² (Área II).

A premissa para a ocupação dessas três novas áreas favorece a atração de novas indústrias e a geração de postos de trabalho e renda. Para tanto, torna-se necessário um estudo de viabilidade para a criação de um novo DI nessas áreas.

Para uma visão geral do DI e de questões relacionadas a ele, foram georreferenciadas fotografias aéreas para elaboração de um mapa que expressa a configuração do DI Juiz de Fora. A seguir, o Mapa 2.2.a. mostra a delimitação da área, conforme disponibilizado pela CODEMIG, evidenciando principalmente o polígono do DI, a área urbana adjacente e a rodovia de acesso.

Mapa 2.2.a Delimitação e vias de acesso ao Distrito Industrial



LEGENDA

-  DI Juiz de Fora
-  Vias de acesso

Programa de Revitalização dos Distritos Industriais
Centro Industrial de Juiz de Fora



2.3 Composição Setorial

Segundo análise na base de dados disponibilizada pela CODEMIG, observa-se a existência de 302 estabelecimentos (CNPJs) registrados no Distrito Industrial de Juiz de Fora, considerando que uma parte pode ser de registros formalizados, porém de empresas que não possuem empregados. Ao comparar o Distrito Industrial com o município de Juiz de Fora, considerando o número de empregos gerados por estes 302 estabelecimentos, o DI participa com 3,1% do número total de empregos (Quadro 2.3.a).

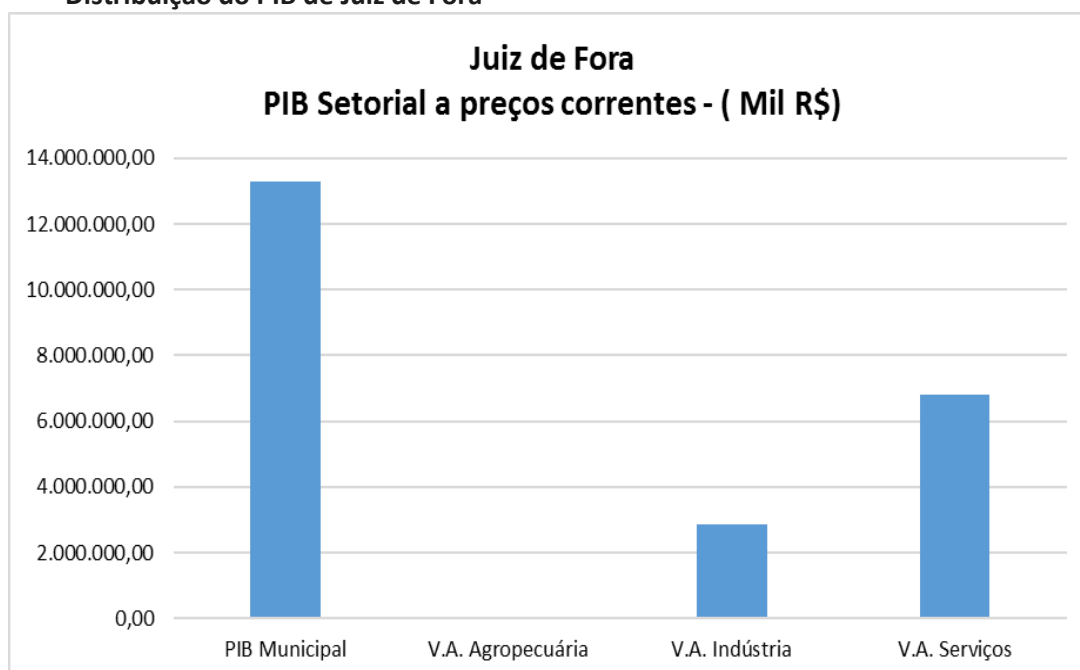
Quadro 2.3.a
Empregos no DI e em Juiz de Fora

Localização	Nº de Empregos	% de Empregos
Distrito Industrial de Juiz de Fora	4.747	3,1
Município de Juiz de Fora	151.936	100,0

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / CODEMIG, 2016.

Para uma visão geral da representatividade econômica do Distrito Industrial, o município de Juiz de Fora apresentou o Produto Interno Bruto (PIB) de R\$13,2 bilhões no ano de 2013, do qual a indústria participou com cerca de R\$2,8 bilhões (21,5% do total), o que mostra a relevância da indústria na economia municipal. A distribuição do PIB municipal, de acordo com os principais setores, é mostrada no Gráfico 2.3.b.

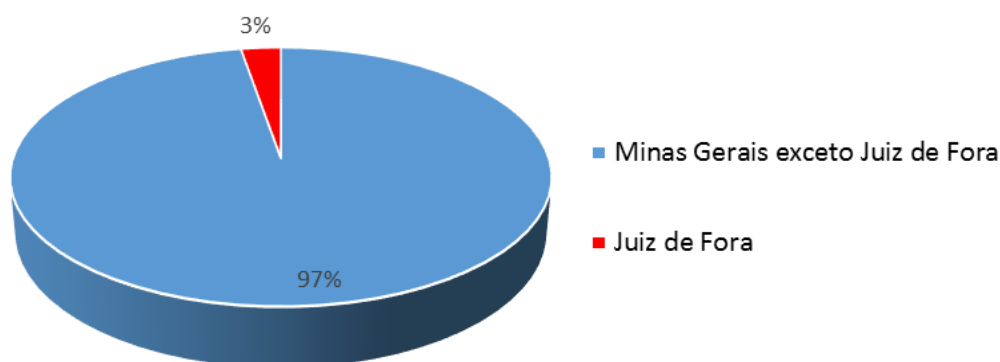
Gráfico 2.3.b
Distribuição do PIB de Juiz de Fora



Fonte: @CIDADES – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2013.

Vale ressaltar a importância de Juiz de Fora no que tange à participação econômica no Estado de Minas Gerais, conforme mostra o Gráfico 2.3.c. A participação do município é relativa a 3% do PIB mineiro.

Gráfico 2.3.c
Produto Interno Bruto de Minas Gerais e Juiz de Fora
PIB
Preços Correntes (mil reais)



Fonte: @CIDADES – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2013.

A composição dos estabelecimentos do Distrito Industrial (Quadro 2.3.d) de acordo com o total de CNPJs registrados é predominantemente industrial. Essa predominância ocorre tanto em número de estabelecimentos (131) quanto em número de funcionários (3.753), montante que representa 79,1% do total de funcionários do DI.

Quadro 2.3.d
Composição Setorial do Distrito Industrial

Segmento	Nº de Estabelecimentos	Nº de Funcionários
Administração Pública	1	-
Comércio	103	849
Indústria da Construção	2	355
Indústria de Transformação	77	2.271
Outros Serviços	65	142
Serviços Relacionados à Indústria	54	1.127
Total	302	4.747

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / CODEMIG, 2016.

Relativamente ao conjunto de indústrias, verifica-se certa diversificação setorial no âmbito das 131 empresas existentes. Foram considerados apenas estabelecimentos industriais (Indústria de Transformação, Indústria da Construção e Serviços Relacionados à Indústria) com um ou mais

funcionários³. Nesses termos, é efetivamente 69 o número de estabelecimentos ligados à indústria no Distrito Industrial, totalizando 3.753 funcionários. Em termos mais detalhados, os 69 estabelecimentos existentes apresentam sua composição de acordo com o Quadro 2.3.e.

Quadro 2.3.e

Perfil das atividades industriais no DI, por número de estabelecimentos e empregados

Atividade Industrial	Nº de Estabelecimentos	Nº de Empregados
Transporte terrestre	19	711
Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	1	435
Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	9	403
Fabricação de produtos alimentícios	5	380
Construção de edifícios	2	355
Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas	2	331
Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	2	329
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	2	303
Fabricação de móveis	3	155
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	6	153
Outras atividades profissionais, científicas e técnicas	1	61
Fabricação de produtos de madeira	1	34

³ Este filtro foi adotado, pois é possível que uma empresa se registre com endereço no DI, porém não esteja operando. Em outra hipótese, uma empresa pode ter mais de um CNPJ ativo. Em ambos os casos, o critério de excluir as empresas com 0 funcionários tende a aproximar o resultado real.

Atividade Industrial	Nº de Estabelecimentos	Nº de Empregados
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	4	21
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	1	21
Fabricação de máquinas e equipamentos	4	19
Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	2	17
Fabricação de produtos químicos	1	8
Impressão e reprodução de gravações	1	8
Armazenamento e atividades auxiliares dos transportes	1	7
Reparação e manutenção de equipamentos de informática e comunicação e de objetos pessoais e domésticos	1	3
Fabricação de produtos têxteis	1	2

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / CODEMIG, 2016.

O Quadro 2.3.e apresenta um universo de 21 diferentes tipos de segmentos industriais presentes na área, com o número respectivo de estabelecimentos e pessoal ocupado. Nota-se, por meio deste quadro:

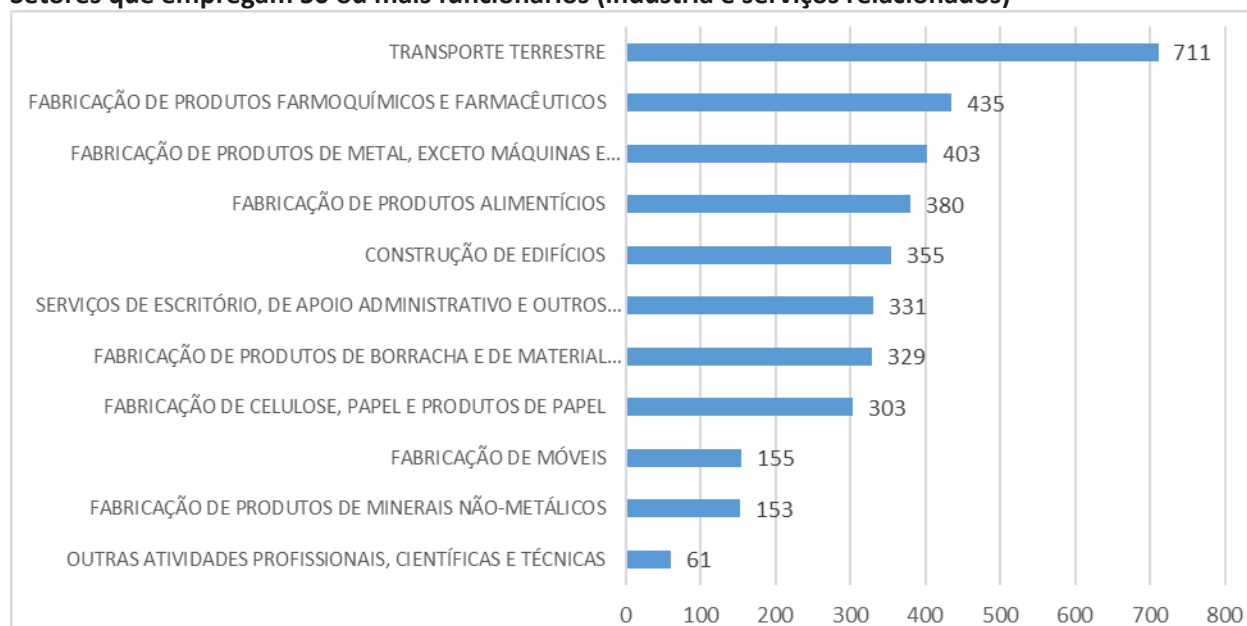
- A) O Distrito Industrial de Juiz de Fora possui uma concentração setorial predominante de empresas ligadas ao setor de transporte terrestre, configurando-se um *cluster* do seguimento dentro do Distrito Industrial. Ao todo, 19 empresas fazem parte desse *cluster* (14,5% das empresas do ramo industrial no DI), somando juntas 711 empregos (18,9% dos empregos industriais no Distrito Industrial);
- B) Há uma importante concentração setorial na geração de emprego em setores atrelados à fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos (435) e à fabricação de produtos alimentícios (380). Estes setores somam juntos, 815 empregos, quantia que representa 21,7% de todos os empregos do Distrito.

Quanto ao planejamento da área, é importante evidenciar os setores mais importantes em termos de empregabilidade, mas também aqueles que são importantes numericamente, com potencial de fomentar parcerias e encadeamentos no interior do Distrito Industrial.

Para isso, optou-se por apresentar os setores que empregam 50 ou mais funcionários de forma a elencar os setores preponderantes (Gráfico 2.3.f). Além disso, foram considerados apenas os setores industriais e com maior detalhamento (para isso, sendo necessária maior desagregação setorial, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)).

Gráfico 2.3.f

Setores que empregam 50 ou mais funcionários (indústria e serviços relacionados)



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / CODEMIG, 2016.

Outra questão importante é apresentar o Distrito Industrial de acordo com o porte das empresas: o Quadro 2.3.g seleciona apenas setores industriais e serviços relacionados, visando direcionar ainda mais para a realidade industrial no DI.

Quadro 2.3.g

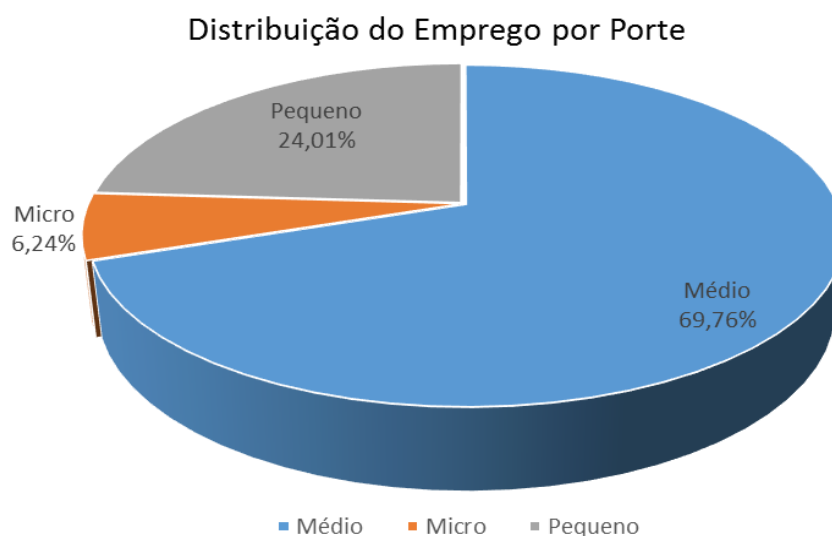
Empresas no Distrito Industrial, por porte e empregos gerados

Porte	Nº de Empresas	Nº de Empregados
Grande	-	-
Média	12	2.618
Pequena	21	234
Micro	35	901
Zero ou não-informado	63	-
Total	131	3.753

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / CODEMIG, 2016.

Em termos gráficos (Gráfico 2.3.h) observa-se como o emprego gerado está vinculado principalmente a empresas de médio porte (proporcional 69,7%) e pequeno porte (proporcional a 24,0%).

Gráfico 2.3.h
Distribuição do emprego, de acordo com o porte da empresa no Distrito.



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / CODEMIG, 2016.

O planejamento proposto pelo sistema de Governança deverá levar em consideração o porte das empresas e dimensionar ações de acordo com esse perfil. O apoio das empresas de médio porte, mais representativas do Distrito Industrial, é de fundamental importância para uma forte representatividade da governança para buscar parcerias com a administração pública. Tendo em vista que a maioria das empresas do DI é de porte médio (69,7%) as ações do plano devem ser dimensionadas de acordo com essa proporção e considerando as características dessas empresas.

3 Proposta de um modelo de Governança

A Governança no Distrito Industrial de Juiz de Fora é a condição central para o sucesso na execução das ações de revitalização e modernização.

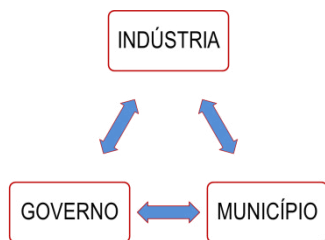
A abordagem conceitual, pautada em um modelo proposto exclusivamente para a realidade dos distritos industriais no momento atual, está detalhada em dois documentos que são partes integrantes deste Plano de Ação:

- Diretrizes e Condicionantes para operacionalização de Distritos Industriais
- Modelo de Governança de Distrito Industrial

O modelo proposto para a Governança, apresentado nos referidos documentos, tem por base a coparticipação dos empresários, do Governo do Estado, representado pela CODEMIG e da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora. A Associação das Empresas do DI de Juiz de Fora (ASSEDI) terão um papel importante de apoio na interlocução dos três grupos.

Esta GOVERNANÇA cumpre funções bem definidas de interlocução entre agentes públicos e privados que interagem diretamente no Distrito Industrial, bem como uma gestão dos recursos de infraestrutura, logísticos, de meio ambiente e operacionais que favoreçam a execução das atividades industriais com competitividade e sustentabilidade.

A GOVERNANÇA de um Distrito Industrial é constituída por três atores principais: o GOVERNO DO ESTADO (representado pela CODEMIG); o MUNICÍPIO, representado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Geração de Emprego e Renda - SDEER; e a INDÚSTRIA representada por uma entidade associativa que congregue as empresas localizadas no território do DI.



Essa Governança contará com o apoio da FIEMG e do SEBRAE na sua constituição e na estratégia de atuação.

A estruturação de uma GOVERNANÇA é essencial para coordenar a rede de atores que interage em um Distrito Industrial, além de planejar e gerir as ações estratégicas e operacionais necessárias ao aumento da competitividade e produtividade das empresas instaladas no Distrito.

Um dos pontos essenciais para que o Distrito Industrial possa cumprir sua função de atendimento às necessidades comuns das empresas instaladas no mesmo é a implantação de uma GOVERNANÇA dinâmica e eficaz na defesa da Indústria.

3.1 Atribuições da Indústria na Governança

Para viabilizar a representatividade da Indústria na Governança de um Distrito Industrial é necessária a presença de uma entidade associativa formalizada e participativa. A Associação das Empresas do Distrito Industrial de Juiz de Fora (ASSEDI) deve cumprir as seguintes funções na Governança do Distrito Industrial:

- Defender os interesses comuns de seus associados e respectivos empregados;
- Pugnar permanentemente pelo pleno e perfeito funcionamento do Distrito Industrial;
- Colaborar no desenvolvimento e funcionamento do Distrito Industrial;
- Exercer a função de articulador entre os empresários do Distrito e as entidades públicas e de classes para a adequada solução de todas as questões relacionadas com o funcionamento do Distrito Industrial;
- Estimular nas empresas do Distrito o espírito associativo, o sentido de solidariedade e a preocupação por preservar o bem comum;
- Colaborar dentro de seus objetivos, com as Entidades Governamentais da Administração Direta e Indireta, responsáveis pela definição e execução da política de desenvolvimento econômico do estado;
- Zelar pela observância do regulamento Interno dos Distritos Industriais e demais normas que regulam sua implantação, desenvolvimento e funcionamento;
- Acompanhar junto às entidades municipais e estaduais os processos de comercialização e implantação de novos empreendimentos no território do Distrito Industrial, zelando para que as normas e regras estabelecidas na criação do Distrito sejam atendidas;
- Manter serviços de informações e assistência aos associados, visando esclarecê-los sobre assuntos de interesse da classe, devendo, portanto, divulgar seus objetivos, utilizando-se, na medida de suas possibilidades, dos meios de comunicação e difusão;

- Acompanhar junto à CODEMIG a manutenção das bases de informação sobre os empreendimentos instalados no território do Distrito Industrial;
- Relacionar-se com os Poderes Públicos, realizando estudos comuns e procedendo à troca de informações com o objetivo de aperfeiçoar a legislação aplicável aos seus associados;
- Firmar convênios com entidades educacionais e centros de conhecimento, bem como organizar seus próprios cursos, buscando o desenvolvimento de recursos humanos dos associados;
- Buscar parcerias com Centros de Pesquisa e Desenvolvimento que estimulem a pesquisa, desenvolvimento e inovações tecnológicas das empresas associadas.

3.2 Envolvimento e compromisso do empresário

Um dos principais desafios apontados, pelo caráter estratégico necessário à implantação e manutenção dos sistemas de gestão dos Distritos Industriais, é o de promover o envolvimento direto do empresariado industrial na gestão. São poucos os empresários diretamente envolvidos em processos de gestão, e as poucas ações organizadas (ou mesmo associações já legitimadas) não chegam ao conhecimento de todos os dirigentes das empresas instaladas nos distritos.

Para isso, melhorar as linhas de comunicação, sensibilizar o empresário e lutar por uma mudança cultural, são ações essenciais para implantação de uma Governança atuante. Deve-se buscar que o grupo empresarial do Distrito supere o modelo mental tradicional buscando solidificar um interesse por uma visão estratégica de médio e longo prazo do Distrito Industrial, que permita um posicionamento mais agressivo nos mercados nacionais e internacionais.

3.3 Estrutura da representatividade industrial na Governança

Para que as atribuições da Indústria possam ser cumpridas na Governança do Distrito Industrial é fundamental que se tenha uma estrutura operacional mínima para gerir e executar as atividades. Para esta estrutura operacional sugere-se:

- Uma secretaria executiva com um profissional atuante, dinâmico, com bom relacionamento com os empresários e agentes públicos e privados que se relacionam com o Distrito Industrial. É apresentado, mais à frente, um perfil para este profissional;
- Um apoio operacional que auxilie no agendamento de atividades, preparo de infraestrutura para realização de eventos e reuniões, atualização de bases de informação e do sistema de gestão do Distrito Industrial;
- Configuração das bases de dados do Distrito Industrial no Sistema de Gestão do Plano de Ação e Projetos definidos no atendimento às necessidades do Distrito Industrial;
- Organização da estrutura dos Comitês Temáticos que terão a coordenação e participação dos empresários do Distrito Industrial.

Na sequência, alguns pontos importantes que precisam ser considerados na efetivação destes recursos operacionais da Governança.

3.4 Perfil do secretário executivo

O Secretário Executivo é o representante direto dos empresários com a função principal de monitorar o funcionamento do Distrito para que o mesmo atenda às expectativas e necessidades das empresas instaladas em seu território.

Uma vez identificados problemas e necessidades, ele deve ter uma atuação proativa de buscar soluções, interagindo com agentes públicos e privados, acionando os comitês temáticos para propor ações, monitorando e gerindo planos de ações e projetos de melhoria e modernização do Distrito.

Seguem algumas características esperadas deste profissional:

- Deve ser um profissional de total confiança dos empresários do Distrito Industrial e que tenha bom trânsito entre os mesmos;
- Precisa ter uma boa formação técnica na área de gestão e conhecer as necessidades básicas de operação de empreendimentos industriais;
- Precisa ter habilidades tanto técnicas quanto de relacionamento para interagir com agentes públicos e privados de interesse do Distrito Industrial;
- É desejável que tenha conhecimentos de questões jurídicas e tributárias que envolvem a operação de um Distrito Industrial e das indústrias instaladas em seu território;
- Deve ser um profissional que precisa ter autonomia para atuar com imparcialidade em relação a quaisquer interesses, individuais ou coletivos, e mantenha o foco nas diretrizes de Governança e nas melhores práticas em situações de conflitos de interesses, elementos estes que são essenciais para que se agregue valor ao Distrito Industrial.

3.5 Apoio operacional

O apoio operacional deve auxiliar nas atividades administrativas de forma a garantir um bom funcionamento da Governança e não sobrecarregar o secretário executivo com funções de caráter operacional. A função de apoio operacional dará suporte nas seguintes atividades:

- Agendar reuniões e eventos garantindo os recursos operacionais para a execução dos mesmos;
- Cumprir funções de auxiliar administrativo: atendimento de ligações, manutenção de bases de dados e cadastro das empresas e do Distrito Industrial, controle de despesas operacionais, etc.;
- Apoiar na formatação de relatórios, atas, apresentações, suportando nestas funções os comitês temáticos.

4 Identificação de necessidades e ações para o Plano de Modernização e Revitalização do Distrito Industrial de Juiz de Fora

A metodologia para identificação das necessidades do Distrito Industrial e a definição de ações que permitam a estruturação do Plano de Ação foram desenvolvidas de acordo com as seguintes etapas:

- Entrevistas e diagnóstico de nível de maturidade com 21 empresas do Distrito Industrial que se candidataram para este mapeamento;
- Entrevistas com as principais empresas estabelecidas no Distrito Industrial;
- Entrevista com o Secretário de Desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora;
- Visitas locais ao Distrito com avaliação de necessidades críticas;
- Reuniões com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e análise de seus projetos de melhoria na infraestrutura e vias de acesso e circulação;
- Reuniões com os empresários para validação da proposta de ações.

Neste trabalho foram definidas 26 necessidades e 34 ações para atendimento às necessidades que fazem parte do Plano de Ação de Modernização e Revitalização do Distrito Industrial de Juiz de Fora. Estas necessidades e ações estão assim distribuídas nos eixos temáticos:



Para a análise de cada um dos eixos temáticos, será mantida uma estrutura de apresentação do respectivo eixo, seguida por uma discussão dos resultados e definição de necessidades e ações conforme o modelo do Quadro 4.a.

Quadro 4.a

Forma de apresentação das necessidades e ações de cada eixo temático

Item	Necessidade	Ação	Responsáveis
X.X (Código da Necessidade)	ABC	X.X.X (Código da Ação)	ABC
			ABC
			ABC
			ABC
			ABC
			ABC

O detalhamento das ações está contemplado sequencialmente a partir do Caderno de Ações, em anexo.

Nesta seção, os detalhamentos podem ser encontrados a partir da estrutura hierárquica proposta seguindo a codificação com três dígitos (X.Eixo Temático – X.X.Necessidade – X.X.X.Ação – Detalhes da ação).

Eventualmente, algumas linhas dos planos de ação estarão destacadas com sombreado em laranja (*cf.* Quadro 4.b), nas quais não há codificação definida. Estas linhas em laranja são ações propostas pela Prefeitura Municipal e por isso seu detalhamento, quando houver, não foi desenvolvido pelo corpo técnico deste Plano de Ação.

Quadro 4.b

Forma de apresentação de ações propostas pela Prefeitura Municipal

Item	Necessidade	Ação	Responsáveis
X.X	ABC	X.X.X	ABC
X.X	ABC	X.X.X	ABC
	ABC	Ação	ABC

A seguir, passa-se à análise de cada um dos eixos temáticos e seus respectivos planos de ação.

4.1 Governança

Uma vez apresentada a importância de se estabelecer um modelo de Governança moderno, espera-se que este modelo funcione além da simples administração de áreas comuns, sendo capaz de formar um grupo de inteligência estratégica para o planejamento de longo prazo e ampliação da competitividade das indústrias do Distrito Industrial.

As ações da Associação das Empresas de Juiz de Fora (ASSEDI) permitem argumentar que os objetivos coletivos estão sendo relativamente contemplados, mas não se verifica uma proposta de planejamento de longo prazo que promova articulação entre empresas e, destas com outras instâncias importantes como a CODEMIG, poder público e universidades. Como já destacado, a Governança deve ser um sistema de administração e planejamento estratégico para as empresas do Distrito Industrial.

É possível afirmar que alguns aspectos básicos do Distrito Industrial e a gestão das áreas comuns estão descuidados, o que pode ser constatado por alguns pontos:

- Vias internas estreitas para o volume e porte dos veículos;
- Deterioração da pavimentação;
- Insuficiência da infraestrutura de serviços;
- Aspecto visual decadente do DI, incompatível com sua relevância empresarial;

Deve-se ressaltar que este eixo temático precisa ser considerado em dois momentos: o primeiro é o da configuração e implantação da Governança propriamente dita, que acarretará na criação do grupo gestor. Pode ser realizado a partir da Associação já existente, em sua organização e figura jurídica. O segundo diz respeito à integração do Distrito Industrial, que envolverá todos os pontos do Plano de Ação (colocá-los em prática), por meio dos comitês temáticos propostos (Cf. Seção3). A consolidação do grupo gestor é essencial para o sucesso das ações.

A esse respeito, é importante registrar que, questionadas sobre a necessidade de uma estrutura de Governança para aperfeiçoar as articulações com o poder público e demais *stakeholders*, facilitando e ressaltando as necessidades das empresas e do Distrito Industrial, as empresas entrevistadas concordaram e afirmaram a importância desta medida. É possível destacar alguns aspectos principais das entrevistas, expressando a visão do empresário sobre este tema (Quadro 4.1.a).

Quadro 4.1.a

VISÃO DO EMPRESÁRIO
a) A maioria dos empresários sabe da existência da Associação. São favoráveis à instituição, mas desconhecem as suas atribuições;
b) A maioria dos empresários acredita que a Associação precisa ter uma interlocução mais ativa junto aos atores estratégicos, como a Prefeitura, Sistema S, Governo do Estado, CODEMIG, Universidades e outros;
c) As ações da associação devem ser estruturadas no sentido de favorecer a atuação conjunta frente ao mercado, por exemplo, através de compras coletivas, defesa de interesses, fornecimento conjunto e outros;
d) Os empresários afirmaram a necessidade de um profissional da ASSEDI dedicado exclusivamente aos interesses das indústrias do DI visando maior efetividade das ações e de representatividade junto aos empresários;
e) Os entrevistados afirmaram que a Associação deveria apresentar os benefícios às indústrias de forma que estas sentissem a necessidade de participar. A presença nas reuniões teria que ser obrigatória para o empresário ou representante com poder de decisão, sob pena de cancelamento do convênio e perda dos benefícios;
f) Os empresários sugeriram que a Associação contatasse outras indústrias interessantes para o Distrito Industrial com o objetivo de captar potenciais parceiros;
g) Sugeriu-se a criação de um “Cartão do DI” com o objetivo de estabelecer uma imagem positiva e incentivar o profissional a vir trabalhar no DI. O cartão seria entregue a todos os colaboradores das indústrias participantes da associação. Por meio dele, o

colaborador e somente ele, teria acesso a descontos exclusivos e diferenciados em diversos locais, como faculdades, cursos, academias, farmácias e supermercados. O intuito é valorizar o colaborador e a população além de atrair novas empresas. Isto poderia promover uma mudança de cultura, tirar o foco do comércio e valorizar a indústria.

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

A Governança deverá esmerar-se na fiscalização do Distrito Industrial, de forma a verificar a perfeita execução de seu planejamento estratégico, assim como o cumprimento, por parte das empresas, das normas do Distrito Industrial e de seus respectivos contratos. A entidade deverá manter permanente e intensa articulação com os *stakeholders* de forma a viabilizar os itens de interesse do Distrito Industrial e das empresas situadas nele, firmando contratos e ou convênios operacionais.

As ações definidas para o eixo temático da Governança, relacionadas a seguir, estão baseadas em quatro necessidades principais observadas: (1) reforçar a estrutura da ASSEDI, (2) aumentar a representatividade das empresas no sistema de Governança, (3) fortalecer as empresas do DI e (4) melhorar a competitividade das empresas

4.1.1 Plano de Ação para Governança

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
1.1	Estabelecimento da Governança	1.1.1 Fortalecer a Governança local.	ASSEDI
			Empresários do Distrito
			Prefeitura de Juiz de Fora
			CODEMIG
			IEL/FIEMG
1.2	Aumento da representatividade das empresas na Governança	1.2.1 Realizar o mapeamento e cadastro atualizado das empresas presentes no Distrito.	SEBRAE
			ASSEDI
			Prefeitura de Juiz de Fora
			CODEMIG

4.2 Infraestrutura e Logística

Alguns fatos apresentados na Configuração Territorial do Distrito Industrial (Item 2.2) mostram que o planejamento urbanístico é deficiente. Puderam ser observadas, *in situ*, necessidades básicas e prementes, relacionadas à circulação, pavimentação e sinalização, bem como ao saneamento e ao tratamento de efluentes.

Para se desenvolver um planejamento de revitalização nestes termos, é importante informar aos gestores do DI as necessidades de realização de cadastro da infraestrutura das tipologias das empresas instaladas e suas necessidades logísticas, e de elaboração de novo projeto urbanístico.

Além disso, é igualmente importante elaborar um plano de uso e ocupação do solo; elaborar um inventário da situação atual e estabelecer um panorama do que se deseja e o que é possível transformar no Distrito Industrial, como: recuperação de áreas, melhorias na pavimentação e sinalização de trânsito, gestão ambiental, transferência de equipamentos públicos etc., sempre em consonância e respeitando o Plano de Uso e Ocupação/Plano Diretor do Município de Juiz de Fora.

Para tanto, é indispensável estabelecer um canal eficiente de interlocução com órgãos municipais (Prefeitura de Juiz de Fora e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Geração de Emprego e Renda) e com órgãos estaduais (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Estado de Segurança Pública, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Urbano, Secretaria de Estado e Transporte e Obras Públicas, Secretaria de Estado da Saúde) CEMIG, GASMIG, Empresas de Telecomunicações, COPASA, INDI, entre outros órgãos.

O quadro 4.2.a, na sequência mostra a visão do empresário em relação à infraestrutura do Distrito Industrial.

Quadro 4.2.a

VISÃO DO EMPRESÁRIO	
a)	Os empresários reclamaram que as vias internas estão mal dimensionadas para o tráfego interno atual do DI;
b)	Muitos empresários afirmaram desconhecer a proposta coletiva de tratamento de efluentes. Também afirmam que não ocorrem interrupções no fornecimento de água;
c)	Grande parte dos entrevistados não utiliza energia renovável, mas quer ouvir propostas. Muitos afirmam que a rede de gás natural atende à demanda, mas o investimento é alto;
d)	Há residências ou empresas que interferem na operação industrial. As invasões nas áreas do DI não são tratadas com efetividade;
e)	É unânime à constatação de que as vias do DI não permitem o acesso adequado para caminhões e carretas. O asfaltamento foi qualificado como “péssimo” pelos empresários;
f)	Os empresários afirmam que o DI não é atendido pela segurança pública de maneira eficiente por falta de efetivo e que o Posto do DI está desativado há bastante tempo;
g)	O restaurante do DI é considerado caro e não atende a demanda. É também uma preocupação dos empresários o fato de não ter uma creche e local de lazer;
h)	O transporte público não é efetivo e as empresas precisam contratar ônibus fretado;
i)	Os entrevistados afirmam a necessidade de um posto de atendimento médico no DI.

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Ainda segundo o IQPM, os aspectos de maior satisfação são abastecimento de água e saneamento básico, ao passo que os de maior insatisfação são: energia elétrica e sistema viário.

Já podem ser pontuadas algumas ações prioritárias, resultado da articulação entre ASSEDI e Prefeitura Municipal, direcionadas tanto para o Distrito Industrial de Juiz de Fora quanto para as áreas

que são consideradas alternativas para a ampliação das áreas industriais no município, de acordo com Ofício da FIEMG Regional Zona da Mata direcionado à CODEMIG (21/10/2016). No que tange aos aspectos de infraestrutura e logística, pode-se mencionar: 1) Execução da rede de drenagem com transposição da via férrea no Bairro Benfica, ao lado do DI; 2) Pavimentação asfáltica do Distrito Industrial (Áreas I, III e IV); 3) Readequação da iluminação pública (Áreas I, III e IV); 4) Instalação de sinalização horizontal e vertical, além de colocação de placas com a denominação dos logradouros públicos (Áreas I, II, III e IV) e 5) Desapropriação da área de aproximadamente 1.255.158 m² (Área I) visando implantação de novo Distrito Industrial com toda a infraestrutura adequada.

4.2.1 Plano de Ação para Infraestrutura e Logística

Item	Necessidade	Ação	Parceiros	
2.1	Regularização/Licenciamento ambiental do DI e das empresas	2.1.1 Obter a licença ambiental para o Distrito Industrial e para as empresas nele instaladas.	CODEMIG	
			IEL/FIEMG	
			Prefeitura de Juiz de Fora	
			SEMAD	
			COPASA	
2.2	Gestão Ambiental	2.2.1 Atender as seguintes necessidades básicas identificadas: <ul style="list-style-type: none"> • Revigoração do Sistema de Saneamento; • Sistema de Drenagem de águas pluviais. 2.2.2 Obter soluções coletivas para atendimento à legislação de tratamento de efluentes;	Empresários do Distrito	
			Governo do Estado	
			Prefeitura de Juiz de Fora	
			CODEMIG	
			COPASA	
2.3	Melhoria do sistema viário do Distrito Industrial	2.2.3 Implantar os Programas Minas Sustentável e Simbiose;	ASSEDI	
			2.2.4 Estimular as empresas a obterem a certificação ISO 14001.	CODEMIG
				Prefeitura de Juiz de Fora
2.3	Melhoria do sistema viário do Distrito Industrial	2.3.1 Atualizar o cadastro do sistema viário do Distrito Industrial e elaborar um novo projeto urbanístico, incluindo espaços para estacionamento e manobra de veículos;	Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas (SETOP)	
			2.3.2 Recuperar e asfaltar vias;	CODEMIG
				2.3.3 Sinalizar adequadamente o Distrito Industrial.

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
2.4	Utilização do modal ferroviário	2.4.1 Viabilizar o uso do modal ferroviário.	Prefeitura de Juiz de Fora
			Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas (SETOP)
			ASSEDI
2.5	Correção e/ou regularização das ocupações irregulares e sem planejamento de terrenos	2.5.1 Definir e aprovar junto à Prefeitura municipal e CODEMIG um plano de uso e ocupação do solo do Distrito Industrial.	Empresários do Distrito
			ASSEDI
			CODEMIG
2.6	Ampliação do Distrito Industrial	2.6.1 Analisar viabilidade de área para um novo Distrito Industrial	Prefeitura de Juiz de Fora
			Empresários do Distrito
			ASSEDI
2.7	Melhoria do fornecimento de energia	2.7.1 Estabelecer a interlocução com CEMIG e GASMIG definindo um plano de atendimento às empresas do DI em suas necessidades.	CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora
			CEMIG
2.8	Melhoria do atendimento por serviços de telecomunicações e Internet	2.8.1 Estabelecer a interlocução com empresas de telecomunicações definindo um plano de atendimento às empresas do distrito industrial em suas necessidades.	GASMIG
			ASSEDI
			Empresários do Distrito
2.9	Serviços Compartilhados	2.9.1 Construir um local para serviços compartilhados do Distrito Industrial.	CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora
			Empresas de Telecomunicação
2.9	Serviços Compartilhados	2.9.1 Construir um local para serviços compartilhados do Distrito Industrial.	ASSEDI
			Empresários do Distrito
			CODEMIG

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
2.10	Atendimento à comunidade local	2.10.1 Realizar limpeza pública; 2.10.2 Articular com autoridades públicas a elaboração e execução de um plano de melhoria do transporte público para a área do Distrito Industrial.	CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora
			Governo do Estado
			ASSEDI
2.11	Melhoria na infraestrutura de segurança pública (vigilância e corpo de bombeiro)	2.11.1 Estabelecer a interlocução junto ao Corpo de Bombeiros e Polícia Militar para identificação das necessidades e definição de um plano de atendimento.	Empresários do Distrito
			CODEMIG
			Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS)
			Prefeitura de Juiz de Fora
			Polícia Militar/MG (PMMG)
			Polícia Civil/MG (PCMG)
2.12	Melhoria no atendimento de urgência de saúde pública	2.12.1 Estabelecer a interlocução com a Prefeitura para identificação das necessidades e definição de um plano de atendimento.	Empresários do Distrito
			ASSEDI
			CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora
			Secretaria de Estado da Saúde

4.3 Mercado e Imagem

As empresas localizadas no Distrito Industrial de Juiz de Fora necessitam conhecer os serviços ofertados internamente, interagindo com potenciais clientes e fornecedores, visando fomentar o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio dentro do próprio Distrito, permitindo um ganho logístico, devido à proximidade entre cliente e fornecedor.

Outra necessidade diz respeito ao tratamento das questões relacionadas à imagem do Distrito Industrial, no tocante ao aspecto deteriorado de muitas áreas internas, ao descuido paisagístico e, à construção de uma identidade visual que permita à sociedade reconhecê-lo como um Distrito Industrial integrado ao município, seja por meio de divulgações, elaboração de marca ou outros aspectos que permitam criar e consolidar essa identidade visual.

Neste eixo temático – Mercado e Imagem – trabalha-se conjuntamente o conhecimento das empresas existentes, oportunidades de negócios e o melhor tratamento da imagem do Distrito Industrial. Inicia-se pela visão do empresário local sobre estes temas (Quadro 4.3.a).

Quadro 4.3.a

VISÃO DO EMPRESÁRIO
a) Os empresários desconhecem os serviços e produtos oferecidos pelas empresas do DI e afirmam que ele não proporciona um ambiente de negócios;
b) Os entrevistados afirmam que o DI não possui uma identidade visual e desconhecem qualquer parceria com a Prefeitura Municipal para a melhoria da paisagem;
c) Muitos dos entrevistados afirmam que não existem ações de atuação conjunta frente ao mercado e consideram esta uma questão interessante para ser trabalhada;
d) Os empresários julgam “muito boa” a iniciativa de criação de um Portal <i>on-line</i> de divulgação e interação do DI com o mercado;
e) Os entrevistados sugeriram que houvesse outras empresas qualificadas para o estabelecimento de parcerias. Entre os segmentos prioritários para isso, estariam: fabricação de cadeiras para escritório; indústria química; embalagens plásticas; logística; produção de farinha de boa qualidade; prestação de serviços (elétricos, jardinagem, segurança e capacitação) para as indústrias.

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Ao se analisar o mercado a partir de dados concretos, observa-se que os principais clientes das empresas que compõe o DI estão localizados fora do Estado de Minas Gerais (Gráfico 4.3.b).

É importante ressaltar a existência de algum fluxo comercial no próprio município de Juiz de Fora, mesmo que corresponda a uma parcela ínfima. O mesmo se pode dizer quanto aos fluxos comerciais dentro do Estado de Minas Gerais. Como aspecto negativo, não há fluxo de exportação (“Fora do País”), mostrando que pode ser relevante uma ação para internacionalização do Distrito Industrial. Destaca-se que a diferença não informada é alta, fato que dificulta a análise.

Quadro 4.3.b

Vendas - Faturamento em relação aos principais clientes

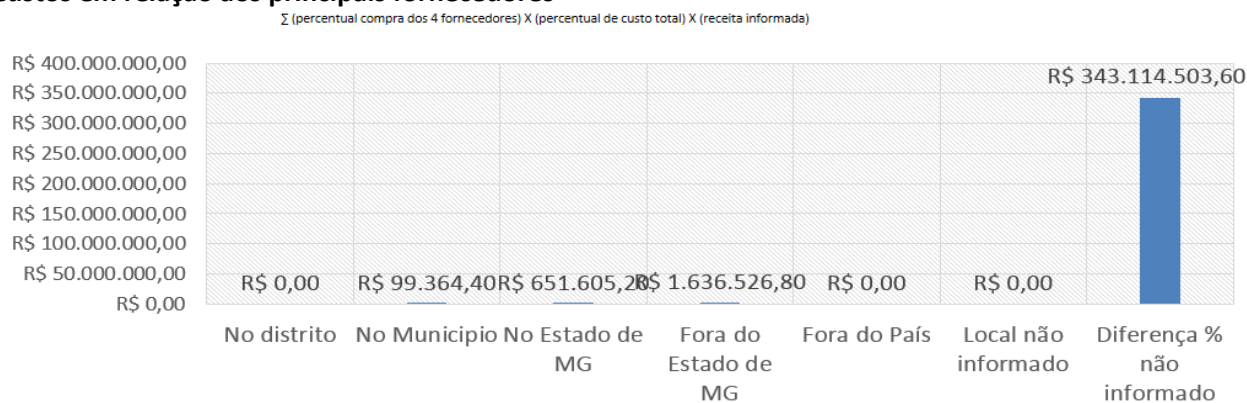


Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Os fornecedores das empresas do Distrito Industrial estão predominantemente localizados fora do Estado de Minas Gerais. As possibilidades de comercialização existentes no município de Juiz de Fora e no Estado de Minas Gerais são também consideradas pelas empresas, muito embora sejam pouco representativas. Pode-se também notar, por outro lado, que as empresas do Distrito Industrial não possuem fornecedores fora do país (Gráfico 4.3.c), uma vez que a demanda pode ser suprida localmente. Ressalta-se que a diferença não informada inviabiliza uma análise mais detalhada.

Quadro 4.3.c

Custos em relação aos principais fornecedores



Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

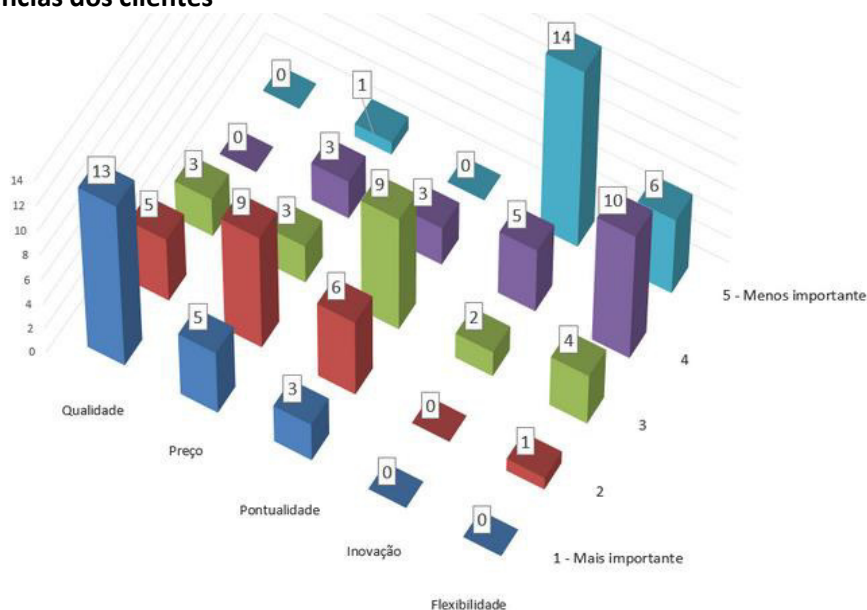
Destaca-se a inexistência de parcerias entre as empresas do Distrito Industrial, o que pode ser devido às diferentes tipologias existentes ou ainda devido às falhas de comunicação entre elas. Seria recomendável estimular a comunicação e possíveis parcerias sinérgicas.

Fica evidente a necessidade de que as empresas localizadas no Distrito Industrial conheçam melhor os serviços ofertados internamente, interagindo com potenciais clientes e fornecedores, visando fomentar o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio dentro do próprio Distrito Industrial, bem como buscando ganho logístico, que pode ser dar por meio da promoção da proximidade entre cliente e fornecedores ou da compra cooperativa de insumos. Como se verifica no diagnóstico há um

cluster no Distrito (Cf. Item 2.2), que poderia ser integrado pelas indústrias de transporte terrestre. Seria recomendável aproveitar esse agrupamento para fortalecer as empresas cooperativamente.

Para finalizar a análise do mercado, vale destacar as principais exigências dos clientes das empresas do Distrito Industrial, conforme declarado pelos próprios empresários, o que pode ajudar na adequação das demais empresas às tendências de mercado que o Distrito Industrial atualmente alcança (Gráfico 4.3.d). Com base na análise de 5 características (qualidade, preço, pontualidade, inovação e flexibilidade), a principal exigência dos clientes é a qualidade, seguido pelo preço. A inovação foi considerada a característica menos importante.

Quadro 4.3.d
Principais exigências dos clientes



Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Com relação ainda à imagem do Distrito Industrial, é possível apontar alguns fatores que demandam atenção: (1) ausência de passeios, (2) inexistência de paisagismo adequado, (3) unidades fabris abandonadas e (4) residências irregulares. Para um registro fotográfico destes e de outros temas, conferir o Quadro 4.3.e a partir da página seguinte. No Distrito Industrial de Juiz de Fora é possível identificar:

- Falta de passeios e calçadas com pavimentação adequada. (Fotos 1 e 2);
- Condição degradada da pavimentação. (Fotos 3 e 4);
- Galeria pluvial aberta com alta possibilidade de provocar acidentes. (Fotos 5 e 6);
- Falta de tratamento paisagístico. (Fotos 9 e 10);
- Falta de pavimentação asfáltica e estacionamento. (Foto 11);
- Terreno descuidado e sem indicação do uso. (Foto 12).

Estas condições afetam negativamente a imagem do Distrito Industrial, demonstrando a ineficiência da administração pública em prover a manutenção básica e reforçam a necessidade da elaboração de novos projetos urbanístico e paisagístico que proponham a melhoria do DI, por meio da recuperação do sistema viário, dos passeios e outros aspectos que visem à revitalização física do Distrito Industrial.

Quadro 4.3.e
Registro Fotográfico - Mercado e Imagem

	
<p>Foto 1: Falta de passeios e calçadas com pavimentação adequada.</p>	<p>Foto 2: Falta de passeios e calçadas com pavimentação adequada.</p>
	
<p>Foto 3: Condição degradada da pavimentação.</p>	<p>Foto 4: Condição degradada da pavimentação.</p>
	
<p>Foto 5: Galeria pluvial aberta com alta possibilidade de provocar acidentes.</p>	<p>Foto 6: Galeria pluvial aberta com alta possibilidade de provocar acidentes.</p>

Quadro 4.3.c
Registro Fotográfico - Mercado e Imagem



Foto 7: Condição degradada dos passeios.



Foto 8: Condição degradada dos passeios e calçadas.



Foto 9: Falta de tratamento paisagístico.



Foto 10: Falta de tratamento paisagístico.



Foto 11: Falta de pavimentação asfáltica e estacionamento.



Foto 12: Terreno descuidado e sem indicação do uso.

Além das necessidades de melhorias já citadas, uma das principais propostas é a elaboração de uma identidade visual para o Distrito Industrial, bem como a criação de um *website* corporativo. Esta identidade permitirá à sociedade reconhecê-lo como um Distrito Industrial, parte integrante de seu município, devendo para tanto, ser providenciada a elaboração da marca para o DI e sua divulgação interna e externamente.

Da mesma forma, a criação de uma plataforma do DI na internet (em português e inglês), poderá oferecer e manter atualizadas informações sobre:

- Quais são as áreas desocupadas;
- Segmentos industriais e de serviços disponíveis;
- Relação de empresas instaladas com contatos;
- Principais produtos (venda) e principais insumos;
- Agentes financeiros que apóiam projetos de longo prazo no Distrito Industrial;
- Dados socioeconômicos do município;
- Principais vias de acesso e mapa do Distrito Industrial;
- Contato da Governança e relatórios gerados;
- Critérios e facilitadores para instalação no Distrito Industrial;
- Informações sobre feiras, legislação, novos investimentos no município e no Distrito Industrial.

O Plano de ação a seguir sintetiza-se em duas frentes: oportunidades de negócios e imagem.

4.3.1 Plano de Ação para Mercado e Imagem

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
3.1	Promoção de ambiente favorável a oportunidades de negócios e parcerias	3.1.1 Identificar e favorecer o aproveitamento de oportunidades de negócios e estabelecimento de parcerias.	IEL/FIEMG
			ASSEDI
			Escritório de Prioridades/FIEMG
			SEBRAE
			CODEMIG
3.2	Promoção de oportunidades de negócios no exterior	3.2.1 Apoiar a internacionalização do Distrito Industrial.	ASSEDI
			Escritório de Prioridades/FIEMG
			SEBRAE
			CODEMIG
3.3	Fortalecimento da competitividade das empresas do Distrito Industrial	3.3.1 Estimular o adensamento da cadeia produtiva do DI - atração de novas empresas.	CODEMIG
			Escritório de Prioridades/FIEMG
			INDI
3.4	Qualidade paisagística, urbanística e ambiental do Distrito Industrial	3.4.1 Elaborar e executar projetos urbanístico e paisagístico.	CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora
			ASSEDI
			Empresários do Distrito

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
3.5	Criação da identidade do Distrito Industrial	3.5.1 Criar uma identidade visual e marca para o Distrito Industrial	ASSEDI
			CODEMIG

4.4 Competitividade Industrial

Uma empresa somente será competitiva quando for capaz de se manter no mercado de maneira sustentável, mesmo diante da concorrência com outras empresas similares em diferentes regiões. No entanto, a competitividade é algo diferente, sistêmico. Vale dizer que não depende somente da capacidade de gestão da empresa, do negócio. Alguns fatores mais comuns que afetam a competitividade são:

- Aspectos legislativos (por exemplo, taxaço de impostos);
- Agentes externos à empresa, como governo, fornecedores, guerra fiscal;
- Oscilação cambial;
- Maior ou menor competitividade internacional;
- Gestão empresarial com maior ou menor eficiência;
- Inovação e produtividade.

Sendo assim, a empresa deve ter um monitoramento permanente dos fatores que podem afetar sua produtividade e planos de contingência e ajustes dos desvios observados. A ausência de controle desse aspecto pode afetar gravemente o resultado esperado.

Para analisar alguns fatores de competitividade industrial internos ao DI foram visitadas 21 indústrias. Estas visitas tiveram a finalidade de levantar informações das empresas, de forma a elaborar um plano de ação visando ao aumento de sua competitividade. Para realizar esta etapa, foi aplicada uma metodologia que consiste no seguinte fluxo:



A etapa inicial tratou da identificação e captação de empresas localizadas no Distrito Industrial, por meio de ações de mobilização e contatos realizados pelo Sistema FIEMG, por meio do Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Na sequência dos trabalhos, foi aplicado um questionário, pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas – IQPM, baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), com o intuito de identificar os pontos a serem aperfeiçoados na gestão das empresas e consequente melhoria dos resultados. Na terceira etapa foi realizada uma visita técnica às empresas, para conhecer suas instalações, e repassar os tópicos do questionário com os empresários, permitindo realizar os ajustes necessários, por consenso, e concluir o seu preenchimento.

Finalmente, na última etapa, foram processadas e compiladas as informações coletadas, possibilitando a geração de relatórios e gráficos que compuseram o diagnóstico das empresas avaliadas, comparando o nível de maturidade de cada uma delas com a média do grupo.

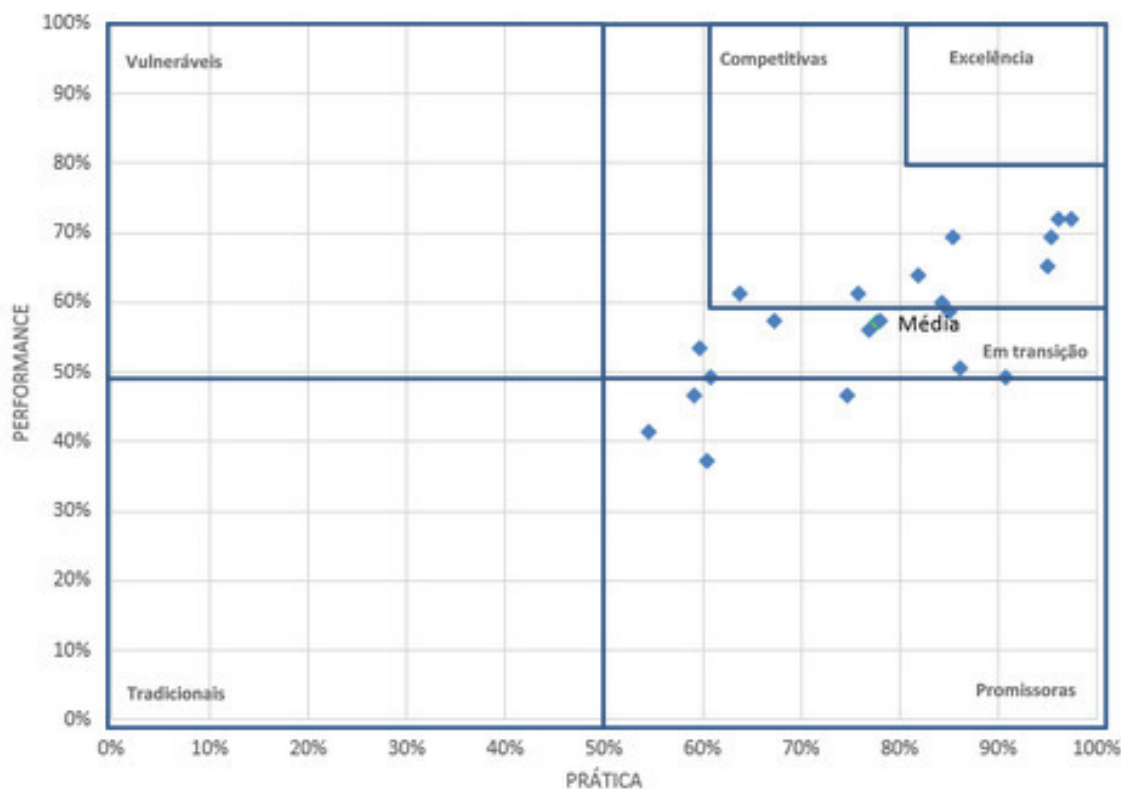
A metodologia empregada avalia a gestão de empresas, por meio de indicadores de Prática e Performance. Isso possibilita às empresas identificar seu nível de maturidade em relação à gestão. Além disso, a metodologia possui características que permitem a identificação de oportunidades de ações coletivas, baseadas nos pontos fracos e fortes comuns, auxiliando no aumento da competitividade do grupo e das empresas individualmente.

Para determinar o nível de maturidade, aplica-se o Gráfico de Dispersão - Prática *versus* Performance, onde se avalia a posição da empresa em relação à adoção de melhores práticas e performances operacionais comparadas à média alcançada pelas empresas do grupo. O eixo das abscissas (horizontal) representa o Índice de Práticas da empresa e o eixo das ordenadas (vertical) representa o Índice de Performance, obtida mediante o aferimento da utilização dessas práticas.

A escala varia de 0 a 100% e a posição da empresa é definida pelas respostas do questionário, a partir do qual são calculados os índices de Prática e Performance gerais. Dependendo da posição da empresa no Gráfico de Dispersão (Gráfico 4.4.a) ela poderá ser classificada nas seguintes categorias: compromisso com excelência, competitivas, em transição, promissoras, vulneráveis e tradicionais (sobreviventes).

Gráfico 4.4.a

Posição da empresa em relação aos índices de Prática e Performance – visão geral:



Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM, 2016).

Podemos perceber pelo gráfico que o panorama geral em relação ao nível de maturidade das 21 empresas analisadas do Distrito Industrial de Juiz de Fora se apresenta da seguinte forma:

- 9 empresas estão no quadrante “Competitivas”;
- 6 empresas estão no quadrante “Em transição”;
- 2 empresas estão na linha entre os quadrantes “Em transição” e Promissoras”;
- 4 empresas no quadrante “Promissoras”.

De uma forma geral as empresas do Distrito Industrial de Juiz de Fora possuem práticas estruturadas de gestão com Performance compatível com as Práticas.

- *A empresa classificada na categoria “excelência” tem um padrão de prática implementada e performance operacional maior ou igual a 80%.*
- *As empresas “competitivas”, são aquelas com mais de 60% de prática e performance alcançadas. Elas apresentam ótimas perspectivas, mas ainda não alcançaram o nível de excelência.*
- *Na categoria “em transição” estão as empresas que obtiveram mais de 50% nos índices de prática e performance, porém não atingiram o nível das empresas consideradas competitivas.*
- *Empresas avaliadas como “promissoras” são aquelas que têm investido na adoção de melhores práticas e na modernização de suas instalações industriais, porém ainda não obtiveram o retorno devido. A tendência dessas empresas é melhorar suas performances, por meio da efetiva utilização dos recursos instalados. Essas são empresas que possuem mais de 50% de melhores práticas implementadas. No entanto, não conseguem atingir 50% de performance operacional.*
- *A categoria de menor pontuação é denominada “tradicionais (sobreviventes)”. Essas empresas possuem pontuação inferior a 50% em prática e performance. A situação das empresas desta categoria é considerada grave, precisando de mudanças radicais e urgentes para que consigam sobreviver.*

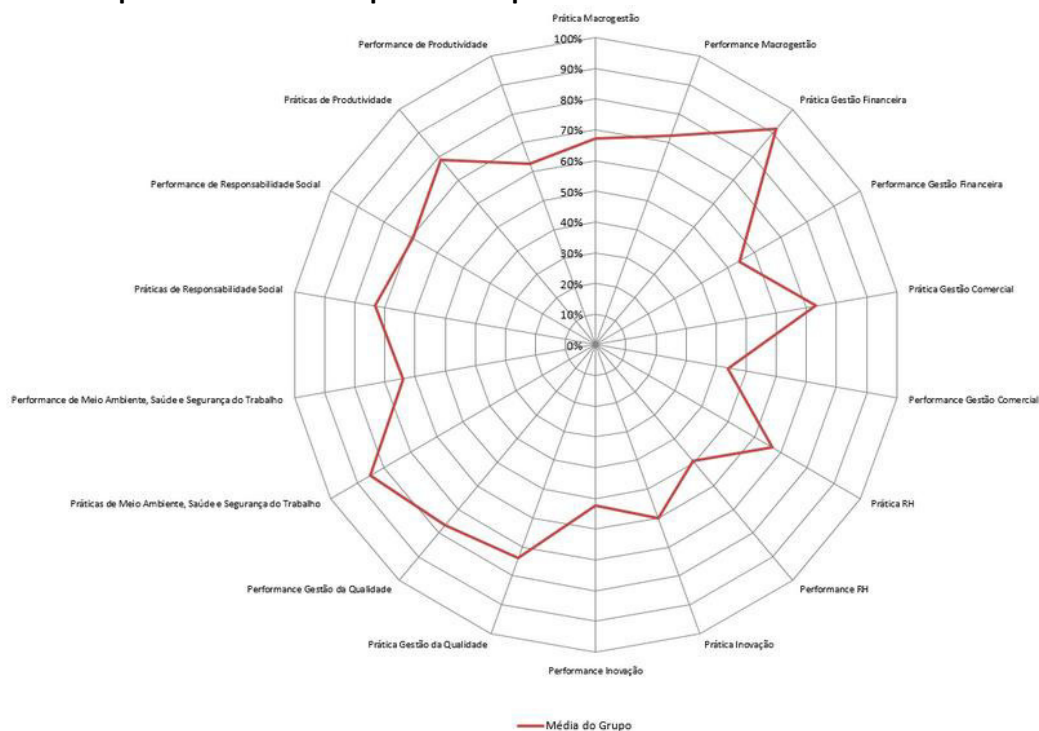
Para melhor identificação das necessidades do conjunto das empresas pesquisadas, aplicou-se a metodologia do Gráfico Radar. Os requisitos que se aproximam de 100% são considerados pontos fortes enquanto que os requisitos que se aproximam do centro (0%) são considerados pontos fracos. O Gráfico 4.4.b apresenta a média do grupo em relação aos indicadores de Prática e Performance analisados.

É possível perceber, pelo gráfico, que os piores resultados foram em relação à Performance Gestão Comercial, com média abaixo de 50% e à Performance de RH, com média em torno de 50%. Por sua vez, o melhor desempenho foi referente ao requisito de Prática de Gestão Financeira (90%).

A maior discrepância entre Prática e Performance foi em relação à Gestão de RH. Isso significa que as empresas, apesar de possuírem excelente Performance, não possuem práticas muito estruturadas, o que traz um risco grande para a empresa.

4.4.b

Gráfico Radar do posicionamento das práticas empresariais



Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Outra observação a ser feita trata-se da Performance das empresas em relação à Gestão Financeira, pois, apesar da pontuação indicar que possuem práticas estruturadas (pontuação alta) o desempenho está fraco. Podem ser levantadas duas hipóteses em relação a essa situação:

1. A crise econômica afetou o desempenho dessas empresas,
2. As empresas ainda não obtiveram resultados das suas práticas, ou por estarem em estágio inicial ou por não serem práticas estruturadas.

De qualquer forma, é importante ressaltar que caso a Gestão Financeira continue com baixa Performance, a curto e médio prazos a Performance das outras áreas avaliadas tenderão a se tornarem cada vez pior.

O Gráfico 4.4.c., a seguir, reforça a ilustração do Gráfico Radar (Gráfico 4.4.b) e apresenta a diferença entre a maior e menor pontuação, para cada um dos requisitos analisados. Os temas com a maior amplitude de pontuação são:

- Prática e Performance de Macrogestão;
- Performance de Gestão Financeira;
- Performance de Gestão Comercial;
- Performance de RH; e
- Prática e Performance de Inovação;
- Performance de Produtividade.

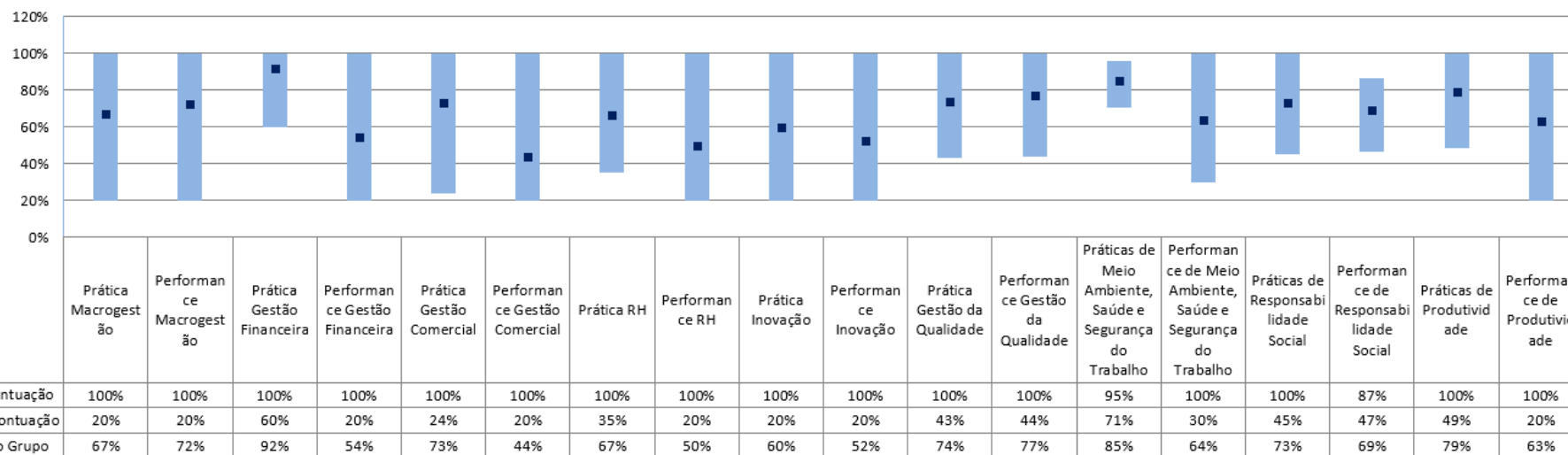
A pontuação com menor amplitude é referente à Prática de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho, ou seja, é o tema em que as empresas apresentam maior proximidade entre seus resultados. O tema que apresentou maior equilíbrio entre Prática e Performance foi Gestão da Qualidade, apresentando uma média de acima de 70%.

Gráfico 4.4.c

Prática e Performance (maior e menor pontuação)

* Média

Gestão Organizacional	Gestão da Qualidade	Saúde e Segurança no Trabalho	Responsabilidade Social	Produtividade	Média Prática	Média Performance	Pontuação Total	Percentual para 285 pontos	Nível de Maturidade
70%	75%	82%	78%	75%	78%	57%	251	75%	Em transição

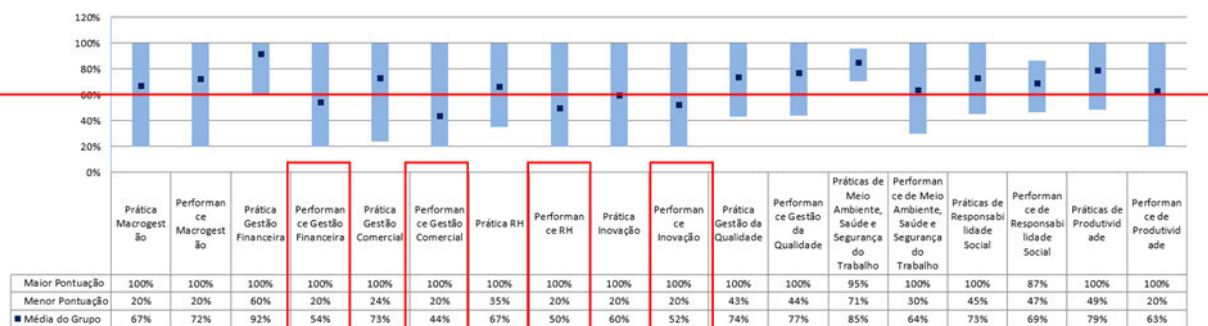


Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Por meio dessa análise, conclui-se a necessidade de atuação em três níveis com o objetivo de elevar o nível de maturidade das empresas, destacados abaixo:

1º Nível: Nivelamento de Desempenho (média abaixo de 60%)

Maior e Menor Pontuação - Prática e Performance

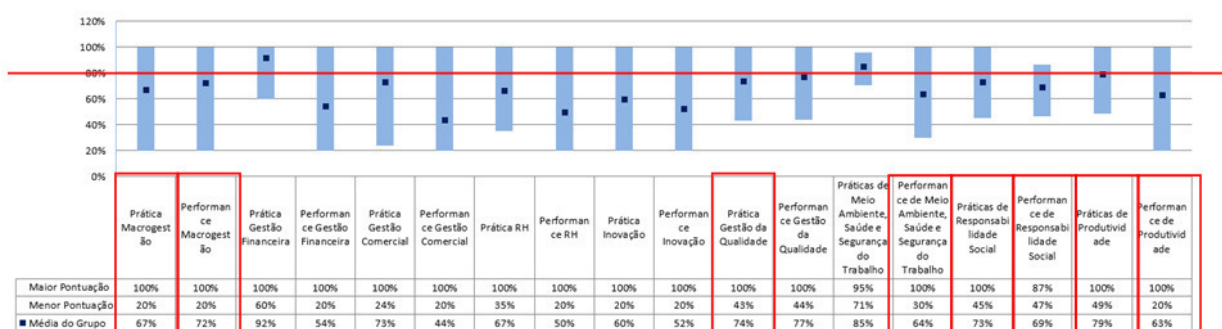


Para o 1º Nível, propõe-se consultoria e qualificação em:

- (1) Estruturação da Gestão Financeira e Comercial;
- (2) Implementação de práticas mais robustas de RH;
- (3) Desenvolvimento da Gestão da Inovação.

2º Nível: Estruturação e Crescimento (média > 60% e < 80%)

Maior e Menor Pontuação - Prática e Performance



Para o 2º Nível, propõe-se consultoria e qualificação em:

- (1) Planejamento Estratégico
- (2) Fortalecimento da Gestão da Qualidade
- (3) Melhoria das práticas de Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social
- (4) Adoção de metodologia para Gestão da Produtividade

Os quadros a seguir sintetizam a proposta do Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM) para maiores níveis de maturidade na empresa. O 1º nível detalha algumas ações para nivelamento do desempenho das empresas e o 2º nível detalha as ações necessárias para a estruturação do crescimento.

1º NÍVEL: NIVELAMENTO DO DESEMPENHO

Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
Estruturação de Gestão Financeira	<p>Definição de requisitos de desempenho econômico-financeiro de cada empresa e estruturação de metodologia de monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio;</p> <p>Desenvolvimento de procedimentos para planejar e assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro;</p> <p>Estruturação de processos para avaliação de investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação;</p> <p>Elaboração e controle do orçamento.</p>	<p>Para melhoria do planejamento e controle financeiro, diminuição do nível de endividamento, instituir de forma efetiva o planejamento orçamentário é necessário estruturar processos para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da organização, assegurar recursos para apoiar as operações e as estratégias, quantificar, tratar e monitorar os riscos mais significativos que podem afetar as demonstrações financeiras, bem como para elaborar e controlar o orçamento.</p>
Gestão Comercial	<p>Conhecer bem os clientes e o mercado de cada indústria visitada;</p> <p>Avaliar cada prática de gestão comercial adotada pelas empresas;</p> <p>Analisar os resultados de cada prática para o negócio;</p> <p>Avaliar a aceitação do produto no mercado;</p> <p>Avaliar a satisfação dos clientes;</p> <p>Analisar preço, produto, praça e público-alvo;</p> <p>Definir ações de posicionamento alinhadas ao planejamento estratégico;</p> <p>Acompanhar o desempenho e resultados das ações.</p>	<p>Apesar dos gráficos apresentarem que as empresas possuem muitas práticas de gestão comercial, a performance nesse tema foi umas das piores apuradas. Podemos atribuir esse resultado ruim à crise econômica, mas cabe também avaliar se as práticas existentes estão sendo bem executadas e se estão atingindo o público-alvo.</p> <p>Cabe ver também se o problema não está no produto, ao invés de estar na abordagem, ou seja, não adianta uma excelência na política comercial se o produto não atende as necessidades e expectativas do cliente. Faz-se necessário, portanto estruturar práticas para Conhecimento sobre Clientes e Mercados.</p>

1º NÍVEL: NIVELAMENTO DO DESEMPENHO

Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
Estruturação de Gestão de Pessoas	<p>Avaliar e implementar ações estruturantes para sistematização das práticas de gestão de pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização do trabalho; • Manual de Cargos; • Plano de Carreira; • Avaliação de Desempenho; • Pesquisa de Clima organizacional; • Levantamento de Necessidades de Treinamento; • Desenvolvimento de Lideranças. 	<p>Todas as estratégias e intenções de uma empresa são materializadas pelas pessoas. Pessoas bem preparadas, satisfeitas e motivadas são fundamentais para o sucesso de qualquer prática e para que a empresa obtenha os resultados esperados.</p> <p>Estruturar e sistematizar as práticas de gestão de pessoas nas empresas é fundamental para a melhoria dos processos, aumento da competitividade, garantia da qualidade dos produtos e serviços, satisfação e fidelização dos clientes e crescimento contínuo da empresa.</p> <p>Segundo o MEG, o fundamento Valorização das Pessoas e da Cultura é a criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis a excelência.</p>
Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos	<p>Realizar qualificação com as indústrias referente à cultura e práticas de inovação, e estabelecer parceria com centros de pesquisa e laboratórios tecnológicos para desenvolvimento de projetos que elevem o patamar de seus produtos de forma que agreguem mais valor para o cliente ou para o processo.</p> <p>O objetivo é adotar na plenitude o fundamento Inovação: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.</p>	<p>A maioria dos produtos fabricados pelas indústrias visitadas não sofre melhoria tecnológica há algum tempo.</p> <p>Quase 90% dos empresários não se preocupam com novas tecnologias e correm o risco de acabar perdendo mercado com a globalização.</p> <p>O foco do empresário hoje está no produto em si e não na solução que o seu negócio oferece.</p>

2º NÍVEL: RETOMADA DO CRESCIMENTO

Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
Planejamento Estratégico	Realizar oficina com o grupo de empresas do Distrito Industrial para elaboração do Planejamento Estratégico com análise de cenários, estabelecimento de indicadores e metas, utilizando a metodologia do BSC, para um universo temporal de no mínimo 5 anos.	<p>Para se manter competitivas e estruturadas com resultados sustentáveis, faz-se necessário que a empresa desenvolva o fundamento de Olhar para o Futuro.</p> <p>Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.</p> <p>O resultado referente à prática e performance no tema Macrogestão ficou relativamente baixo, com apenas 06 empresas no quadrante “Comprometidas com a Excelência”. Sem um planejamento estruturado, a saúde corporativa fica comprometida e corre-se o risco de, em curto prazo, seus resultados apresentarem tendência negativa.</p>
Estímulo preparação em busca de certificações de Qualidade (ISO 9001:2015) Preparação em Gestão de Risco	<p>Análise situacional das empresas que ainda não possuem a certificação para verificação dos requisitos já atendidos e dos faltantes.</p> <p>A ISO 9001:2015 orienta para o pensamento voltado ao risco, portanto as ações de implementação e prevenção acontecerão conjuntamente.</p> <p>A ISO 9001:20015 também orienta a elaboração e o acompanhamento do Planejamento Estratégico.</p> <p>Após diagnóstico, estabelecer planos de ação com as empresas para atendimento dos requisitos faltantes, implementação de práticas e busca pela certificação.</p>	<p>A obtenção de uma certificação internacional eleva o patamar de desempenho de uma empresa uma vez que a norma introduz e consolida a cultura da qualidade, orienta e disciplina o comportamento corporativo e reconhece os esforços realizados.</p> <p>Além disso, a empresa estará mais bem preparada para participar de licitações e para competir no mercado global.</p>

2º NÍVEL: RETOMADA DO CRESCIMENTO

Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
Gestão da Produtividade	<p>Cálculo dos indicadores operacionais de produtividade.</p> <p>Realização de benchmarking de produtividade.</p> <p>Pesquisa das melhores práticas de produção.</p> <p>Implementação das melhores práticas.</p>	<p>A produtividade no trabalho é de inteira governabilidade da empresa.</p> <p>Diante de um cenário econômico incerto, atuar onde se tem total controle é fundamental para aumentar a competitividade.</p> <p>Espera-se que definindo e monitorando indicadores de produtividade e melhorando continuamente suas práticas a empresa obterá resultados nos quatro pontos focais como resultado do aprimoramento da produtividade:</p> <p><u>Foco nas Vendas e Receitas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o volume de vendas; • Adicionar novos produtos e serviços de alto valor no <i>mix</i> de produtos atual; • Obter maior valor com a venda de bens e serviços existentes. <p><u>Foco nos Custos de Produção</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar custos de materiais e serviços; • Operar em nível ótimo de escala de produção; • Melhorar os processos de produção de bens e serviços. <p><u>Foco na utilização da força de trabalho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a eficácia e eficiência do trabalho; • Criar modelo flexível de trabalho; • Melhorar as práticas de gestão e atitudes no trabalho. <p><u>Foco no Uso do Capital e tecnologia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduzir tecnologias mais apropriadas; • Otimizar a utilização do espaço.

2º NÍVEL: RETOMADA DO CRESCIMENTO

Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
<p>Estruturação de Práticas Sistematizadas de Responsabilidade Social</p>	<p>Avaliar e implementar ações estruturantes para adoção da cultura de Responsabilidade Social;</p> <p>Levantar os impactos causados pelos produtos ou serviços;</p> <p>Adotar medidas de minimização de impactos e riscos e de cooperação social;</p> <p>Manter canal de relacionamento aberto com a sociedade e comunidade.</p>	<p>As empresas estão inseridas na Sociedade e esta é uma das suas partes interessadas. A Sociedade possui necessidades e expectativas que deverão ser atendidas pelas empresas.</p> <p>Possuir ações sociais pontuais é diferente de manter um comportamento voltado à Responsabilidade Social.</p> <p>Segundo os fundamentos do MEG, Responsabilidade Social é o “Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável”.</p>
<p>Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho</p>	<p>Implementar programas e metas para eliminar ou minimizar os riscos relativos à saúde ocupacional e à segurança do trabalho;</p> <p>Identificar e definir métodos de tratamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações das empresas;</p> <p>Estruturar ações de prevenção de acidentes ambientais.</p>	<p>Para sustentabilidade da empresa é fundamental a identificação e tratamento dos riscos relacionados à saúde, segurança e meio ambiente, conhecer, entender e cumprir as leis e normas pertinentes ao negócio,</p> <p>Portanto, faz-se necessário estruturar processos gerenciais para traduzir a legislação em requisitos de desempenho.</p>

Qualitativamente, a opinião do empresário industrial pode complementar os resultados gráficos. Esta opinião está expressa no Quadro 4.4.d, abaixo.

Quadro 4.4.d

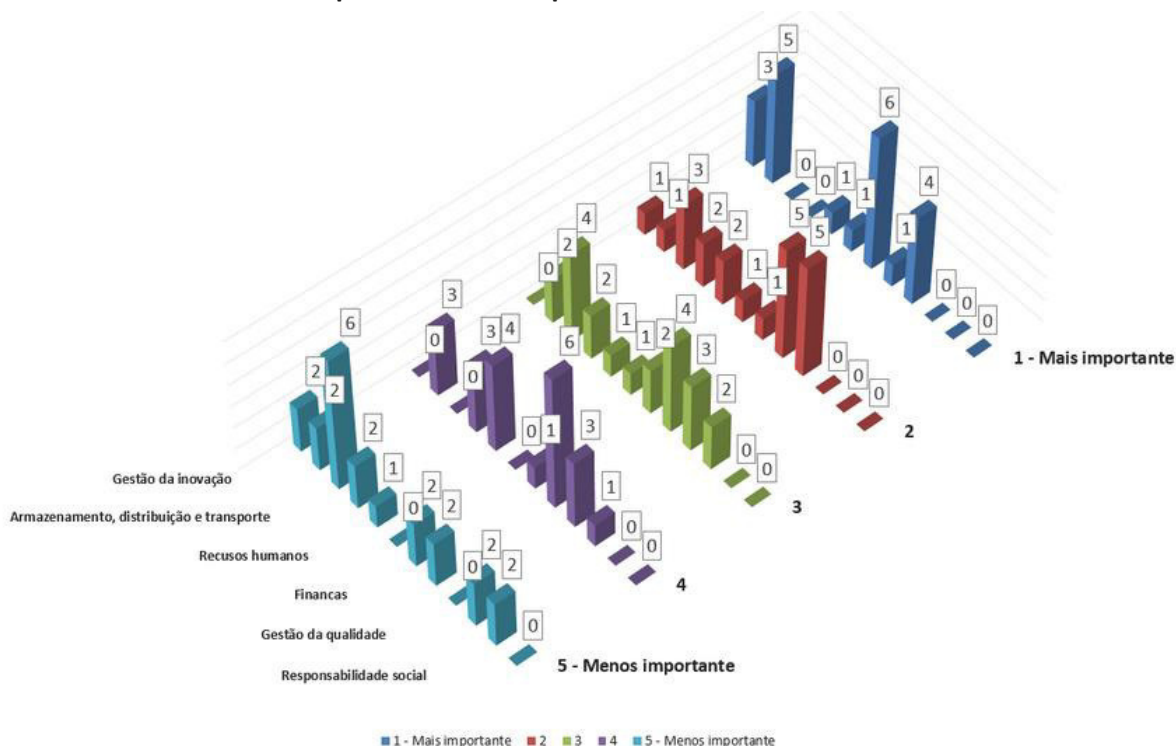
VISÃO DO EMPRESÁRIO
a) Os entrevistados disseram que não há interação entre as empresas do DI e não há ação de integração entre as empresas âncoras e potenciais fornecedores locais;
b) Algumas empresas têm ações para aprimorar a gestão e todas acreditam que os centros de conhecimento podem contribuir muito para a melhoria da gestão e tecnologia. O problema é que os centros de pesquisa, quando procuram as empresas, querem fazer pesquisas que não trazem benefício para a indústria. Poucas empresas já possuem alguma interação com centros de conhecimento e tecnologia;
c) Os entrevistados acreditam que os treinamentos são importantes para o aumento da produtividade;
d) Mais da metade das empresas entrevistadas não adotam programas de eficiência energética;
e) Os entrevistados apontaram que o foco das indústrias do DI é o mercado nacional, poucos empresários possuem iniciativa ou já se encontram no mercado internacional.
f) Algumas empresas possuem mecanismos para avaliar os seus fornecedores.

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM, 2016).

Para melhor qualificar a visão do empresário sobre si mesmo, no âmbito das 21 empresas entrevistadas, foi perguntando sobre os fatores mais importantes e impactantes no que tange à produtividade de sua empresa (prioridade de desenvolvimento para o aumento da produtividade), de acordo com o Gráfico 4.4.e.

Gráfico 4.4.e

Prioridade de desenvolvimento para aumento da produtividade



Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM, 2016).

Dessa forma, ao plano de ação para ampliar a competitividade industrial no Distrito Industrial competem duas frentes: melhoria da gestão empresarial e melhoria da produtividade.

4.4.1 Plano de Ação para Competitividade Industrial

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
4.1	Melhoria da gestão empresarial	4.1.1 Realizar análise individual e coletiva do diagnóstico de nível de maturidade; 4.1.2 Realizar ações de nivelamento de desempenho.	IEL/FIEMG
			ASSEDI
			CODEMIG
			SEBRAE
			Empresários do Distrito
4.2	Melhoria da produtividade	4.2.1 Executar programas que favoreçam a maior produtividade das empresas.	IEL/FIEMG
			ASSEDI
			SEBRAE
			CODEMIG

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
4.3	Aproveitamento das vantagens comparativas locais	4.3.1 Incentivar o uso da infraestrutura disponível como diferencial competitivo para as empresas; 4.3.2 Avaliar ações propostas no caderno de perspectivas de desenvolvimento para a zona da mata mineira (elaborado em 2015 pela FIEMG).	IEL/FIEMG
			ASSEDI
			CODEMIG
			Empresários do Distrito

4.5 Capacitação e Recursos Humanos

A proposta de revitalização e modernização do Distrito Industrial de Juiz de Fora necessariamente contempla o eixo de formação de mão de obra e recursos humanos como uma das principais preocupações do empresariado. Além disso, o tema recursos humanos também inclui a retenção de talentos que visa reduzir o *turn-over* e evitar a perda de conhecimento e qualidade, o que contribui diretamente para o aumento da competitividade industrial.

Considerando o “chão de fábrica”, é importante as empresas atentarem-se à formação de mão de obra técnica necessária para atender suas demandas atuais e futuras, sendo para isso necessário o acompanhamento e planejamento de fatores como expansão da fábrica, inserção de novas tecnologias ou novos processos produtivos, alterações nos quadros curriculares das escolas, etc.

Além disso, é natural que as empresas invistam em desenvolvimento tecnológico e promoção da inovação para o seu crescimento. A premissa necessária para fundamentar essa estratégia de médio e longo prazo está na realização de estudos que permitam conhecer com profundidade as tendências de sua mão de obra futura. Assim, a empresa estará apta ao planejamento de mão de obra, bem como à articulação com os diversos centros de conhecimento (escolas e programas de formação de mão de obra em todos os níveis, desde técnicos a doutores) que irão garantir a oferta futura em número suficiente e com a qualidade e especialização adequada.

O município de Juiz de Fora possui ensino de qualidade disponibilizado à sociedade e às empresas ali situadas. Em especial, no que tange à formação de mão de obra industrial destaque-se a presença do SENAI em Juiz de Fora, por meio das unidades “José Fagundes Netto⁴” e da “Faculdade de Tecnologia Senai Juiz de Fora”⁵. Em relação ao ensino superior, o município de Juiz de Fora abriga campus de importantes universidades privadas, tais como: a “Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde Juiz de Fora” (SUPREMA), o “Instituto Metodista” (GRANBERY), a “Faculdade Juiz de Fora” (FJF/UNIP), a UNIPAC, a “Estácio” e a “Universidade Salgado de Oliveira” (UNIVERSO). O município de Juiz de Fora também conta com o campus “Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais” (IFSUDESTEMG) e com a “Universidade Federal de Juiz de Fora” (UFJF).

⁴ Avenida Rio Branco, 1219 – Centro. Telefone: (32) 3239-2233.

⁵ Avenida Barão do Rio Branco, 2572 – Centro. Telefone: (32) 3239-2201

É de extrema importância criar uma cultura de planejamento e comunicação entre a oferta e demanda de profissionais, para que exista alinhamento entre as grades curriculares e o número de concluintes a cada ano. Além disso, essa comunicação é importante para estabelecer ações em Ciência, Tecnologia e Informação (CT&I) conforme abordado no Item 4.6 sobre Ciência e Tecnologia.

Para melhor compreensão da composição setorial e nível de escolaridade dos trabalhadores do DI, pode-se verificar o Quadro 4.5.a, que mostra o número de empregados distribuídos de acordo com atividade industrial.

Quadro 4.5.a

Composição Setorial do Distrito Industrial (por % de funcionários)

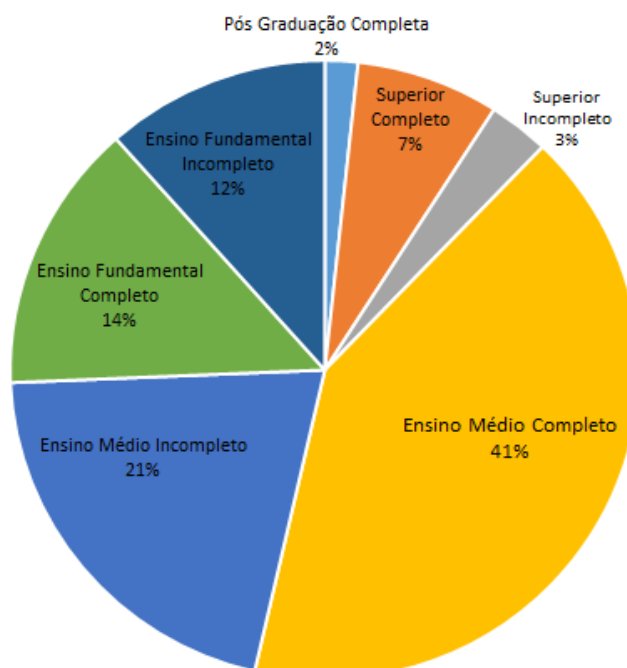
Atividade	Percentual em relação à geração de empregos (até 0,5 %)
Transporte terrestre	19,90
Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	12,17
Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	11,28
Fabricação de produtos alimentícios	10,64
Construção de edifícios	9,94
Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas	9,26
Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	9,21
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	8,48
Fabricação de móveis	4,34
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	4,28
Outras atividades profissionais, científicas e técnicas	1,71
Fabricação de produtos de madeira	0,95
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	0,59
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	0,59
Fabricação de máquinas e equipamentos	0,53
Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	0,48
Fabricação de produtos químicos	0,22
Impressão e reprodução de gravações	0,22
Armazenamento e atividades auxiliares dos transportes	0,20
Reparação e manutenção de equipamentos de informática e comunicação e de objetos pessoais e domésticos	0,08

Fonte: Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (CODEMIG), 2016.

Note-se que a maior concentração de empregos no Distrito Industrial está nas atividades de Fabricação de Produtos Químicos (34,8%), seguido de Transporte Terrestre (15,16%).

O Gráfico 4.5.b, a seguir, apresenta o nível de escolaridade médio do DI, por meio da amostra considerada na pesquisa. Este gráfico permite afirmar que 53% da mão de obra do Distrito Industrial possuem o nível médio concluído, ao passo que 12% finalizaram (ou estão cursando) o nível superior. Com base na amostra analisada pode-se imaginar um objetivo focado no *status quo* vigente para determinar que uma melhoria gradual de escolaridade atenda plenamente às necessidades futuras das empresas.

Gráfico 4.5.b
Nível de escolaridade dos empregados no Distrito Industrial (%)



Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM, 2016).

A visão do empresariado do próprio Distrito Industrial acerca dos desafios de capacitação e recursos humanos é destacada no quadro 4.5.c.

Quadro 4.5.c

VISÃO DO EMPRESÁRIO
a) Os entrevistados afirmam não existir centros de pesquisa técnicas ou universidades, localizados na área do DI ou em suas proximidades, que atendam às empresas;
b) Os empresários acham que os cursos oferecidos não são alinhados com as demandas das empresas e afirmam também que os cursos do SENAI em Juiz de Fora são voltados principalmente às demandas da Mercedes Benz;
c) Não há uma visão dinâmica da formação de mão de obra junto às necessidades e tendências das indústrias da região. Os empresários afirmam também que a cidade não

possui uma cultura voltada para a indústria e que esta precisa ser desenvolvida;

- d) A principal demanda de recursos humanos das indústrias é para a área operacional e técnica. Muitas empresas estão atentas às demandas futuras de profissionais mais qualificados, porém encontram dificuldade;
- e) Os entrevistados afirmam não possuir recursos humanos com o perfil exigido e reconhecem que o turn-over é alto. As ações de retenção de talentos são baseadas em plano de saúde (co-participativo), em sua maioria, e poucas empresas possuem PLR.

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM), 2016.

Não se deve necessariamente adotar como meta que toda a população atinja o nível de ensino superior completo. O planejamento educacional deve observar as necessidades de capacitação das empresas em uma visão clássica, não obstante o apoio a projetos de estímulo ao estudo em nível superior sem dúvida agregue valor ao capital humano das empresas de forma ampla.

Essa capacitação deve observar e priorizar as demandas futuras e as transformações fundamentadas na inovação e em P&D. Dois princípios norteadores do Programa de Ação de Revitalização e Modernização dos Distritos Industriais vão diretamente ao encontro desta perspectiva, quais sejam: a mudança no modelo mental e aproximação com os centros produtores de conhecimento.

É importante destacar que o sucesso do modelo depende de pessoas, em todos os níveis técnicos: chão de fábrica, *staffs* gerenciais, diretores, conselheiros e sócios. Portanto, além das recomendações de praxe que se destinam aos recursos humanos, uma nova mentalidade deverá frequentar a pauta e o calendário das empresas. O núcleo de Governança a ser implementado deverá reunir informações a respeito das cadeias produtivas no Distrito Industrial e em escala inter-regional de forma a maximizar custo/benefício.

A questão da sustentabilidade deve ser debatida à exaustão para que sua percepção pelos empresários e demais *stakeholders*, possa ser percebida como ganhos para a sociedade, para a comunidade e para os negócios. A responsabilidade social gera ganhos diretos e indiretos, no emprego e renda, cujo benefício, na ponta da equação, é mútuo.

4.5.1 Plano de Ação para Capacitação e Recursos Humanos

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
5.1	Qualificação da mão de obra operacional	5.1.1 Articular com entidades de ensino técnico para preparação de mão de obra que atenda às necessidades da indústria.	SENAI
			CODEMIG
			SEBRAE
			ASSEDI
			Empresários do Distrito

5.2	Qualificação de mão de obra para a indústria do futuro	5.2.1 Promover reuniões, palestras e eventos sobre tendências da indústria do futuro e de como o preparo dos recursos humanos está sendo feito para atender a estas necessidades.	SENAI
			CODEMIG
			SEBRAE
			Empresários do Distrito
			ASSEDI
			Sistema FIEMG

4.6 Ciência e Tecnologia

No mundo global pode-se observar que tudo evolui com muita rapidez, principalmente os aspectos ligados às ações empreendedoras, estratégicas e inovadoras. O avanço tecnológico é fundamental para que uma empresa possa ser considerada competitiva e escalável, podendo assim apresentar produtos de qualidade e condições vantajosas de preço.

A cultura empreendedora e de inovação deve ser estimulada na indústria em todos os níveis da empresa. Para José Dornelas (2008), as ações de cunho empreendedor devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos das empresas e não apenas atrelados aos cargos de liderança, fazendo com que se incorra em um “[...] grande erro que leva as empresas e seus funcionários a agirem de forma reativa, usando abordagens exageradamente top-down (ações de cima para baixo), limitando a disseminação de uma cultura empreendedora em todos os níveis organizacionais”.

Este erro pode ser o responsável por uma situação estática da empresa no tocante ao subaproveitamento de seus talentos. Para o autor, a função gerencial é simplesmente fazer o *status quo* funcionar bem, enquanto a liderança corresponde ao convencimento, inspiração e início de mudança – ou seja, características de uma postura empreendedora que independe de cargo. Se a liderança está presente em todos os níveis da organização, as pessoas estão sempre sendo incitadas a fazer as coisas de formas diferentes, inovadoras.

Outro aspecto a se destacar sobre Ciência, Tecnologia e Inovação diz respeito a mais correta compreensão do que é inovação. Não necessariamente é o produto inovador o único possível fator de competitividade para a empresa. Inovações gerenciais, comportamentais e no processo produtivo também são importantes fatores que devem ser considerados, resultando na abertura de mentalidade para se expandir a cultura da inovação para todos os níveis da empresa.

Disseminar essa idéia na cadeia produtiva no ambiente de um Distrito Industrial é perfeitamente factível num processo que pode ser liderado pela Governança que se propõe a ser implantada.

Para tanto, diversas parcerias poderão ser formalizadas para o desenvolvimento e implementação deste desafio. Podem-se listar diversas alternativas, a começar pelas Universidades, Centros de Ensino e Desenvolvimento Tecnológico. O Brasil possui experiências de excelência em desenvolvimento tecnológico e inovação, tais como o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), na cidade de São José dos Campos (SP), que tem como produto final, entre outros, o desenvolvimento da indústria aeronáutica, pontuando mundialmente com a EMBRAER. Vários outros casos poderiam ser

referenciados, porém nada mais oportuno do que destacar uma empresa mineira e instalada em um Distrito Industrial, a SEVA⁶, que se localiza na Cidade Industrial de Contagem.

O Sistema FIEMG trabalha para contribuir efetivamente com a indústria mineira, buscando resultados que sustentem sua competitividade. Isso é possível por meio dos serviços e produtos oferecidos pelas cinco empresas que o compõem: FIEMG, CIEMG, SESI, SENAI e IEL. Outra instituição que diretamente trabalha com estratégias para empreendedorismo e inovação é o SEBRAE. Destaque-se o Programa de Agentes Locais de Inovação, dessa instituição.

Sem prejuízo de as empresas recorrerem aos serviços das diversas consultorias privadas comprovadamente competentes e eficientes, utilizar os serviços do IEL e do SEBRAE representa uma oportunidade de iniciar, desenvolver e implantar um modelo adequado.

Como já destacado na abertura deste Plano de Ação, ações de Ciência e Tecnologia são parte dos princípios norteadores do plano, quais sejam: estimular a Indústria 4.0 e a aproximação com Centros Produtores de Conhecimento.

A visão dos empresários do Distrito Industrial de Juiz de Fora sobre o tema revela a necessidade de aprofundamento do tema (Quadro 4.6.a).

Quadro 4.6.a

VISÃO DO EMPRESÁRIO
<p>a) Não são todas as empresas que buscam interagir com centros de P&D para realização de projetos de inovação. Metade dos entrevistados não acompanha as tendências setoriais e regionais em CT&I;</p> <p>b) Os empresários acreditam que a maior necessidade para o DI é o acesso à informação. Constata-se também a falta interação entre as indústrias. Faltam treinamentos de alto nível voltados para a capacitação profissional da indústria;</p> <p>c) Os entrevistados ressaltaram a falta de informações transparentes sobre o DI, principalmente no que tange a incentivos fiscais no âmbito da inovação;</p> <p>d) No que diz respeito à melhoria dos processos, avanço na gestão e tecnologia, grande parte das empresas teria interesse em estabelecer intercâmbio com universidades, escolas técnicas e/ou recursos disponíveis no Sistema FIEMG, mas nem todas possuem medidas, inclusive orçamentárias, para estimular a inovação e a tecnologia nos produtos e processos.</p>

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM, 2016).

⁶Com atuação em todo o território nacional e países do Mercosul, a Seva posiciona-se como o uma das maiores empresas especializadas em tecnologia automotiva e gestão de frotas do Brasil. Fundada em 1993 com o foco no desenvolvimento de tecnologia e fabricação de dispositivos eletrônicos, a Seva iniciou um grande processo de construção e consolidação da marca no mercado, e que assumiu em 2001 um importante papel no desenvolvimento de sistemas de telemetria e controle de frotas. Com foco na competitividade e produtividade dos clientes e na oferta de produtos dedicados às necessidades do mercado, a Seva passou a desenvolver soluções tecnológicas para atender uma demanda cada vez mais diversificada e exigente, oferecendo tecnologias e soluções de acordo com essa demanda. Fonte: www.seva.com.br. Acesso em: novembro/2015.

4.6.1 Plano de Ação para Ciência e Tecnologia

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
6.1	Interação com centros de Ciência, Tecnologia & Inovação.	6.1.1 Estimular a interação entre as empresas e os Centros de CT&I e dar acesso às oportunidades de pesquisa e inovação.	IEL/FIEMG
			SENAI
			CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora
			Universidades
			SEBRAE

4.7 Economia e Finanças

Ao se planejar a revitalização de um Distrito Industrial, obviamente o foco está nas empresas, nas cadeias produtivas, nas cadeias de valor, ganho de escala, economias de aglomeração, etc., traduzindo e destacando a sustentabilidade econômica social.

Parte-se do princípio de que a empresa é constituída para gerar valor para a sociedade e para seus *stakeholders* no sentido mais amplo possível, considerando as cadeias de valor, economias de aglomeração e a sustentabilidade econômica e social. Portanto, é inerente ao setor produtivo gerar emprego, renda, impostos, obrigando-o à transparência, planejar-se com sustentabilidade e suportar as necessidades com resultados.

A área financeira sempre foi da maior relevância para qualquer empresa. O profissional de finanças, cujo perfil passou por transformações nos últimos anos, é indispensável para o sucesso financeiro, apesar da “invasão” deste segmento por profissionais com outro tipo de formação. Com esta preocupação, o Programa Nacional de Certificação procura assegurar que os profissionais da área, além das qualificações acadêmicas desejadas, sejam também certificados e reciclados nos termos da legislação. Atualmente existem instrumentos de qualificação e de educação continuada desses profissionais, além do aparato fiscalizatório, garantindo profissionalização e segurança.

Finalmente, é necessário implantar uma gestão que observe os resultados das empresas e não apenas os resultados financeiros, ampliar a visão e também implantar o controle de risco, que prevê ações prudentes na tomada de decisões, sobretudo quanto às questões cambiais (oscilações provocam situações de elevado risco para as empresas, embora possam também gerar ganhos expressivos, mostrando a importância da gestão de finanças e cambial). Outro aspecto relevante é a oscilação nos preços de produtos importados, exigindo conhecimento, prudência e capacidade de racionalizar a tomada de decisões.

A visão do empresário sobre questões econômicas e financeiras do Distrito Industrial de Juiz de Fora estão expressos no quadro 4.7.a.

Quadro 4.7.a

VISÃO DO EMPRESÁRIO	
a)	Os empresários entrevistados afirmam que existem questões tributárias específicas do DI que promovem impacto na competitividade das empresas, fazendo com que algumas empresas saiam do DI e outras deixem de se instalar;
b)	Os empresários relataram a importância de transparência e divulgação sobre a existência de incentivos fiscais para novas indústrias e a necessidade de incentivos para as indústrias que já estão instaladas no DI;
c)	A maioria das indústrias do DI são de capital fechado e consideram que treinamento financeiro para a sua equipe é sempre muito bom. Algumas recorrem à rede de bancos privada para suporte a seu financeiro e consideram o nível de endividamento normal. Outras utilizam recursos do BNDES e Finame e a maioria utiliza recursos próprios;
d)	Mais da metade dos entrevistados não possuem profissionais com certificações fornecidas ao Sistema Financeiro e a maioria não trabalha com caixa mínimo.

Fonte: Pesquisa direta realizada pelo Instituto Qualidade e Produtividade Minas (IQPM, 2016).

A principal ação de natureza econômico-financeira, sugerida pelos próprios empresários do DI, é o fomento aos incentivos fiscais para as empresas do DI, conforme apresentado abaixo.

4.7.1 Plano de Ação para Economia e Finanças

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
7.1	Incentivos Fiscais	7.1.1 Promover a interlocução com a Prefeitura Municipal para avaliar opções de incentivos fiscais.	ASSEDI
			Empresários do Distrito
			CODEMIG
			Prefeitura de Juiz de Fora

5 Considerações Finais

O Distrito Industrial de Juiz de Fora reúne empresas de segmentos distintos entre si principalmente atividades correlacionadas ao transporte terrestre, fabricação de produtos de metal, farmoquímicos, farmacêuticos, alimentícios, construção de edifícios e serviços de escritório, de apoio administrativo. Estes segmentos são os que apresentam maior empregabilidade no DI. Como se observa, são setores que não apresentam elevada complementaridade. O grau de maturidade das empresas é, igualmente, muito diverso. Prevaecem, neste caso, aquelas consideradas competitivas (9 empresas) e também em transição (6 empresas) e promissoras (4 empresas).

O Distrito Industrial não se separa das dinâmicas macroeconômicas pelas quais o país atravessa. O atual momento econômico das empresas instaladas no DI reflete a situação vigente no país desde 2013, ou seja, as empresas tiveram retração dos negócios e reduziram seu volume de vendas e investimentos. Por essa razão é importante traçar estratégias competitivas, levando em consideração as possibilidades de internacionalização e inovação. Para tanto, destaca-se o incentivo ao relacionamento com os centros de conhecimento localizados na região Zona da Mata Mineira.

Todavia, é igualmente importante que as empresas do Distrito Industrial se considerem como um grupo disposto a unir esforços e trabalhar em frentes cooperativas, trabalhar conjuntamente uma imagem do Distrito e, em conjunto com as instituições de ensino, atualizar demanda e qualificação de mão de obra. É imprescindível fomentar uma cultura de planejamento a médio e longo prazos e incorporar a ideia de que inovar é ampliar pode ser uma interessante força competitiva das empresas.

Por último, destaca-se a demanda de uma maior presença institucional do Governo Estadual por meio de ações do BDMG, CODEMIG e INDI, frequentes e periódicas. Verifica-se que há muitas ações de melhoria a serem implantadas em Juiz de Fora para a permanência das indústrias já instaladas e atração de novas. Inclusive, deve ser analisada com afinco a pauta de expansão do Distrito Industrial.

Em termos de infraestrutura, o Distrito Industrial necessita de adequação das vias e passeios que se encontram em situação deteriorada e em alguns trajetos quase inexistente. Além disso, as sinalizações não estão em boas condições, bem como a pavimentação asfáltica. Há uma insatisfação dos empresários relativa ao sistema viário interno que precisa ser revisto e redimensionado para atender ao fluxo de veículos que por ele transitam.

Propõe-se, portanto, medidas de incentivo fiscal comum para as empresas já instaladas e para as que vierem; maior desenvolvimento da cadeia cliente-fornecedor; duplicação das vias internas e melhoria na geometria do traçado de acesso ao DI, bem como sinalização e limpeza pública adequada.

6 Referências

ABDALLA, G. Juiz de Fora: Evolução Urbana de uma Cidade Industrial desde O Século XIX, Faculdade de Engenharia - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012.

- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. *Minas Gerais do Século XXI – O Ponto de Partida*. Belo Horizonte, MG. Volume I. p. 09-56. 2002.
- BECATINI, G. O distrito marshalliano. In: BENKO, G. e LIPIETZ, A. *As regiões ganhadoras. Distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta, 1994. pp.19-32.
- BREDO, W. *Industrial States: tool for industrialization*. Glencoe: The Free Press, 1960.
- BRUNA, G. C. *Conceito de Distrito Industrial: notas de aula*. São Paulo: FAUUSP, 1974.
- DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo Corporativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2003/2008.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MINAS GERAIS. *Perspectivas de Desenvolvimento para a Zona da Mata Mineira*. SISTEMA FIEMG, Belo Horizonte, 2015.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Seminário de Madras (Resumo) [1962]* In: *Textos sobre planejamento de áreas industriais*. São Paulo: FAUUSP, 1966. pp. 66-79
- RESENDE, E. R. L. *Centro Industrial de Juiz de Fora: Empreendedorismo e Industrialização*. Universidade Federal de Juiz de Fora, Editora UFJF, 2009.

CADERNO DE AÇÕES

Estruturação das ações do Plano de Ação de Revitalização e de Modernização do Distrito Industrial de Juiz de Fora



DISTRITO INDUSTRIAL

A nova força da indústria mineira.



CADERNO DE AÇÕES

Estruturação das ações do Plano de
Ação de Revitalização e de
Modernização do Distrito Industrial de
Juiz de Fora



DISTRITO INDUSTRIAL

A nova força da indústria mineira.



ÍNDICE

• EIXO 1. GOVERNANÇA	• 5
• FORTALECER A GOVERNANÇA LOCAL	• 6
• REALIZAR O MAPEAMENTO E CADASTRO ATUALIZADO DAS EMPRESAS PRESENTES NO DISTRITO INDUSTRIAL	• 7
• EIXO 2. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA	• 8
• OBTER A LICENÇA AMBIENTAL PARA O DISTRITO INDUSTRIAL E PARA AS EMPRESAS NELE INSTALADAS	• 9
• ATENDER AS SEGUINTESS NECESSIDADES BÁSICAS IDENTIFICADAS:	• 10
- REVIGORAMENTO DOS SISTEMAS DE SANEAMENTO	
- SISTEMA DE DRENAGEM DE ÁGUAS PLUVIAIS	
• OBTER SOLUÇÕES COLETIVAS PARA ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO DE TRATAMENTO DE EFLUENTES	• 11
• IMPLANTAR OS PROGRAMAS MINAS SUSTENTÁVEL E SIMBIOSE	• 12
• ESTIMULAR AS EMPRESAS A OBTEREM A CERTIFICAÇÃO ISO 14001	• 13
• ATUALIZAR O CADASTRO DO SISTEMA VIÁRIO DO DISTRITO INDUSTRIAL E ELABORAR UM NOVO PROJETO URBANÍSTICO, INCLUINDO ESPAÇOS PARA ESTACIONAMENTO E MANOBRA DE VEÍCULOS	• 14
• RECUPERAR E ASFALTAR VIAS	• 15
• SINALIZAR ADEQUADAMENTE O DISTRITO INDUSTRIAL	• 16
• ESTIMULAR O USO DO MODAL FERROVIÁRIO	• 17
• DEFINIR E APROVAR JUNTO À PREFEITURA MUNICIPAL E CODEMIG UM PLANO DE USO E OCUPAÇÃO DO SOLO DO DISTRITO INDUSTRIAL	• 18
• ANALISAR VIABILIDADE DE ÁREA PARA UM NOVO DISTRITO INDUSTRIAL	• 19
• ESTABELECEER A INTERLOCUÇÃO COM CEMIG E GASMIG DEFININDO UM PLANO DE ATENDIMENTO ÀS EMPRESAS DO DISTRITO INDUSTRIAL EM SUAS NECESSIDADES	• 20
• ESTABELECEER A INTERLOCUÇÃO COM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES DEFININDO UM PLANO DE ATENDIMENTO COLETIVO ÀS EMPRESAS DO DISTRITO INDUSTRIAL EM SUAS NECESSIDADES	• 21
• CONSTRUIR UM LOCAL PARA SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO DISTRITO INDUSTRIAL	• 22
• REALIZAR LIMPEZA PÚBLICA	• 23
• ARTICULAR COM AUTORIDADES PÚBLICAS A ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA DO TRANSPORTE PÚBLICO PARA A ÁREA DO DISTRITO INDUSTRIAL	• 24
• ESTABELECEER A INTERLOCUÇÃO JUNTO AO CORPO DE BOMBEIROS E POLÍCIA MILITAR PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE ATENDIMENTO	• 25
• ESTABELECEER A INTERLOCUÇÃO COM A PREFEITURA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE ATENDIMENTO	• 26

ÍNDICE

- **EIXO 3. MERCADO E IMAGEM** **27**
 - IDENTIFICAR E FAVORECER O APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS E ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS 28
 - APOIAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DO DISTRITO INDUSTRIAL 29
 - ESTIMULAR O ADENSAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO DI - ATRAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS 30
 - ELABORAR E EXECUTAR PROJETO PAISAGÍSTICO 31
 - CRIAR UM IDENTIDADE VISUAL E MARCA PARA O DISTRITO INDUSTRIAL 32

- **EIXO 4. COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL** **33**
 - REALIZAR ANÁLISE INDIVIDUAL E COLETIVA DO DIAGNÓSTICO DE NÍVEL DE MATURIDADE 34
 - REALIZAR AÇÕES DE NIVELAMENTO DE DESEMPENHO 35
 - EXECUTAR PROGRAMAS QUE FAVOREÇAM A MAIOR PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS 36
 - INCENTIVAR O USO DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS 37
 - AVALIAR AÇÕES PROPOSTAS NO CADERNO DE PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A ZONA DA MATA MINEIRA (ELABORADO EM 2015 PELA FIEMG) 38

- **EIXO 5. CAPACITAÇÃO E RECURSOS HUMANOS** **39**
 - ARTICULAR COM ENTIDADES DE ENSINO TÉCNICO PARA PREPARAÇÃO DE MÃO DE OBRA QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES DA INDÚSTRIA 40
 - DISPONIBILIZAR REUNIÕES, PALESTRAS E EVENTOS SOBRE TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA DO FUTURO E COMO O PREPARO DOS RECURSOS HUMANOS ESTÁ SENDO FEITO PARA ATENDER A ESTAS NECESSIDADES 41

- **EIXO 6. CIÊNCIA E TECNOLOGIA** **42**
 - ESTIMULAR A INTERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS E OS CENTROS DE CT&I E DAR ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE PESQUISA E INOVAÇÃO 43

- **EIXO 7. ECONOMIA E FINANÇAS** **44**
 - PROMOVER A INTERLOCUÇÃO COM A PREFEITURA PARA AVALIAR OPÇÕES DE INVENTIVOS FISCAIS 45

- **MATRIZ DE CONSOLIDAÇÃO** **46**

EIXO

1

GOVERNANÇA

FORTALECER A GOVERNANÇA LOCAL

NECESSIDADE

Estabelecimento da Governança ^{1.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Reestruturação da Associação das Empresas do Distrito Industrial (ASSEDI) com um novo modelo de Governança para representar, organizar e garantir a continuidade das ações do plano.

PARCEIROS

ASSEDI
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CODEMIG
IEL/FIEMG
SEBRAE

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Fortalecer a Associação das Empresas do Distrito Industrial (ASSEDI) administrada por empresários do DI, CODEMIG e Prefeitura Municipal de Juiz de Fora Este grupo deve ser composto por gestores do DI, que possam articular apoio das instituições parceiras como IEL/FIEMG, SEBRAE entre outras instituições julgadas relevantes para uma melhor composição da Governança.

ATIVIDADES

- Reorganizar e constituir a associação com a participação do maior número possível de empresas, definindo sua estrutura, estatuto, calendário de trabalho, etc.;
- Constituir os Comitês Temáticos responsáveis por coordenar a gestão das atividades dos 7 eixos que compõem o plano de revitalização;
- Elaborar um plano de trabalho com as definições e prioridades sugeridas pelos comitês temáticos e formalmente aprovadas;
- Interagir com o setor público, com objetivo de realizar as metas previstas cujas responsabilidades/decisões sejam de exclusiva competência de órgão da administração pública;
- Interagir com o setor público no sentido de implementar ações para melhorar a imagem do Distrito Industrial;
- Receber as demandas das empresas e tratá-las por ordem de prioridade a ser estabelecida pelos gestores;
- Desenvolver ações que visem apoiar a gestão empresarial e melhorias de processo, e as medidas de inovação que favoreçam as empresas;
- Realizar estudos de inteligência visando identificar novas oportunidades de negócios para as empresas;
- Identificar parcerias com o Sistema S e com Centros de Conhecimento e Setor Público, que possam contribuir para o fortalecimento do distrito e de suas empresas;
- Promover ações por meio de eventos específicos e do website do DI cuja meta seja promover a interação entre as empresas, criando condições para a formação de uma rede de colaboração e, ao mesmo tempo, possibilitar a constituição de parcerias que reforcem esse relacionamento.

REALIZAR O MAPEAMENTO E CADASTRO ATUALIZADO DAS EMPRESAS PRESENTES NO DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Aumento da representatividade das empresas na Governança ^{1,2}

RESULTADOS ESPERADOS

Possuir um cadastro atualizado das empresas do Distrito Industrial.

PARCEIROS

ASSEDI
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CODEMIG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Visitar as empresas para identificação da situação atual de cada lote e elaboração de cadastro atualizado das empresas do Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Elaborar um cadastro completo das empresas do Distrito Industrial, verificando a situação das mesmas junto à Prefeitura de Juiz de Fora e à CODEMIG;
- Estimular a participação nas associações de empresários fortalecendo a representatividade;
- Regularizar terrenos do DI;
- Obter escrituras, informações sobre as questões fiscais, etc.;
- Estabelecer procedimentos que agilizem o processo na atração de novas empresas.

EIXO

2

INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA



OBTER A LICENÇA AMBIENTAL PARA O DISTRITO INDUSTRIAL E PARA AS EMPRESAS NELE INSTALADAS

NECESSIDADE

Regularização/Licenciamento ambiental do DI e das empresas ^{2.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Adequar o Distrito Industrial às condições de proteção e preservação do meio ambiente e sustentabilidade no que se refere à regularização ambiental.

PARCEIROS

CODEMIG
IEL/FIEMG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
SEMAD
COPASA
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Promover a melhoria da gestão ambiental, por meio da adequação e atualização dos processos de regularização ambiental do Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Realizar diagnóstico da situação de regularização ambiental do Distrito Industrial, verificando:
 - Regularização/Licenciamento ambiental, cumprimento de condicionantes, obrigações ambientais, renovação de licenças, realização do Cadastro Técnico Federal;
 - Gestão de resíduos sólidos - elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, implantação ou adequação do depósito temporário de resíduos sólidos (NBR 11.174.: 1990 e 12.235: 1992), gerenciamento e destinação final dos resíduos sólidos gerados e estabelecimento de indicadores ambientais;
 - Gestão de Recursos Hídricos - regularização das captações, tratamento e lançamento de efluentes, racionalização e reuso;
 - Emissões atmosféricas - Gestão de fontes estacionárias: seleção de equipamentos de controle; monitoramento ambiental e prevenção da poluição com vistas à redução de emissões atmosféricas;
 - Eficiência na utilização de recursos naturais - produção mais limpa, eficiência energética, racionalização do uso da água e medidas de eco eficiência.
- Avaliar os resultados do diagnóstico definindo ações prioritárias e os parceiros necessários para o seu sucesso;
- Auxiliar no licenciamento ambiental do Distrito Industrial com apoio do Núcleo Jurídico de Meio Ambiente do Sistema FIEMG;
- Auxiliar na regularização de utilização da água com o apoio do Núcleo de Gestão de Recursos Hídricos do Sistema FIEMG;
- Acompanhar os processos de regularização ambiental junto aos órgãos ambientais, aos de planejamento e aos de desenvolvimento industrial;
- Acompanhar a implementação de sistemas de gestão de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas;
- Elaborar um relatório final contendo todas as ações de regularização ambiental do Distrito Industrial;
- Realizar um workshop final para apresentação dos resultados obtidos.

ATENDER AS SEGUINTESS NECESSIDADES BÁSICAS IDENTIFICADAS:

- REVIGORAMENTO DO SISTEMA DE SANEAMENTO
- SISTEMA DE DRENAGEM DE ÁGUAS PLUVIAIS

NECESSIDADE

Gestão Ambiental ^{2.2}

RESULTADOS ESPERADOS

Promover a melhoria da infraestrutura de saneamento do DI: abastecimento, tratamento e distribuição de água; coleta de águas servidas; sistema de drenagem pluvial; coleta, tratamento e destinação final dos esgotos e resíduos sólidos domésticos e dos resíduos sólidos e efluentes industriais.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
GOVERNO DO ESTADO
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CODEMIG
COPASA
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Promover o revigoramento e a gestão e dos sistemas de saneamento na área do Distrito Industrial e nas empresas a partir da interlocução entre CODEMIG, Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA) e Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), com atenção à rede de drenagem no Bairro Benfica (conforme projeto executivo e orçamento aprovado pela Prefeitura Municipal de Juiz de Fora).

ATIVIDADES

- Mapear e estudar a situação, inclusive do ponto de vista de custo/ benefício e eficiência, dos sistemas de saneamento do Distrito Industrial : abastecimento, tratamento e distribuição de água, coleta de águas servidas; sistema de drenagem pluvial ; coleta/tratamento e destinação final dos esgotos e resíduos sólidos domésticos e dos resíduos sólidos e efluentes industriais;
- Efetuar um cadastro completo dos sistemas de saneamento do Distrito Industrial;
- Articular com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, com a COPASA e SEMAD, o plano de revigoramento do sistema de saneamento; abastecimento, tratamento e distribuição de água, coleta de águas servidas; sistema de drenagem pluvial ; coleta/tratamento e destinação final dos esgotos e resíduos sólidos domésticos e dos resíduos sólidos e efluentes industriais;
- Articular com a COPASA para verificar a customização desse serviço avaliando o fornecimento mais adequado que implique em redução do custo desse insumo, elevando a competitividade das empresas, mediante um esforço conjunto concessionária/Distrito Industrial/empresas;
- Promover a regularização ambiental dos sistemas de saneamento do Distrito Industrial e das empresas;
- Com relação à gestão de resíduos, promover a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, implantação ou adequação do depósito temporário de resíduos sólidos (NBR 11.174.: 1990 e 12.235: 1992);
- Com relação à gestão de recursos hídricos: regularização das captações, tratamento e lançamento de efluentes, racionalização e reuso;
- Elaborar plano de comunicação social e de educação ambiental para a racionalização da utilização adequada e eficiente dos sistemas de saneamento na área do Distrito Industrial, bem como promover seminários para divulgação;
- Executar o projeto executivo já elaborado (projeto e orçamento) pela Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, quanto à execução da rede de drenagem com transposição de via férrea, no Bairro Benfica.

OBTER SOLUÇÕES COLETIVAS PARA ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO DE TRATAMENTO DE EFLUENTES

NECESSIDADE

Gestão Ambiental ^{2.2}

RESULTADOS ESPERADOS

Adequar o Distrito Industrial às condições legais no tocante ao tratamento de efluentes.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
GOVERNO DO ESTADO
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CODEMIG
COPASA
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Divulgar entre as empresas a legislação vigente relativa ao tratamento de efluentes e auxiliá-las no seu cumprimento.

ATIVIDADES

- Avaliar a situação atual;
- Propor soluções que atendam de forma coletiva ao DI, tais como: centralização do tratamento de efluentes, construção de estação de tratamento de esgotos – ETE, atração de empresas de reciclagem, etc.).

IMPLANTAR OS PROGRAMAS MINAS SUSTENTÁVEL E SIMBIOSE

NECESSIDADE

Gestão Ambiental ^{2.2}

RESULTADOS ESPERADOS

Melhorar a eficiência da Gestão Ambiental por meio dos Programas Minas Sustentável e Simbiose.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
GOVERNO DO ESTADO
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CODEMIG
COPASA
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Interagir com FIEMG e SEBRAE para conhecer e avaliar a aplicação dos respectivos programas.

ATIVIDADES

- Promover a divulgação do Programa Minas Sustentável e do Programa Simbiose, bem como das vantagens da implementação dos mesmos no Distrito Industrial, utilizando o Portal de Relacionamento;
- Realizar levantamento das empresas situadas no Distrito Industrial interessadas em participar dos programas;
- Promover palestras e workshops para as empresas interessadas em participar dos programas;
- Promover palestras e workshops para as empresas que ainda não estejam interessadas em participar do programa Simbiose, para sensibilização e estímulo;
- Implementar um programa de capacitação junto às empresas, de acordo com as necessidades verificadas no resultado final dos levantamentos;
- Como parte do Programa Simbiose, estudar a viabilidade de implantação, entre outros dispositivos, de uma Estação de Tratamento de Esgotos (ETE) coletiva na área do Distrito Industrial com vistas ao tratamento conjunto dos efluentes industriais e domésticos das empresas, antes do lançamento na rede do município.

ESTIMULAR AS EMPRESAS A OBTEREM A CERTIFICAÇÃO ISO 14001

NECESSIDADE

Gestão Ambiental ^{2.2}

RESULTADOS ESPERADOS

Certificar as empresas do Distrito Industrial e melhorar a eficiência da Gestão Ambiental.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
GOVERNO DO ESTADO
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CODEMIG
COPASA
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Estimular as empresas a obterem a certificação ISO14001.

ATIVIDADES

- Realizar levantamento das empresas situadas no Distrito Industrial que já possuam a certificação ISO14001;
- Promover a divulgação da certificação ISO14001, utilizando o Portal de Relacionamento do Distrito Industrial;
- Promover palestras e workshops para as empresas que ainda não possuam a certificação ISO14001 para sensibilização e estímulo para obtenção dessa certificação;
- Implementar um programa de capacitação junto as empresas, de acordo com as necessidades verificadas no resultado final dos levantamentos.

ATUALIZAR O CADASTRO DO SISTEMA VIÁRIO DO DISTRITO INDUSTRIAL E ELABORAR UM NOVO PROJETO URBANÍSTICO, INCLUINDO ESPAÇOS PARA ESTACIONAMENTO E MANOBRA DE VEÍCULOS

2.3.1

NECESSIDADE

Melhoria do sistema viário do Distrito Industrial ^{2,3}

RESULTADOS ESPERADOS

Promover a melhoria e adequação do sistema de circulação/malha viária e da mobilidade urbana na área do Distrito Industrial garantindo inclusive a articulação viária com o entorno.

PARCEIROS

CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
SECRETARIA DE ESTADO E TRANSPORTE E OBRAS PÚBLICAS (SETOP)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Realizar um diagnóstico da situação do sistema viário do Distrito Industrial para exata visualização da situação e elaborar um novo projeto urbanístico para o DI.

ATIVIDADES

- Mapear todo o sistema viário do Distrito Industrial e sua hierarquização e articulação com o entorno;
- Efetuar um cadastro completo do sistema viário do Distrito Industrial e de sua hierarquização e articulação com o entorno;
- Elaborar diagnóstico da situação sistema viário do Distrito Industrial e de sua hierarquização e articulação com o entorno;
- Avaliar os resultados do diagnóstico com dimensionamento das ações;
- Propor um novo projeto urbanístico para o DI, com o objetivo de revigorar o sistema viário do Distrito Industrial , incluindo a validação e proposição de pavimentação adequada para as vias e a implantação de ciclovias e de sinalização.

RECUPERAR E ASFALTAR VIAS

NECESSIDADE

Melhoria do sistema viário do Distrito Industrial ^{2,3}

RESULTADOS ESPERADOS

Promover a melhoria e adequação da malha viária na área do Distrito Industrial garantindo com urgência, a circulação dos veículos e maior fluidez do trânsito.

PARCEIROS

CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
SECRETARIA DE ESTADO E TRANSPORTE E OBRAS PÚBLICAS (SETOP)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Elaborar e executar projeto de reforma e pavimentação do sistema viário do Distrito Industrial promovendo melhores condições das vias com a recuperação do sistema viário prioritariamente, independentemente dos demais projetos componentes do projeto urbanístico, em função da urgência demonstrada e solicitada pelos empresários.

ATIVIDADES

- Elaborar diagnóstico da situação do sistema viário do Distrito Industrial;
- Avaliar os resultados do diagnóstico com dimensionamento das ações;
- Propor projeto de reforma e pavimentação do sistema viário que inclua a melhoria do leito das ruas e pavimentação adequados ao uso industrial, considerando o volume de tráfego e os tipos e portes de veículos que circulam no distrito industrial;
- Executar o projeto executivo já elaborado (projeto e orçamento) pela Prefeitura Municipal de Juiz de Fora relativo à pavimentação asfáltica do Distrito Industrial I.
- Articular com as autoridades públicas estaduais e municipais a elaboração e execução do projeto de reforma e pavimentação do sistema viário do Distrito Industrial;
- Solicitar orçamento, junto à Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, para a pavimentação asfáltica relativa aos Distritos Industrias III e IV;
- Considerar no novo projeto urbanístico, a recuperação do sistema viário que já terá sido realizada, devendo ser propostas as adequações pertinentes para compatibilização da reforma realizada, com as proposta desse novo projeto urbanístico;

SINALIZAR ADEQUADAMENTE O DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Melhoria no sistema viário do Distrito Industrial ^{2,3}

RESULTADOS ESPERADOS

Obter um sistema de sinalização novo e organizado no Distrito Industrial.

PARCEIROS

CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
SECRETARIA DE ESTADO E TRANSPORTE E OBRAS PÚBLICAS (SETOP)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Incluir no novo projeto urbanístico do Distrito Industrial a recuperação do sistema de sinalização interna, bem como execução do projeto de sinalização para as áreas I, II, III e IV

ATIVIDADES

- Elaborar diagnóstico da situação de sinalização do Distrito Industrial;
- Avaliar os resultados do diagnóstico com dimensionamento das ações;
- Incluir no novo projeto urbanístico do Distrito Industrial, a recuperação da sinalização interna visando a mobilidade necessária para o setor industrial instalado e para os demais usuários do DI;
- Executar projeto de sinalização horizontal e vertical e instalação de placas com a denominação dos logradouros públicos (já orçado pela Prefeitura Municipal) para as áreas de expansão I, II, III e IV.

VIABILIZAR O USO DO MODAL FERROVIÁRIO

NECESSIDADE

Utilização do modal ferroviário ^{2,4}

RESULTADOS ESPERADOS

Obter melhor aproveitamento do ramal ferroviário instalado no DI.

PARCEIROS

PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
SECRETARIA DE ESTADO DE TRANSPORTE E OBRAS PÚBLICAS (SETOP)
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Estimular as empresas para a utilização do modal ferroviário para o deslocamento de passageiros e avaliar a viabilidade para uso para transporte de cargas.

ATIVIDADES

- Realizar um diagnóstico da situação atual do ramal ferroviário: condições atuais da infraestrutura da ferrovia - estado e manutenção do leito, dos trilhos e da faixa de servidão; gargalos de ligação e pontos de acesso à ferrovia; condições de embarque e desembarque de passageiros incluindo a existência de estação ferroviária;
- Avaliar as condições da infraestrutura e da viabilidade de uso para transporte de cargas - carregamento e descarregamento de cargas (produtos e insumos) incluindo a construção de pátio de manobras.
- Realizar um diagnóstico complementar evidenciando a necessidade de investimento em parceria no modal ferroviário e prognóstico da redução de custos de deslocamento para as empresas, ao utilizá-lo, considerando o tempo de amortecimento do investimento;
- Realizar uma campanha de sensibilização ao uso do modal ferroviário junto aos empresários, evidenciando suas vantagens.

DEFINIR E APROVAR JUNTO À PREFEITURA MUNICIPAL E CODEMIG UM PLANO DE USO E OCUPAÇÃO DO SOLO DO DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Correção e/ou regularização das ocupações irregulares e sem planejamento de terrenos ^{2.5}

RESULTADOS ESPERADOS

Melhorar e controlar o uso e ocupação do solo de acordo com o planejamento aprovado para o Distrito Industrial.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
ASSEDI
CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Elaborar o plano de zoneamento e de uso e ocupação do solo definindo os usos (industrial, comercial, ambiental, residencial, etc.) com prioridades e regularizações necessárias, que será instrumento da interlocução entre governança e prefeitura municipal para o reordenamento do território.

ATIVIDADES

- Mapear a ocupação do distrito;
- Efetuar um cadastro completo das empresas do Distrito Industrial, os assentamentos, tipologias e demais informações que possam subsidiar o plano de zoneamento/uso e ocupação do solo;
- Elaborar diagnóstico da situação da ocupação do Distrito Industrial;
- Avaliar os resultados do diagnóstico com dimensionamento das ações;
- Divulgar com transparência junto às empresas, a intenção de se desenvolver o plano de zoneamento/uso e ocupação do solo, obtendo apoio e colaboração da comunidade;
- Articular com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora para a elaboração do plano de zoneamento/uso e ocupação do solo, assegurando as condições de aprovação do mesmo;
- Aprovar o projeto do plano de zoneamento / uso e ocupação do solo.

ANALISAR VIABILIDADE DE ÁREA PARA UM NOVO DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Ampliação do Distrito Industrial ^{2.6}

RESULTADOS ESPERADOS

Consolidar uma proposta para a criação de novos Distritos Industriais.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
ASSEDI
CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Elaborar o diagnóstico e a consolidação de uma proposta para a criação de novos Distritos Industriais em Juiz de Fora.

ATIVIDADES

- Mapear e estudar a situação, inclusive do ponto de vista de custo/benefício, de área disponível no município de Juiz de Fora (Área I: 1.255.158 m², Área II: 548.024 m², Área III: 755.330 m² de acordo com o Caderno Perspectivas de Desenvolvimento para a Zona da Mata Mineira (2015) visando a criação de um novo Distrito Industrial;
- Acompanhamento do processo de desapropriação da Área I, processo já solicitado às autoridades estaduais em 2015;
- Solicitar à Prefeitura Municipal de Juiz de Fora o cadastro fundiário desta área;
- Articular, junto à CODEMIG e Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, o controle da exploração imobiliária dos terrenos destinados criação dos novos distritos industriais;
- Elaborar um diagnóstico de viabilidade, considerando o potencial crescimento econômico do município, atração de empresas e geração de emprego/renda visando articular parceria com a prefeitura municipal e investidores;
- Analisar os resultados e apresentar a proposta.

ESTABELECER A INTERLOCUÇÃO COM CEMIG E GASMIG DEFININDO UM PLANO DE ATENDIMENTO ÀS EMPRESAS DO DI EM SUAS NECESSIDADES

NECESSIDADE

Melhoria do fornecimento de energia ^{2,7}

RESULTADOS ESPERADOS

Equacionar as questões referentes à demanda por energia do Distrito Industrial e das empresas nele localizadas e estabelecer interlocução com a CEMIG e GASMIG.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
CEMIG
GASMIG
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Melhorar o fornecimento de energia e gás por meio da interlocução entre CODEMIG, Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) e Companhia de Gás de Mina Gerais (GASMIG), aumentando a competitividade das empresas pela garantia e preços do fornecimento de energia e gás.

ATIVIDADES

- Mapear e estudar a situação do fornecimento de energia verificando o funcionamento e dimensionamento adequado para o atendimento às necessidades do Distrito Industrial e de cada empresa;
- Levantar dados comparativos entre as empresas que mostrem a situação do fornecimento de energia elétrica em tensão adequada, as interrupções em seu fornecimento e as eventualidades decorrentes da manutenção no sistema (como prejuízos à produção e equipamentos danificados);
- Elaborar diagnóstico da situação do fornecimento de energia para o Distrito Industrial e para as empresas;
- Promover articulações com a CEMIG no sentido de adequar o fornecimento de energia para o Distrito Industrial e para as empresas, considerando o diagnóstico obtido;
- Avaliar oportunidades de geração de energia renovável;
- Avaliar a utilização de gás natural: já está disponível, porém poucos a utilizam devido ao custo incompatível do modelo de distribuição;
- Articular com a CEMIG para verificar a customização do serviço, avaliando o fornecimento mais adequado que implique em economia ou redução no preço do insumo, elevando a competitividade das empresas mediante um esforço conjunto concessionária/empresa.

ESTABELECER A INTERLOCUÇÃO COM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES DEFININDO UM PLANO DE ATENDIMENTO COLETIVO ÀS EMPRESAS DO DISTRITO INDUSTRIAL EM SUAS NECESSIDADES

NECESSIDADE

Melhoria do atendimento por serviços de telecomunicações e Internet ^{2.8}

RESULTADOS ESPERADOS

Equacionar as questões referentes à demanda por telecomunicações do Distrito Industrial e das empresas nele localizadas e estabelecer interlocação com empresas fornecedoras.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Assegurar a qualidade dos serviços de telecomunicação por meio da interlocação entre CODEMIG e empresas responsáveis, a partir dos problemas identificados.

ATIVIDADES

- Articular com as concessionárias de telecomunicações, telefonia fixa/móvel e internet, a elaboração de um plano/modelo cuja prestação dos serviços possa ser customizada para o grupo de clientes existente no Distrito Industrial;
- Promover o aumento da qualidade e eficiência dos serviços de telecomunicações, bem como os demais problemas identificados junto às empresas do Distrito Industrial.

CONSTRUIR UM LOCAL PARA SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Serviços compartilhados ^{2.9}

RESULTADOS ESPERADOS

Existência de uma infraestrutura que ofereça espaços para instalação de funcionalidades administrativas e de serviços para o Distrito Industrial.

PARCEIROS

ASSEDI
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
CODEMIG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Definir um local que permita a instalação/centralização de funções administrativas e outras funcionalidades pertinentes ao Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Elaborar um diagnóstico de funcionalidades necessárias/desejadas pelos empresários do Distrito Industrial;
- Fomentar a construção de um local para serviços compartilhados (considerando uma localização central e acessível no âmbito do Distrito Industrial);
- Elencar possíveis atividades que possam ser estimuladas ou terceirizadas neste espaço: bancos, restaurantes, centro de convenções e treinamentos, empresas de serviços e tecnologias, salas para a Associação (ASSEDI), posto de atendimento ao trabalhador da indústria;
- Propor um plano para construção do Centro de Serviços Compartilhados, mostrando sua importância e viabilidade;
- Elaborar e implementar a execução de projeto de edificação destinada ao Centro de Serviços Compartilhados;
- Fomentar a consolidação do Centro de Serviços Compartilhados do Distrito Industrial.

REALIZAR A LIMPEZA PÚBLICA

NECESSIDADE

Atendimento à comunidade local ^{2.10}

RESULTADOS ESPERADOS

Retirar resíduos sólidos acumulados em algumas áreas do DI.

PARCEIROS

CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
GOVERNO DO ESTADO
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Remover os resíduos que se encontram acumulados em áreas e passeios do Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Articular junto à Prefeitura Municipal de Juiz de Fora a realização da remoção dos resíduos que se encontram acumulados em algumas áreas e passeios do Distrito;
- Articular junto à Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, a garantia da manutenção paisagística e da limpeza pública das áreas comuns do Distrito Industrial.

ARTICULAR COM AUTORIDADES PÚBLICAS A ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA DO TRANSPORTE PÚBLICO PARA A ÁREA DO DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Atendimento à comunidade local ^{2.10}

RESULTADOS ESPERADOS

Fomentar a instalação e melhoria de equipamentos e serviços que beneficiem o transporte público no DI.

PARCEIROS

CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
GOVERNO DO ESTADO
ASSEDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Elaborar projeto de viabilidade para fortalecer a articulação com o poder público para melhorias no atendimento do sistema de transporte público.

ATIVIDADES

- Elaborar diagnóstico da situação do transporte público para atendimento ao Distrito Industrial;
- Avaliar os resultados do diagnóstico com dimensionamento das ações;
- Propor a melhoria do acesso ao DI e atendimento por transporte público;
- Propor medidas de segurança e integração com as demais linhas de ônibus municipais.

ESTABELECEM A INTERLOCUÇÃO JUNTO AO CORPO DE BOMBEIROS E POLÍCIA MILITAR PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE ATENDIMENTO

NECESSIDADE

Melhoria na infraestrutura de segurança pública (vigilância e corpo de bombeiros) ^{2.11}

RESULTADOS ESPERADOS

Garantia da segurança pública e patrimonial, do Distrito Industrial, das empresas e áreas de influência das atividades industriais.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO, CODEMIG, SECRETARIA DE ESTADO E DEFESA SOCIAL (SEDS), PREFEITURA DE JUIZ DE FORA, POLÍCIA CIVIL E MILITAR (PMMG / PCMG), CORPO DE BOMBEIROS MILITAR (CBMG)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Planejar e prover o DI de um eficiente e moderno sistema de segurança pública e garantia de atendimento eficiente em casos de desastres naturais, desastres provocados ou incêndios na área do Distrito Industrial e nas áreas direta e indiretamente afetadas pelas atividades do Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Definir com os órgãos públicos competentes planos e ações com o objetivo de garantir a segurança pública e patrimonial do distrito;
- Promover seminários para os trabalhadores e empresários sobre como mitigar os riscos da insegurança, cuidados preventivos, primeiros socorros e comportamento defensivo;
- Promover parcerias público privadas para prover o Distrito de um Sistema de Segurança adequado;
- Articular com o governo do Estado para a criação de uma unidade da Polícia Militar, especializada em atendimento empresarial;
- Articular e definir com os órgãos públicos competentes, planos e ações com o objetivo de garantir a proteção contra os desastres naturais, os desastres provocados e incêndios e o imediato atendimento à saúde em situações de emergência, a exemplo do Plano de Contingências ou Plano de Auxílio Mútuo – PAM de Betim e Ibirité;
- Promover, em parceria com o Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar (CBMMG), seminários para os trabalhadores e empresários sobre como mitigar os riscos decorrentes dos desastres naturais e dos desastres provocados e incêndios e sobre os cuidados preventivos, primeiros socorros e comportamento defensivo;
- Interagir com o Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar (CBMMG) para o atendimento emergencial e execução de plano de contingência;
- Interagir com a Prefeitura Municipal para identificar os problemas e requalificar o sistema de iluminação pública no Distrito Industrial de Juiz de Fora (e áreas I, III e IV)

ESTABELECE A INTERLOCUÇÃO COM A PREFEITURA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE ATENDIMENTO

NECESSIDADE

Melhoria no atendimento de urgência de saúde pública ^{2.12}

RESULTADOS ESPERADOS

Garantia de atendimento hospitalar imediato aos funcionários do Distrito Industrial e das empresas.

PARCEIROS

EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
 ASSEDI
 CODEMIG
 PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
 SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE (SEDS)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Elaborar um plano de atendimento de urgência, incluindo uma ambulância para atendimento específico do DI.

ATIVIDADES

- Articular e definir com os órgãos públicos competentes planos e ações com o objetivo de garantir o atendimento à saúde dos funcionários do Distrito Industrial e das empresas, em situação de emergência;
- Promover seminários para os trabalhadores e empresários sobre como ter acesso ao atendimento e serviços hospitalares na área do Distrito Industrial e sobre os cuidados preventivos e primeiros socorros;
- Interagir com os funcionários para o atendimento emergencial.

EIXO

3

MERCADO E IMAGEM



IDENTIFICAR E FAVORECER O APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS E ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS

NECESSIDADE

Promoção de ambiente favorável a oportunidades de negócios e parcerias ^{3.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Novas oportunidades de negócios para que as empresas do Distrito Industrial possam estabelecer parcerias e/ou atuar em novos mercados.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
ASSEDI
ESCRITÓRIO DE PRIORIDADES/FIEMG
SEBRAE
CODEMIG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Identificar os produtos e serviços das empresas localizadas no Distrito Industrial e as oportunidades de novos negócios em outras localidades, no país e no exterior, bem como fomentar a criação de um Portal de Relacionamento (Sistema web) visando fortalecer a comunicação e a parceria entre as empresas do DI.

ATIVIDADES

- Promover pesquisa entre as empresas, sobre a receptividade quanto à criação e utilização do Portal de Relacionamento do Distrito Industrial (sistema web);
- Identificar as principais necessidades das empresas para a utilização do Portal;
- Sensibilizar as empresas do Distrito Industrial para a utilização do Portal;
- Realizar estudos de mercado, identificando oportunidades de negócios que favoreçam as empresas do Distrito;
- Realizar rodadas de negócio entre as empresas do DI para desenvolvimento de fornecedores.

APOIAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DO DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Oportunidades de negócios no exterior ^{3.2}

RESULTADOS ESPERADOS

Estabelecer novas oportunidades de negócios no exterior.

PARCEIROS

ASSEDI
 ESCRITÓRIO DE PRIORIDADES/FIEMG
 SEBRAE
 CODEMIG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Identificar novas oportunidades de negócios para as empresas no exterior e prepará-las para a exportação.

ATIVIDADES

- Identificar empresas com potencial para exportar;
- Preparar as empresas para a exportação;
- Elaborar estudos de mercado identificando oportunidades de negócio no exterior;
- Divulgar o Programa SEBRAE MAIS, que oferece o curso “Planejando para Internacionalizar”, no qual são desenvolvidas as etapas para elaboração do plano de internacionalização;
- Organizar Missões no exterior;
- Promover eventos de incentivos à exportação;
- Promover rodadas de negócios entre multinacionais ou empresas com interesse em comprar no país, e os empresários do Distrito;
- Promover encontros com empresas estrangeiras, visando realização de negócios.

ESTIMULAR O ADENSAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO DI - ATRAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS

NECESSIDADE

Fortalecimento da competitividade das empresas do Distrito Industrial ^{3.3}

RESULTADOS ESPERADOS

Promover a ocupação do Distrito Industrial por empresas que apresentem competitividade e promovam a melhoria da gestão e o desenvolvimento do mercado do Distrito Industrial.

PARCEIROS

CODEMIG
ESCRITÓRIO DE PRIORIDADES/FIEMG
INDI

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Identificar empresas competitivas com interesse em se implantarem no Distrito Industrial de forma a promover a melhoria da ocupação e da gestão e do desenvolvimento do mercado do Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Desenvolver um plano estratégico de atração de empresas, considerando: mapear a disponibilidade de terrenos e identificar empresas interessadas e que favoreçam a competitividade do DI;
- Oferecer palestras e workshops sobre as características do Distrito Industrial para grupos de empresas selecionadas e interessadas a se implantarem no distrito;
- Articular com FIEMG e INDI a respeito de suas ações de atração de investimento;
- Avaliar a possibilidade de definir as tipologias mais adequadas para a ocupação do Distrito Industrial, visando à formação de Arranjos Produtivos Locais – APLs;
- Pesquisar e estudar o mercado do Distrito Industrial de forma a verificar e constatar oportunidades de novos investimentos, incluindo o mercado regional.

ELABORAR E EXECUTAR PROJETOS URBANÍSTICO E PAISAGÍSTICO

NECESSIDADE

Qualidade urbanística , paisagística e ambiental do Distrito Industrial ^{3,4}

RESULTADOS ESPERADOS

Melhoria da qualidade paisagística, urbanística e ambiental do Distrito Industrial.
Melhoria da utilização do espaço público.

PARCEIROS

CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
ASSEDI
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Elaborar projeto paisagístico visando à melhoria da qualidade paisagística, urbanística e ambiental do Distrito Industrial, bem como da sua sinalização e melhoria e racionalização da utilização do espaço público.

ATIVIDADES

- Realizar levantamento da situação paisagística atual do Distrito Industrial incluindo o mapeamento e avaliação das condições dos equipamentos urbanos das áreas de uso público do distrito industrial;
- Elaborar um sistema de sinalização vertical e horizontal;
- Elaborar diagnóstico da situação atual das condições paisagísticas do Distrito Industrial (limite do DI, calçadas, locais específicos para *trailers* e despachantes);
- Avaliar os resultados do diagnóstico com dimensionamento das ações;
- Apresentar resultados para as empresas;
- Avaliar e planejar, com a CODEMIG e a Prefeitura, a execução do Projeto Paisagístico;
- Estimular as empresas a participarem do esforço conjunto de melhoria dos aspectos visuais e paisagísticos do Distrito Industrial.

CRIAR UMA IDENTIDADE VISUAL E MARCA PARA O DISTRITO INDUSTRIAL

NECESSIDADE

Criação da identidade do Distrito Industrial ^{3.5}

RESULTADOS ESPERADOS

Contribuir para a divulgação da imagem institucional e visual do Distrito Industrial.

PARCEIROS

ASSEDI
CODEMIG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Criar a identidade visual do Distrito Industrial.

ATIVIDADES

- Desenvolver a logomarca do Distrito Industrial para utilização no Portal de Relacionamento e demais meios de comunicação visando à promoção da imagem do Distrito Industrial e à maior interlocução com as empresas e demais *stakeholders*;
- Identificar empresa de consultoria ou profissional capacitado para a criação da logomarca do Distrito Industrial;
- Apresentar resultados para as empresas;
- Organizar evento, físico ou virtual para a divulgação da logomarca do Distrito Industrial.

EIXO

4

COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL



REALIZAR ANÁLISE INDIVIDUAL E COLETIVA DO DIAGNÓSTICO DE NÍVEL DE MATURIDADE

NECESSIDADE

Melhoria da gestão empresarial ^{4.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Conhecer a situação das empresas quanto aos níveis de maturidade, visando à melhoria da gestão e ao desenvolvimento do mercado no Distrito Industrial.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
ASSEDI
CODEMIG
SEBRAE
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Conhecer as empresas do Distrito Industrial e avaliar os níveis de maturidade.

ATIVIDADES

- Aplicar junto às empresas a metodologia PDQF - Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores;
- Pesquisar junto às empresas seus processos e metodologias de trabalho;
- Articular a troca de informações entre as empresas;
- Promover a melhoria do nível de maturidade das empresas.

REALIZAR AÇÕES DE NIVELAMENTO DE DESEMPENHO

NECESSIDADE

Melhoria da gestão empresarial ^{4.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Nivelar o desempenho das empresas visando aperfeiçoar suas práticas e performances empresariais.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
 ASSEDI
 CODEMIG
 SEBRAE
 EMPRESÁRIOS DO DISTRITO

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Uma vez que são conhecidos os níveis de maturidade das empresas (ação 4.1.1), aplicar as melhores práticas correspondentes para o seu nivelamento de desempenho empresarial.

ATIVIDADES

- Conhecer o nível de maturidade da empresa (ação 4.1.1), de acordo com o Plano de Ação do Distrito Industrial de Juiz de Fora;
- Aplicar o nivelamento de desempenho proposto no respectivo Plano de Ação, considerando:
 - 1º nível de desempenho:
 - Estruturação da Gestão Financeira e Comercial;
 - Implementação de práticas mais robustas de RH;
 - Desenvolvimento da Gestão da Inovação.
 - 2º nível de desempenho:
 - Planejamento Estratégico;
 - Fortalecimento da Gestão da Qualidade;
 - Melhoria de Práticas de Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social;
 - Adoção de Metodologia para Gestão de Produtividade.

EXECUTAR PROGRAMAS QUE FAVOREÇAM A MAIOR PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

NECESSIDADE

Melhoria da produtividade ^{4.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Fortalecer a gestão e a produtividade das empresas instaladas no Distrito Industrial.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
ASSEDI
SEBRAE
CODEMIG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Realizar consultorias/assessorias nas empresas, para avaliar os programas existentes que visem aumento da produtividade, bem como melhor utilização das fontes de energias e interlocução para preços mais competitivos.

ATIVIDADES

- Avaliar, com FIEMG e SEBRAE, a existência de programas que favoreçam ganhos de produtividade, por exemplo, *lean manufacture*;
- Desenvolver ações conjuntas relativas à eficiência energética;
- Estimular ações que favoreçam a parceria entre as empresas na busca de mercados nacional e internacional;
- Obter as certificações ISO 9001 e ISO 14001.

INCENTIVAR O USO DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS

NECESSIDADE

Aproveitamento das vantagens comparativas locais ^{4.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Divulgar as infraestruturas existentes em Juiz de Fora como um diferencial competitivo e incentivar o seu uso pelas empresas.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
ASSEDI
CODEMIG
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

As infraestruturas disponíveis deverão ser mapeadas e informadas às empresas pela CODEMIG, ASSEDI e Prefeitura Municipal como diferenciais competitivos associados os Distrito Industrial, incentivando o seu uso.

ATIVIDADES

- Realizar um mapeamento da infraestrutura local disponível, acompanhado de um diagnóstico das vantagens no uso destas infraestruturas;
- Expressar em formas de mapa ou infográfico quais são estas infraestruturas e divulgar essa informação junto às empresas do Distrito Industrial;
- Expressar em formas de mapa ou infográfico quais são estas infraestruturas e usá-la favoravelmente à atração de empresas para o DI, inserindo no *website* ou *folder*.

AVALIAR AÇÕES PROPOSTAS NO CADERNO DE PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A ZONA DA MATA MINEIRA (ELABORADO EM 2015 PELA FIEMG)

NECESSIDADE

Aproveitamento das vantagens comparativas locais ^{4.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Aproveitamento de um material técnico já elaborado para a região com a finalidade de ampliar a competitividade das empresas do DI.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
ASSEDI
CODEMIG
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Entregar exemplares do Caderno de Perspectivas de Desenvolvimento para a Zona da Mata Mineira para os empresários do Distrito Industrial e estimular encontros para a discussão de seu conteúdo e fomento a esforços conjuntos.

ATIVIDADES

- Solicitar exemplares do Caderno de Perspectivas de Desenvolvimento para a Zona da Mata Mineira (FIEMG, 2015) junto à Federação das Indústrias de Minas Gerais;
- Realizar a distribuição do material junto às empresas do Distrito Industrial;
- Estimular encontros para discussão de perspectivas e fomentar esforços conjuntos entre as empresas, a fim de obterem condições que ampliem a sua competitividade na região e no Distrito Industrial.

EIXO

5

CAPACITAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

ARTICULAR COM ENTIDADES DE ENSINO TÉCNICO PARA PREPARAÇÃO DE MÃO DE OBRA QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES DA INDÚSTRIA

NECESSIDADE

Qualificação da mão de obra operacional ^{5.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Corrigir as falhas na oferta de profissionais e na formação adequada destes, diminuindo gastos e tempo empregado em treinamentos na própria empresa.

PARCEIROS

SENAI
CODEMIG
SEBRAE
ASSEDI
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Estabelecer canais de comunicação eficientes para a constante interação entre a indústrias e os centros formadores de mão de obra operacional, de maneira a alinhar oferta e demanda.

ATIVIDADES

- Realizar um estudo de identificação da demanda e perfil da mão de obra entre as empresas do DI;
- Articular com os centros de conhecimento (Universidades, Escolas Técnicas) para obtenção de capacitação/formação da mão de obra;
- Elaborar um planejamento de médio e longo prazo para a capacitação da mão de obra;
- Realizar treinamentos conjuntos identificados através do estudo de necessidades (possibilidades de atendimento coletivo);
- Articular com o SENAI a utilização de unidades móveis para atendimentos específicos às empresas do Distrito Industrial.

DISPONIBILIZAR REUNIÕES, PALESTRAS E EVENTOS SOBRE TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA DO FUTURO E COMO O PREPARO DOS RECURSOS HUMANOS ESTÁ SENDO FEITO PARA ATENDER A ESTAS NECESSIDADES

5.2.1

NECESSIDADE

Qualificação de mão de obra para a indústria do futuro ^{5.2}

RESULTADOS ESPERADOS

Preparação do empresário industrial para demandar adequadamente o perfil da mão de obra necessária no que tange aos novos processos, tecnologias e tendências da indústria.

PARCEIROS

SENAI
CODEMIG
SEBRAE
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
ASSEDI
SISTEMA FIEMG

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Estimular estudos, participação em palestras e seminários para preparar o empresário para o planejamento de médio e longo prazo, no que tange aos novos processos, tecnologias e tendências na indústria, bem como associando a este conhecimento o perfil da mão de obra necessária.

ATIVIDADES

- Interagir com SENAI, SESI e SEBRAE para conhecer o que existe de tendências para a mão de obra do futuro;
- Conhecer os programas “Futuros Engenheiros” e “Engenheiro Empreendedor” da FIEMG ;
- Organizar seminários e eventos que disseminem para os empresários as tendências em inovação, tecnologias, indústria 4.0, etc..

EIXO

6

CIÊNCIA E TECNOLOGIA

ESTIMULAR A INTERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS E OS CENTROS DE CT&I E DAR ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE PESQUISA E INOVAÇÃO

NECESSIDADE

Interação com centros de Ciência, Tecnologia & Inovação ^{6.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Estabelecer e/ou aprofundar nas empresas a gestão da inovação e a interação com centros de pesquisa e desenvolvimento P&D.

PARCEIROS

IEL/FIEMG
 SENAI
 CODEMIG
 PREFEITURA DE JUIZ DE FORA
 UNIVERSIDADES
 SEBRAE

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Estimular as empresas a se prepararem para adoção de práticas de gestão da inovação e de interação com centros de pesquisa e desenvolvimento.

ATIVIDADES

- Realizar levantamentos das práticas de gestão da inovação, CT&I e P&D, nas empresas do Distrito Industrial;
- Desenvolver um plano de ação para aplicação de CT&I e P&D nas empresas do Distrito Industrial quando possível;
- Criar oportunidades para as empresas conhecerem o CIT do SENAI e Laboratório Aberto;
- Identificar as oportunidades de fomento à pesquisa e inovação e divulgar para as empresas do Distrito;
- Conhecer os programas do IEL/FIEMG de gestão da inovação;
- Realizar palestras sobre a importância da inovação na competitividade industrial.

EIXO

7

ECONOMIA E FINANÇAS



ESTABELEECER A INTERLOCUÇÃO COM A PREFEITURA MUNICIPAL PARA AVALIAR OPÇÕES DE INCENTIVOS FISCAIS

NECESSIDADE

Incentivos fiscais ^{7.1}

RESULTADOS ESPERADOS

Manter e atrair novas empresas para o distrito, bem como captar recursos para as melhorias necessárias.

PARCEIROS

ASSEDI
EMPRESÁRIOS DO DISTRITO
CODEMIG
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Articular com os setores públicos municipal e estadual, os incentivos às empresas para continuarem no Distrito Industrial e a contribuição para as melhorias de infraestrutura necessárias.

ATIVIDADES

- Diagnosticar, junto às empresas, a origem da carga tributária que tem sido apontada como responsável pela saída de empresas e impedimento da instalação de novas empresas no DI, discutindo possíveis soluções para dirimir esta carga junto à Prefeitura Municipal e Governo do Estado;
- Articular com Prefeitura e Governo do Estado políticas de incentivos para as indústrias do Distrito Industrial;
- Rever IPTU para as empresas do DI;
- Negociar maneiras de utilizar parte do IPTU para realização de melhorias no próprio Distrito Industrial.



DISTRITO INDUSTRIAL

A nova força da indústria mineira.



