

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

2018 / 2028



Departamento de **EXTENSÃO**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

CÂNDIDO GODÓI/RS

ELABORAÇÃO

Departamento de Extensão da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM

CONSULTORES ENVOLVIDOS

Ana Paula Gossler
Jesildo Moura de Lima
Mauro Alberto Nüske
Valsênio Gaelzer

ENTIDADES PARTICIPANTES DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Associação Comercial e Industrial
Associação Comunitária Rádio Gêmeos
Banrisul
Câmara Municipal de Vereadores
Conselho Municipal de Educação
CONSEPRO
Cresol
E.M.E.F. São Luiz Gonzaga
Emater
I. E. E. Cristo Redentor
Jornal A Gazeta do Povo
Jornal da Terceira Idade
Poder Público Municipal
Secretaria Municipal de Educação
Sicredi
Sindicato dos Trabalhadores Rurais

FIGURAS

Figura 1: População	14
Figura 2: Trabalho e Rendimento	15
Figura 3: Educação	15
Figura 4: Evolução do PIB anual <i>per capita</i> 2004-2014	16
Figura 5: Evolução do PIB anual <i>per capita</i> 2004-2014	16
Figura 6: Economia	17
Figura 7: Composição do mercado por setor e porte, segundo o nº de funcionários, em 2015	17
Figura 8: Valor Adicionado por setor, 2005-2015	18
Figura 9: Estabelecimentos por porte segundo faturamento – 2015 a 2018*	18
Figura 10: Análise das cinco principais culturas agrícolas do município em 2016	20
Figura 11: Saúde	21
Figura 12: Território e Ambiente	21
Figura 13: Índices de Desenvolvimento Socioeconômico	22
Figura 14: Evolução do IDESE 2007-2015	22
Figura 15: Prioridades da Matriz GUT no Agronegócio	34
Figura 16: Prioridades da Matriz GUT no Comércio e Indústria	34
Figura 17: Prioridades da Matriz GUT em Serviços	35
Figura 18: Perspectivas de atuação do Balanced Scorecard	62

QUADROS

Quadro 1: Número de estabelecimentos agropecuários por classe de idade do produtor – resultados preliminares de 2017.....	19
Quadro 2: Número de estabelecimentos agropecuários com pecuária e efetivos, por espécies de efetivo da pecuária – resultados preliminares de 2017	19
Quadro 3: Número de estabelecimentos agropecuários com bovinos efetivos, venda e produção de leite, por grupos de área de pastagem	20
Quadro 4: Matriz SWOT do Setor do Agronegócio.....	30
Quadro 5: Matriz SWOT do Setor de Comércio e Indústria.....	32
Quadro 6: Matriz SWOT do Setor de Serviços	32
Quadro 7: Objetivos Estratégicos do Agronegócio	39
Quadro 8: Objetivos Estratégicos do Comércio e Indústria	40
Quadro 9: Objetivos Estratégicos de Serviços	40
Quadro 10: Modelo da ferramenta 5W1H.....	41
Quadro 11: Modelo de Plano de Ação – 5W1H.....	43

SUMÁRIO

ENTIDADES PARTICIPANTES DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
APRESENTAÇÃO	9
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL:	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. Breve Caracterização do Município de cândido godói/RS.....	13
2.1 PANORAMA DE CÂNDIDO GODÓI/RS.....	14
3. O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?	23
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	24
3.3 DIAGNÓSTICO SETORIAL.....	25
3.4 MATRIZ GUT.....	26
3.5 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ...	27
3.5.1 - 1ª Etapa - Levantamento do perfil do município.....	28
3.5.2 - 2ª Etapa - Diagnóstico <i>in loco</i> – Matriz SWOT	28
3.5.3 - 3ª Etapa – Confecção da Matriz GUT	28
3.5.4 - 4ª Etapa – Estruturação da Missão, Visão, Negócio, Valores e Objetivos Estratégicos	29
3.5.5 - 5ª Etapa - Validação com a Comunidade	29
3.5.6 - 6ª Etapa – Confecção do Relatório	29
4. ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL - PEM	30
4.1 ANÁLISE DE AMBIENTE	30
4.2 MATRIZ GUT.....	33

4.3 CONTRUÇÃO DA MISSÃO.....	35
4.3.1 Grupo do Agronegócio	35
4.3.2 Grupo do Comércio e Indústria.....	36
4.3.3 Grupo de Serviços.....	36
4.4 CONSTRUÇÃO DA VISÃO	37
4.4.1 Grupo do Agronegócio	37
4.4.2 Grupo do Comércio e Indústria.....	37
4.4.3 Grupo de Serviços.....	37
4.4.4 Definição da Visão.....	37
4.5 CONSTRUÇÃO DO NEGÓCIO.....	38
4.6 CONTRUÇÃO DOS VALORES.....	39
4.7 MACRO-OBJETIVOS	39
4.6 PLANOS DE AÇÃO	40
4.6.1 Método 5W1H.....	41
4.7 ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	61
4.7.1 Ferramentas de Acompanhamento.....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICES.....	68
1. MATRIZ SWOT	68
2. PERFIL DE CÂNDIDO GODÓI (SEBRAE).....	71

APRESENTAÇÃO

Vivendo no século XXI o Planejamento Estratégico segue na relevância e necessidade de ser realizado seja em entidades públicas e ou privadas. A capacidade de planejar resulta em ações que podem desencadear um círculo virtuoso de crescimento e desenvolvimento. Neste sentido quando uma comunidade ativa suas entidades, representantes para pensar e construir seu planejamento demonstra sua maturidade e preocupação em antever futuros problemas e fortalece suas relações de pertencimento.

Cândido Godói, um município da Região Noroeste do Rio Grande Do Sul, neste 2018 tomou para si a decisão de pensar e planejar para os próximos anos a sua existência e seu rumo. Capitaneados pela Associação Comercial e Industrial, juntamente com entidades públicas, sociais, empresas privadas e a comunidade, exemplarmente construíram e explicitam neste documento seus objetivos para os próximos anos.

Os setores da indústria, do comércio, do agronegócio e de serviços leva o município de Cândido Godói a pensar, analisando sua trajetória do passado, hoje e para o futuro. Esta preocupação reflete na necessidade de conhecer para atender as demandas locais. Sejam na saúde, educação, infraestrutura, agricultura, serviços, estas demandas aumentam na medida em que o município avança para melhor atender seus moradores.

Mas como atender com agilidade, eficiência e inteligência? Seria prevendo o que acontecerá amanhã? A melhor forma de prever o futuro é antecipando o mesmo. Para antecipar tendências, precisa-se conhecer a realidade e projetar ações dentro de um espaço de tempo. Isto é planejamento. Planejamento é a possibilidade de através da

realidade encontrada, conseguir projetar ações de curto, médio e longo prazo, capazes de atender as demandas existentes e futuras. Pensar agora para com o futuro de amanhã.

O Planejamento Estratégico aqui apresentado relata o diagnóstico das demandas do município de Cândido Godói/RS realizado no segundo semestre de 2018. O trabalho levantou apontamentos a partir de encontros realizados junto a ACI local, levantamentos *in loco* e ainda coletas de dados secundários para traçar objetivos futuros. Após a apresentação do diagnóstico, o documento também apresenta a análise situacional, através da matriz SWOT, contendo as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças.

Também constam neste relatório os objetivos com sugestões elencadas para proporcionar um desenvolvimento local plausível ao crescimento ora apresentado. O documento buscou ainda estabelecer ações que possam atender ao crescimento municipal até o ano de 2028 embasados pela realidade apresentada em 2018. Em 2019 foram retomados os objetivos estratégicos e construídos os planos de ações que visam atingir os resultados. Ainda ao final do planejamento estabelece as ferramentas de monitoramento, acompanhamento, avaliação e controle.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 OBJETIVO GERAL:

Estruturar o Planejamento Estratégico para o município de Cândido Godói/RS, para o período de 2018 a 2028.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar a realidade local e regional;
- Realizar análise situacional (oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos);
- Construir um plano direcionador, apresentando as ações capazes de contribuir para com o desenvolvimento local;
- Estabelecer critérios de acompanhamento e revisão das ações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desenvolvimento, um conceito amplo, generalista e de múltiplas interpretações? O que se sabe sobre desenvolvimento nas premissas atuais de entendimento? Quais os aspectos relevantes para a provocação de um efeito imediato e de resultados positivos a curto, médio e longo prazo? O real é a possibilidade de comparar situações, regiões e povos com níveis de avanços diferentes. Estas “diferenças” é que uma vez medidas podem apontar para a construção de indicadores

comparativos. Melhores indicadores de renda, maiores preocupações sobre meio ambiente, priorização das pessoas, níveis de industrialização e prestação de serviços.

O fato é que desenvolvimento é um processo. Processo multidirecional, através do acúmulo de conhecimento interligando partes. Este processo julgado positivo ou negativo é atribuído avaliações quantitativas e qualitativas. Desenvolvimento como um processo de mudanças. Sendo quantitativo, este processo resulta de incorporações, crescimento, acumulação, ampliação direcionado a um grupo, ou ao indivíduo. O ser humano. Já no caráter qualitativo, o processo multidirecional do desenvolvimento provoca aferições, adaptações, direcionadas a mudanças e suas escolhas. No mínimo uma tentativa de inovação, ou seja, fazer melhor que antes. Logo desenvolvimento já apresenta em seu conceito maior as questões sociais, ambientais e econômicas.

Portanto atuar no desenvolvimento remete a conhecer, analisar, estabelecer perceptivas, capazes de projetar situações futuras. Planejar. O planejamento é uma tentativa de antever situações, buscando maior assertividade no presente para com o futuro. Logo planejar o desenvolvimento é como o plantio de uma árvore. No processo reativo basta abrir a cova, colocar a planta e pronto. No processo de pró-atividade, necessita de ações antes, durante e após o plantio. Análise das condições edafoclimáticas para poder escolher a melhor planta, melhor técnica de plantio, condução, adubação, ou seja uso dos melhores tratamentos culturais para o pleno desenvolvimento.

Neste sentido a Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, dispõe na possibilidade de interagir com as comunidades, empreender e contribuir para com o desenvolvimento regional. Na inserção das suas ações nos municípios, a área de Extensão da SETREM, proporciona o fortalecimento das relações da Instituição com região. Para atender este propósito a SETREM disponibiliza aos municípios a possibilidade de atuar na construção do Planejamento Estratégico Municipal – PEM, através de ferramentas capazes de diagnosticar, analisar e elencar a construção de objetivos e metas, focados ao crescimento esperado. Para tanto, busca-se contribuir para com o compromisso de apresentar propostas contributivas, que possam atender as comunidades a partir das suas necessidades.

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO GODÓI/RS

Conforme dados apresentados no site da prefeitura (2018), o município de Cândido Godói (2018), está localizado na zona missioneira que, primitivamente, foi habitada pelos índios do grupo Tapes. Os pioneiros europeus que colonizaram a região foram espanhóis. Porém, de acordo com tratados de limites assinados entre os monarcas de Portugal e Espanha, passou para posse do primeiro. Hoje a predominância é alemã e polonesa. O nome escolhido foi uma homenagem ao Secretário de Obras Públicas na época, Dr. José Cândido Godói.

Formação administrativa: Distrito criado com a denominação de Cândido Godói, pela Lei Municipal n.º 87, de 18-09-1953, subordinado ao município de Santa Rosa. Em divisão territorial datada de 1-VII-1960, o distrito de Cândido Godói, figura no município de Santa Rosa. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 1-VII-1960. Elevado à categoria de município com a denominação de Cândido Godói, pela Lei Estadual n.º 4.581, de 09-10-1963, desmembrado de Santa Rosa e Giruá. Sede no antigo distrito de Cândido Godói. Constituído do distrito sede. Instalado em 25-01-1964.

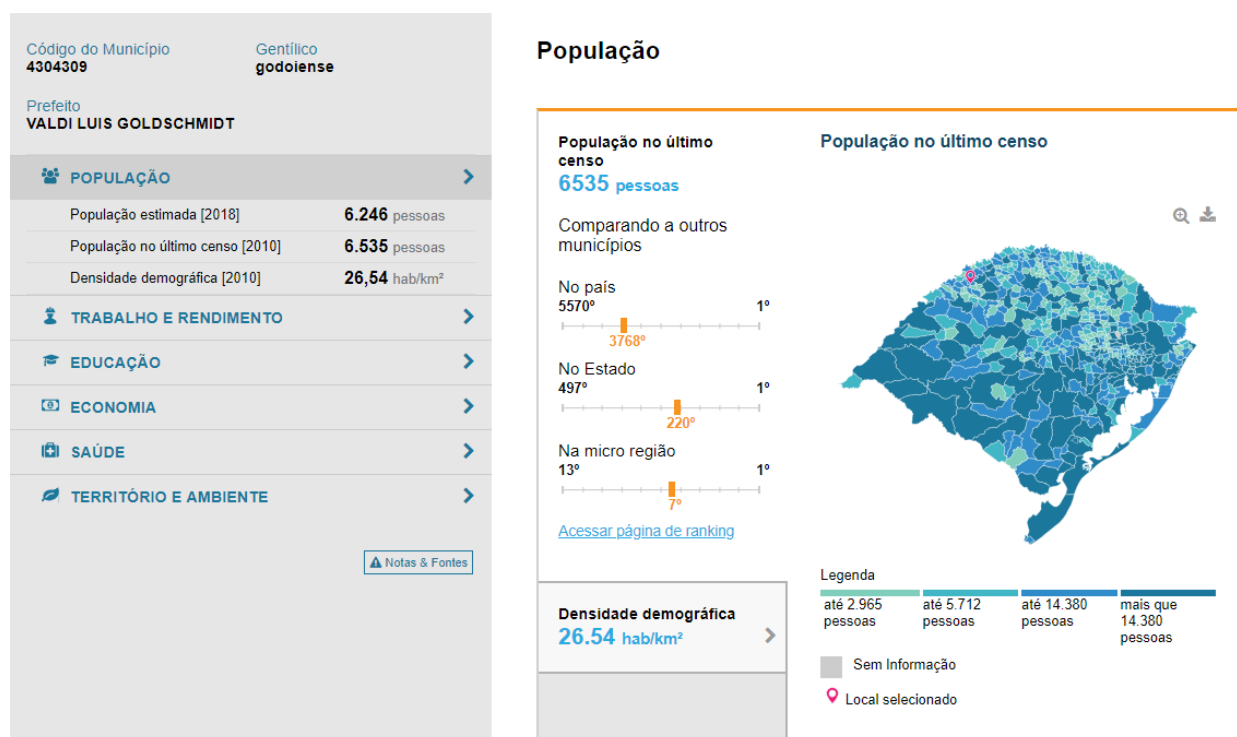
Em divisão territorial datada de 31/12/1963, o município é constituído do distrito sede. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007. Ainda conforme portal Cidades do Meu Brasil, Cândido Godói faz parte do estado do Rio Grande do Sul. A cidade é conhecida como a capital brasileira dos gêmeos univitelinos, pois são registrados pouco mais de 100 pares de gêmeos idênticos em toda a população, proporção considerada notável. O fato intrigante é que dada a incidência geral de gêmeos, que é de 1% da população, Cândido Godói sai do padrão com uma incidência de 10%, ou seja, a cada 10 nascimentos, 1 será de gêmeos.

Encontra-se a uma latitude 27°57'07" sul e a uma longitude 54°45'07" oeste, estando a uma altitude de 321 metros. Possui uma área de 247,21km² e sua população estimada em 2010 era de 6 535 habitantes.

2.1 PANORAMA DE CÂNDIDO GODÓI/RS

O município de Cândido Godói se constitui como um município de pequeno porte, localizado na Região Fronteira Noroeste do RS, e conforme a figura 1, sua população é estimada em 6.246 habitantes, com densidade demográfica de 26,54 hab./km².

Figura 1: População



Fonte: IBGE Cidades (2018)

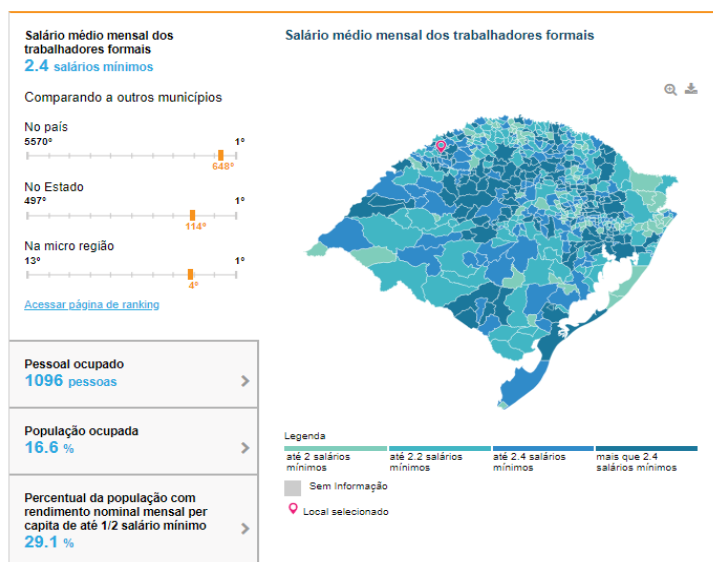
Considerando a população do município na sua totalidade, a figura 2 aponta que 16,6% possui ocupação, com salário médio mensal dos seus trabalhadores sendo de 2,4 salários mínimos.

Figura 2: Trabalho e Rendimento

Código do Município 4304309	Gentílico godoiense
Prefeito VALDI LUIS GOLDSCHMIDT	
POPULAÇÃO	>
TRABALHO E RENDIMENTO	>
Salário médio mensal dos trabalhadores formais [2016]	2,4 salários mínimos
Pessoal ocupado [2016]	1.096 pessoas
População ocupada [2016]	16,6 %
Percentual da população com rendimento nominal mensal per capita de até 1/2 salário mínimo [2010]	29,1 %
EDUCAÇÃO	>
ECONOMIA	>
SAÚDE	>
TERRITÓRIO E AMBIENTE	>

Trabalho e Rendimento

Em 2016, o salário médio mensal era de 2,4 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 16,6%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 114 de 497 e 269 de 497, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 648 de 5570 e 1127 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 29,1% da população nessas condições, o que o colocava na posição 288 de 497 dentre as cidades do estado e na posição 4855 de 5570 dentre as cidades do Brasil.



Fonte: IBGE Cidades (2018)

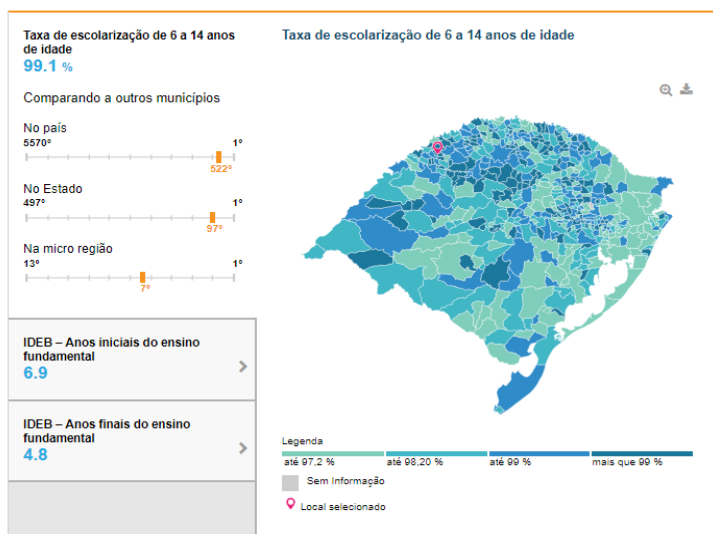
Na figura 3 verifica-se que a taxa de escolarização na faixa etária de 6 a 14 anos é de 99,1%, o que pode ser considerado muito bom, da mesma forma que o Índice de Desempenho da Educação Básica – IDEB, o qual atingiu 6,9.

Figura 3: Educação

Código do Município 4304309	Gentílico godoiense
Prefeito VALDI LUIS GOLDSCHMIDT	
POPULAÇÃO	>
TRABALHO E RENDIMENTO	>
EDUCAÇÃO	>
Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade [2010]	99,1 %
IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental [2015]	6,9
IDEB – Anos finais do ensino fundamental [2015]	4,8
Matrículas no ensino fundamental [2017]	622 matrículas
Matrículas no ensino médio [2017]	206 matrículas
Docentes no ensino fundamental [2015]	55 docentes
Docentes no ensino médio [2017]	25 docentes
Número de estabelecimentos de ensino fundamental [2017]	6 escolas
Número de estabelecimentos de ensino médio [2017]	1 escolas
ECONOMIA	>
SAÚDE	>
TERRITÓRIO E AMBIENTE	>

Educação

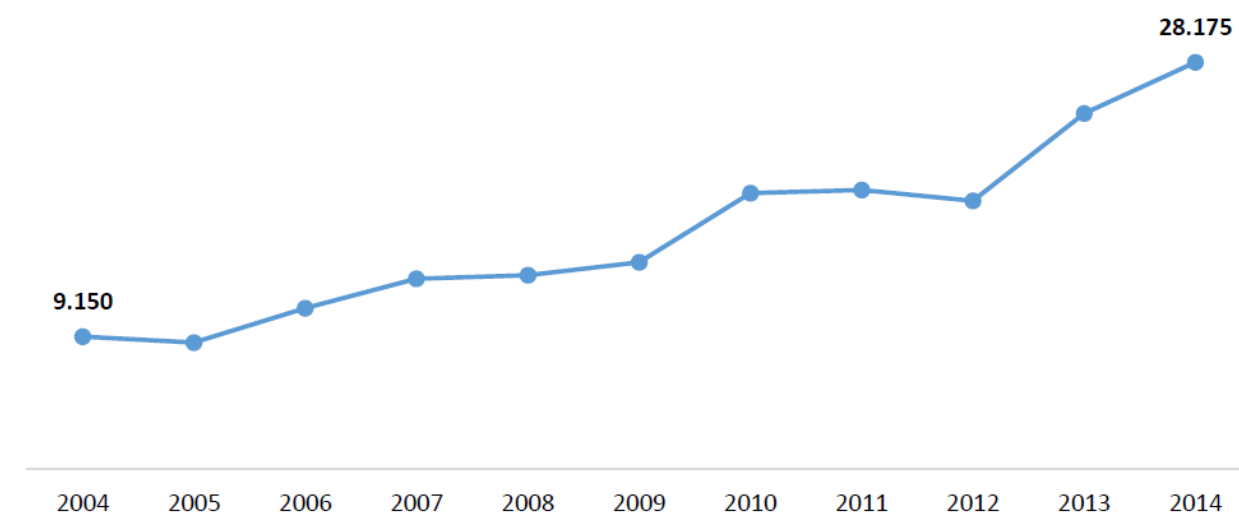
Em 2015, os alunos dos anos iniciais da rede pública da cidade tiveram nota média de 6,9 no IDEB. Para os alunos dos anos finais, essa nota foi de 4,8. Na comparação com cidades do mesmo estado, a nota dos alunos dos anos iniciais colocava esta cidade na posição 23 de 497. Considerando a nota dos alunos dos anos finais, a posição passava a 72 de 497. A taxa de escolarização (para pessoas de 6 a 14 anos) foi de 99,1 em 2010. Isso posicionava o município na posição 97 de 497 dentre as cidades do estado e na posição 522 de 5570 dentre as cidades do Brasil.



Fonte: IBGE Cidades (2018)

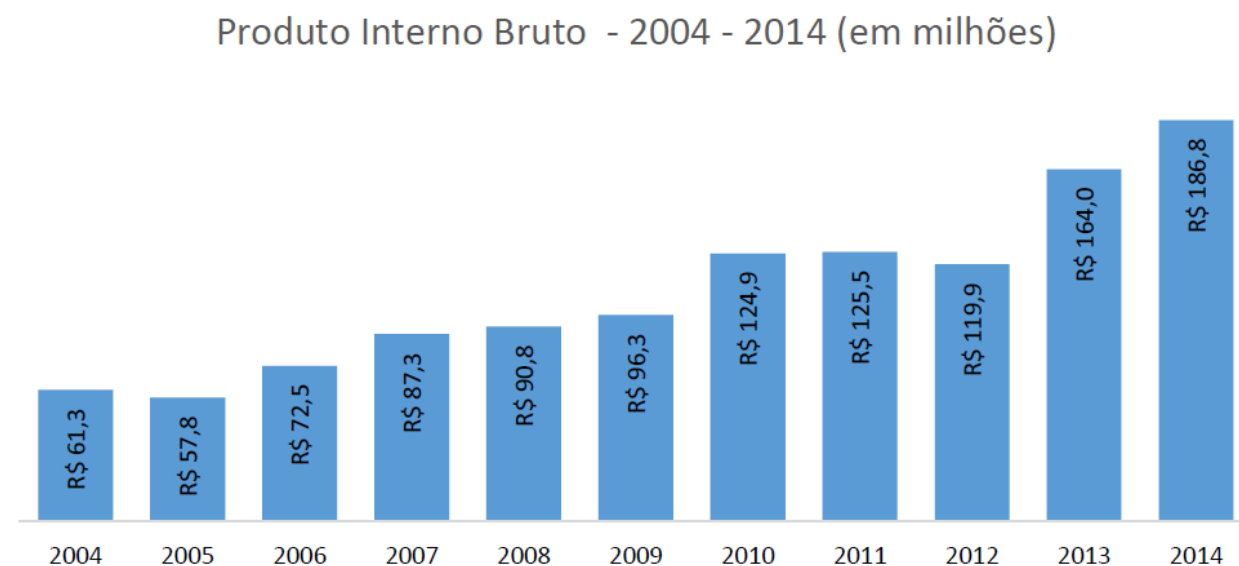
No que tange a economia do município, verifica-se na figura 4 que o PIB anual *per capita* teve uma evolução considerável no período de 2005 a 2014, triplicando ao ponto de atingir R\$ 28.175,00. Da mesma forma, o montante teve evolução semelhante, de acordo com a figura 5, atingindo R\$ 186,8 milhões.

Figura 4: Evolução do PIB anual *per capita* 2004-2014



Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

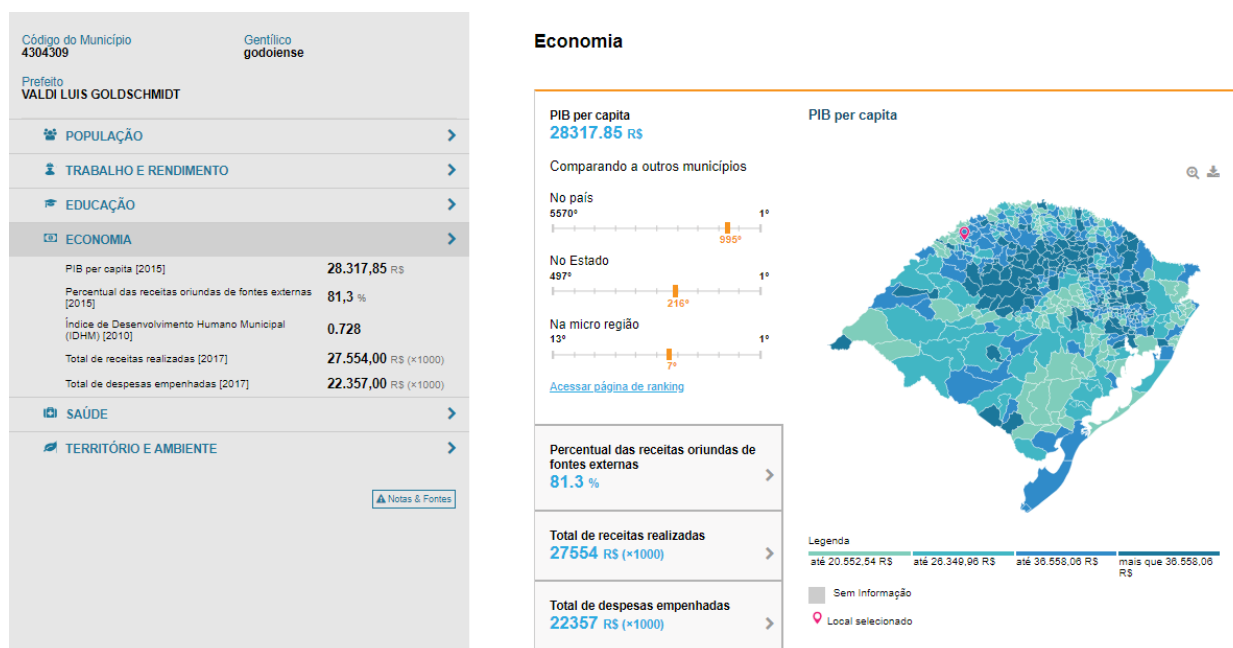
Figura 5: Evolução do PIB anual *per capita* 2004-2014



Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

Destaca-se também a origem das receitas, as quais, de acordo com a figura 6, em 81,3% são de fontes externas. Isso demonstra uma considerável dependência de recursos principalmente públicos, oriundos de repasses governamentais.

Figura 6: Economia



Fonte: IBGE Cidades (2018)

Em relação à composição do mercado, verifica-se na figura 7 que a preponderância é de micro e pequenas empresas, sendo que o setor de Serviços e o Comércio são a grande maioria.

Figura 7: Composição do mercado por setor e porte, segundo o nº de funcionários, em 2015

Setor	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa
Indústria de Transformação	67		1
Construção Civil	24		
Comércio	155	7	
Serviços	180	3	1
Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca *		8	
Total	434	10	2

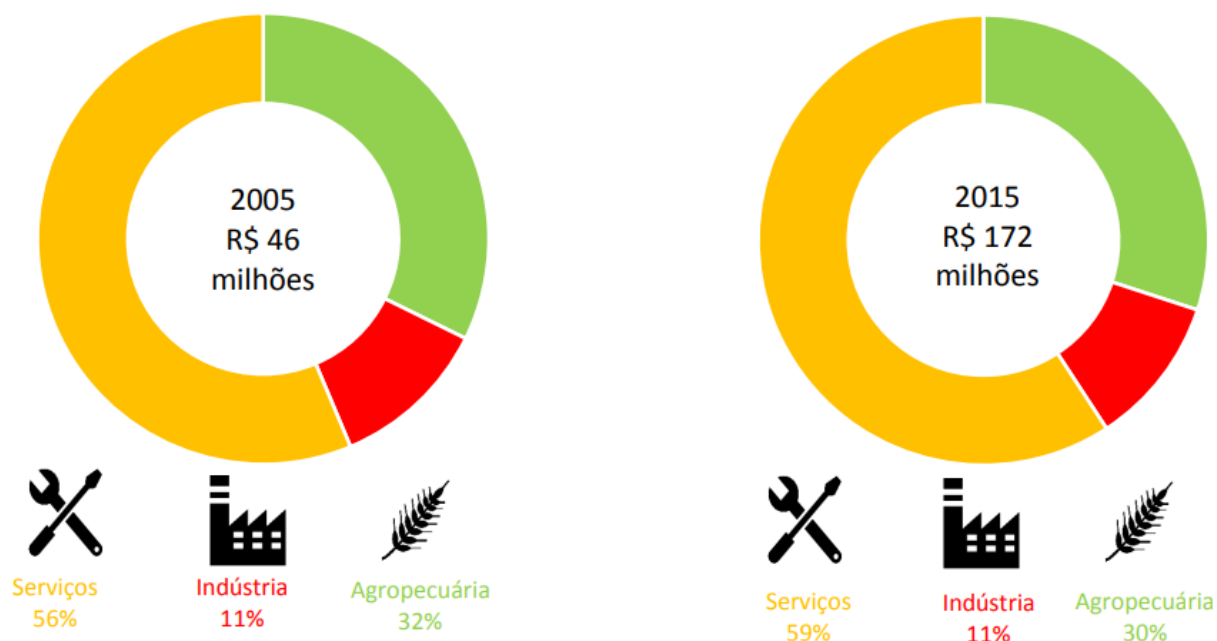
* Para fins de contabilização, o setor agropecuário é somado na categoria "microempresa".

Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

Outra informação que merece destaque é em relação ao Valor Adicionado, a partir da figura 8, o qual teve um crescimento significativo no período de 2005-2015, quase que quadruplicando. Por setor, verifica-se que mais da metade deste provém de

Serviços, o qual teve incremento no comparativo entre 2005 a 2015, seguindo pela Agropecuária, também com uma participação bastante representativa.

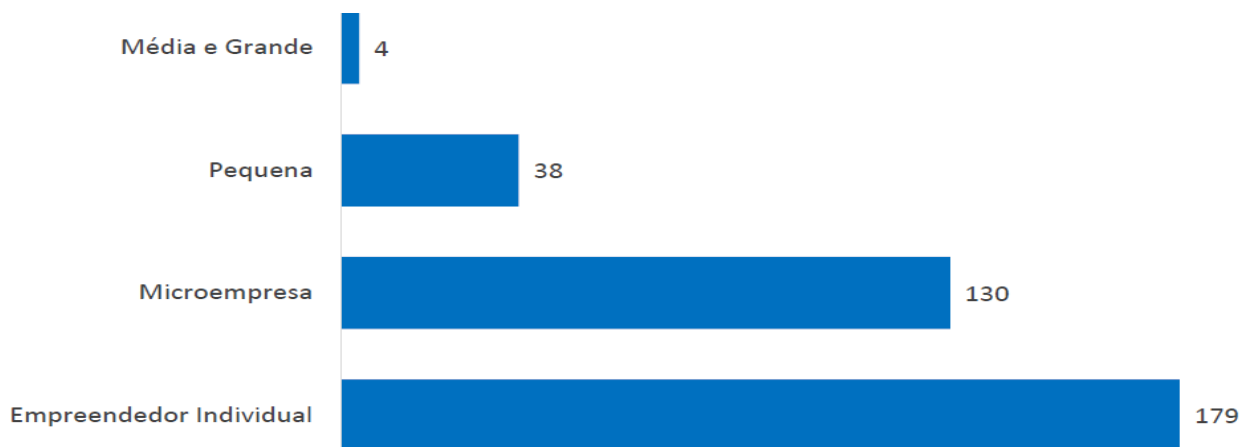
Figura 8: Valor Adicionado por setor, 2005-2015



Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

Analisando o perfil das empresas instaladas no município, segundo o faturamento, a figura 9 destaca que a maioria são de empreendedores individuais, formadas principalmente por prestadores de serviços, seguido por micro e pequenas empresas, sendo que atualmente há 4 empresas de médio e grande porte.

Figura 9: Estabelecimentos por porte segundo faturamento – 2015 a 2018*



*Para 2018, considera-se como projeção

Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

No Agronegócio, Cândido Godói apresenta no Censo Agropecuário de 2016, 1347 estabelecimentos agropecuários, distribuídos as faixa etárias de até 25 anos de apenas 110, concentra nas faixa etárias maiores com destaque a partir dos 55 anos somando 632 estabelecimentos.

Quadro 1: Número de estabelecimentos agropecuários por classe de idade do produtor – resultados preliminares de 2017

Variável - Número de estabelecimentos agropecuários (Unidades)								
Brasil e Município	Ano x Classe de idade do produtor							
	2017							
	Total	Menor de 25 anos	De 25 a menos de 35 anos	De 35 a menos de 45 anos	De 45 a menos de 55 anos	De 55 a menos de 65 anos	De 65 anos e mais	Idade não declarada
Brasil	5072152	100219	468151	902501	1221918	1184332	1169254	15
Cândido Godói (RS)	1347	21	110	216	362	349	283	-
Fonte: IBGE - Censo Agropecuário								

Fonte: Censo Agropecuário 2016

Quadro 2: Número de estabelecimentos agropecuários com pecuária e efetivos, por espécies de efetivo da pecuária – resultados preliminares de 2017

Variável	Município x Ano x Espécie de efetivo						
	Cândido Godói (RS)						
	2017						
	Bovinos	Bubalinos	Equinos	Caprinos	Ovinos	Suínos	Aves (galinhas, galos, frangas e frangos)
Número de estabelecimentos agropecuários (Unidades)	1120	1	109	16	69	862	1071
Número de cabeças (Cabeças)	22336	X	326	63	553	28915	38242
Fonte: IBGE - Censo Agropecuário							

Fonte: Censo Agropecuário 2016

No rebanho existente em Cândido Godói destacam-se as aves com 38.242 unidades, seguido pelos suínos com 28.915 e bovinos com 22.336 unidades. A pecuária está presente em 1.071 estabelecimentos agropecuários.

O leite possui importante destaque no município de Cândido Godói presente em 723 estabelecimentos que produzem 41,3 milhões de litros no ano com venda de 97,74% desta produção. Observa-se uma produção distribuída em maior intensidade nos estabelecimentos de até 50 hectares. Ao mesmo tempo em que quantitativamente concentra nos pequenos estabelecimentos a produção por animal apresenta em maior produção nos estabelecimentos de maior superfície de área.

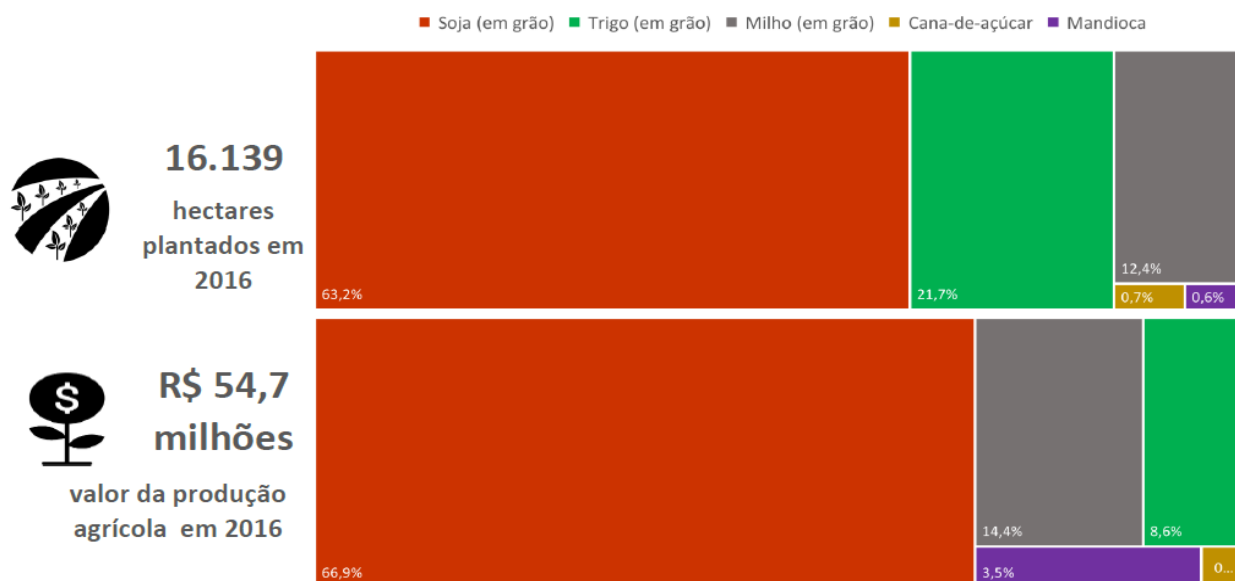
Quadro 3: Número de estabelecimentos agropecuários com bovinos efetivos, venda e produção de leite, por grupos de área de pastagem

Grupos de área total	Variável x Grupos de área de pastagem					
	Número de estabelecimentos agropecuários com bovinos (Unidades)	Número de cabeças de bovinos (Cabeças)	Número de estabelecimentos agropecuários que produziram leite (Unidades)	Quantidade produzida de leite de vaca no ano nos estabelecimentos agropecuários (Mil litros)	Quantidade média produzida de leite por vaca ordenhada nos estabelecimentos agropecuários (Litros)	Proporção de leite de vaca cru vendido em relação à quantidade de leite de vaca produzido (%)
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Total	1.121	22.336	723	41.347	4.920	97,74
Mais de 0 a menos de 0,1 ha	-	-	-	-	-	-
De 0,1 a menos de 0,2 ha	-	-	-	-	-	-
De 0,2 a menos de 0,5 ha	1	X	-	-	..	..
De 0,5 a menos de 1 ha	18	38	3	7	2.333	..
De 1 a menos de 2 ha	49	197	14	91	2.828	68,45
De 2 a menos de 3 ha	59	269	25	79	2.079	24,68
De 3 a menos de 4 ha	66	451	28	222	3.172	84,88
De 4 a menos de 5 ha	42	356	23	463	3.735	95,63
De 5 a menos de 10 ha	252	2.961	154	3.833	3.899	95,47
De 10 a menos de 20 ha	337	7.369	253	13.736	4.527	97,67
De 20 a menos de 50 ha	235	7.626	181	17.463	5.445	98,66
De 50 a menos de 100 ha	50	2.564	33	4.452	5.752	99,13
De 100 a menos de 200 ha	11	X	9	1.001	7.250	98,24
De 200 a menos de 500 ha	1	X	-	-	..	..
De 500 a menos de 1.000 ha	-	-	-	-	-	-
De 1.000 a menos de 2.500 ha	-	-	-	-	-	-
De 2.500 a menos de 10.000 ha	-	-	-	-	-	-
De 10.000 ha e mais	-	-	-	-	-	-
Produtor sem área	-	-	-	-	-	-

Fonte: Censo Agropecuário 2016

Na agricultura, a figura 10 demonstra que a oleaginosa soja representa praticamente 2/3 da área plantada, bem como do valor da produção, seguido do cereal trigo, o qual participa com um valor de produção significativamente menor que a área plantada, proporcionalmente.

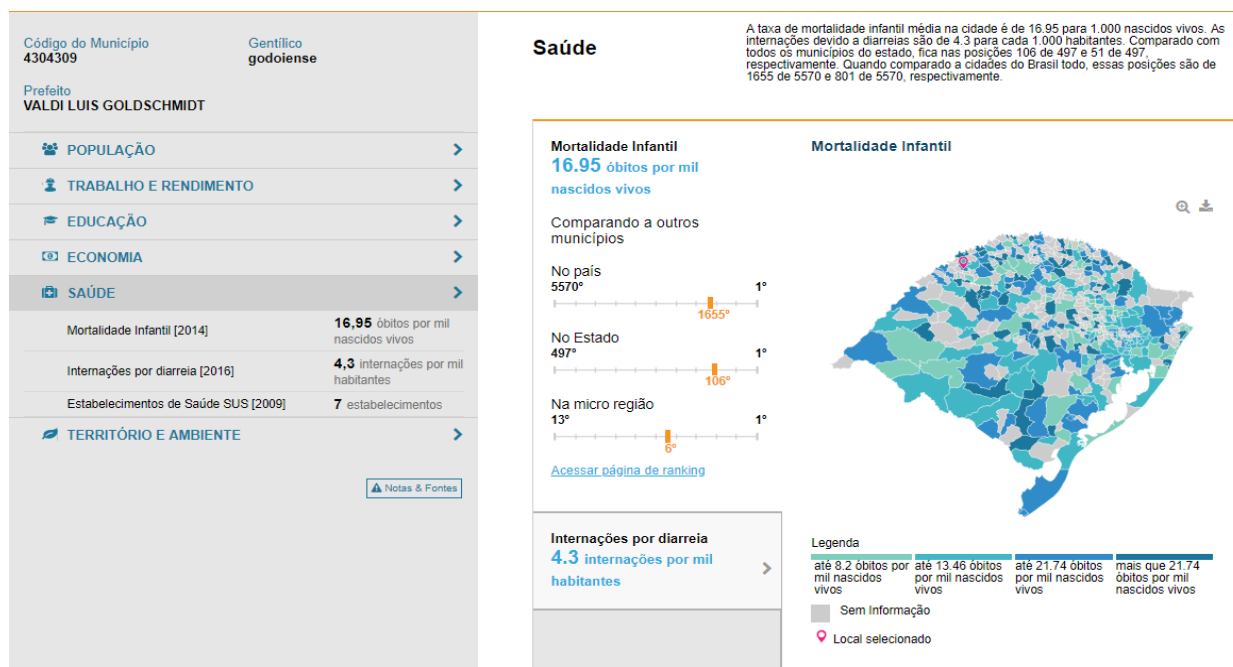
Figura 10: Análise das cinco principais culturas agrícolas do município em 2016



Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

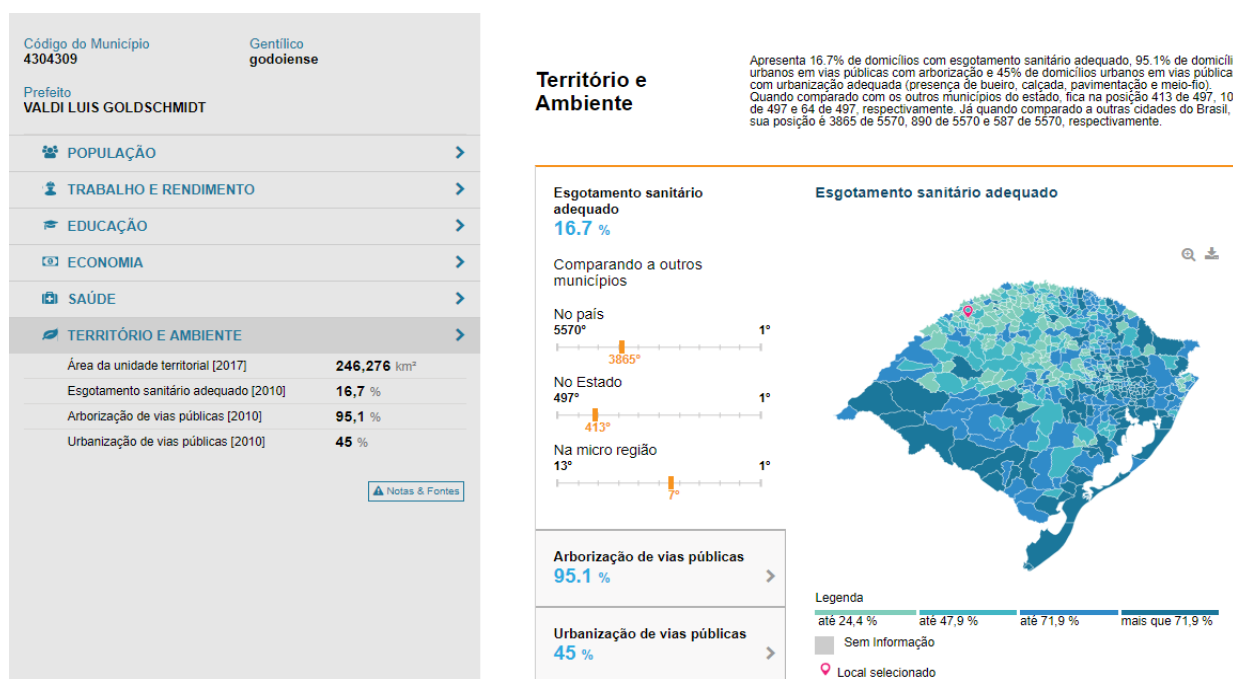
Na área da Saúde verifica-se na figura 11 que há 7 estabelecimentos para atendimento à população, com um índice de mortalidade infantil de praticamente 17 óbitos por nascimentos vivos.

Figura 11: Saúde



Fonte: IBGE Cidades (2018)

Figura 12: Território e Ambiente



Fonte: IBGE Cidades (2018)

No que tange ao Território e Ambiente, a figura 12 apresenta que tem-se 16,7% da área com esgotamento sanitário adequado. Outro dado que chama atenção é a arborização de vias públicas, o qual atinge um índice de 95%.

Por fim, tem-se na figura 13 o índice de desenvolvimento socioeconômico, o qual demonstra que tanto a Educação quanto na Saúde atingem patamares elevados, com acima de 0,80, o que coloca o município dentre os 1/3 com melhor IDESE no estado do RS.

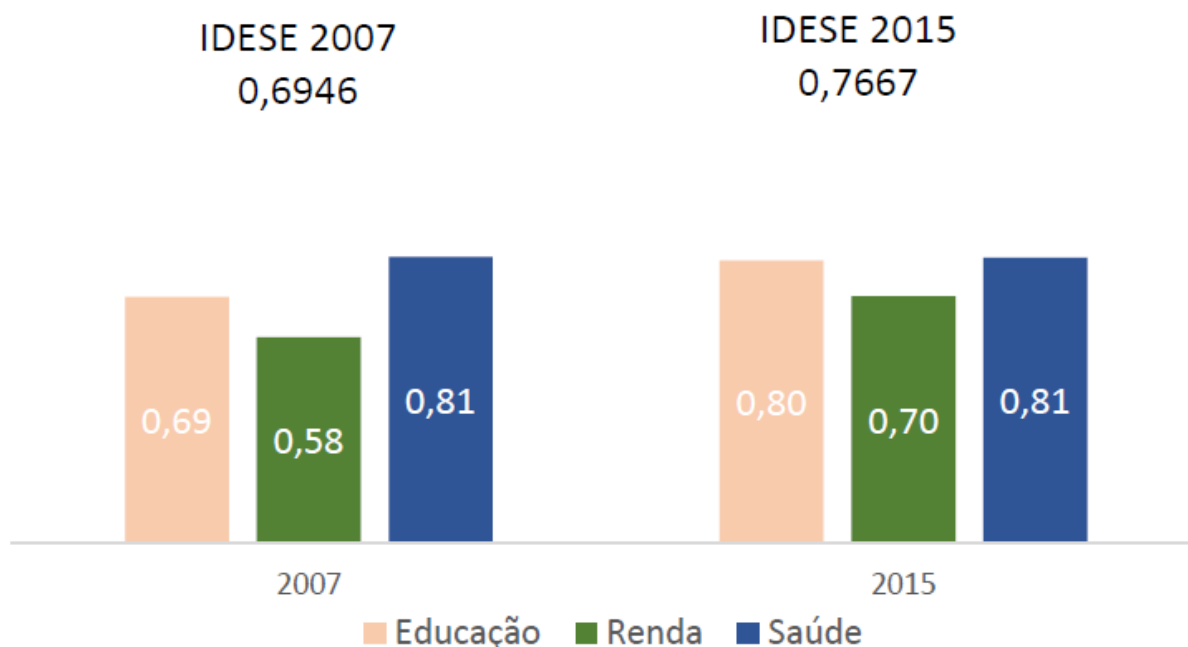
Figura 13: Índices de Desenvolvimento Socioeconômico



Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

Avaliando-se a evolução do IDESE no período de 2007 a 2015, verifica-se na figura 14 que tanto a Educação quanto a Renda tiveram crescimentos significativos, os quais contribuíram para a melhoria desse índice.

Figura 14: Evolução do IDESE 2007-2015



Fonte: Perfil das Cidades Gaúchas – SEBRAE (2018)

3. O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Michael Porter (1989, *apud* Andion e Fava, 2011), importante autor no campo da estratégia, afirma que uma organização sem planejamento, corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios.

Conforme Oliveira (2005), Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Drucker (1984), Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contínuo, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 39).

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Na visão de Rezende e Ultramari (2007), as questões físico-territoriais, econômicas, financeiras, políticas, socioambientais e de gestão têm constantemente desafiado os municípios, requerendo um avanço nas técnicas de planejamento até então desenvolvidas pelo governo local. Equilibrar os diferentes interesses que se apresentam em cada uma dessas temáticas e garantir a efetiva participação comunitária parece ser o desafio maior da administração pública local. Diante dessas necessidades e relevâncias, a administração pública municipal demanda competência e efetividade dos seus gestores que devem se atualizar e agir por meio de instrumentos técnicos, modernos e práticos de planejamento e de gestão.

O Plano Diretor Municipal (PDM) e o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) são instrumentos de planejamento e gestão de municípios e prefeituras, considerados, atualmente, de importância inquestionável. A realização de tais instrumentos deve mesmo ser compatibilizada com regulamentos de ordem superior, tais como a própria Constituição Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Estatuto da Cidade.

A prática do planejamento nos municípios visa corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de propostas estratégicas, objetivos a serem atingidos e ações a serem trabalhadas. O planejamento é, de fato, uma das funções clássicas da administração científica indispensável ao gestor municipal. Planejar a cidade é essencial, é o ponto de partida para uma gestão municipal efetiva diante da máquina pública, onde a qualidade do planejamento ditará os rumos para uma boa ou má gestão, com reflexos diretos no bem-estar dos munícipes (ANDRADE *et al.*, 2005).

O Planejamento Estratégico Municipal (PEM) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município. É elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares, envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais do espaço trabalhado. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais para produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera as múltiplas temáticas municipais e valoriza a

forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro (REZENDE E CASTOR, 2006).

Os conceitos advindos do planejamento empresarial, assim compreendidos pela Harvard Business School, podem ser adotados pelos governos locais em razão de as cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas (ARANTES *et al.*, 2000).

O PEM surge como uma ferramenta para afrontar a problemática urbana e possibilitar agir sobre as populações e os territórios; a desigualdade, pobreza e informalidade; as infraestruturas urbanas e de mobilidade; o espaço público; a competitividade e a nova economia da cidade e seu relacionamento com a gestão urbana; a sustentabilidade; e, finalmente, sobre a construção de um projeto de cidade. A partir da construção de um consenso o PEM converte-se num processo permanente de desenvolvimento (CIDEU, 2004, *apud* REZENDE e ULTRAMARI, 2007).

3.3 DIAGNÓSTICO SETORIAL

De acordo com Churchill e Peter (2000), a análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças o ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo.

Segundo Nascimento (2006), uma das ferramentas mais utilizadas para realizar a análise do ambiente é através da Matriz SWOT - sigla inglesa que significa: *Strengths* - Forças, *Weakness* - Fraquezas, *Opportunities* - Oportunidades, *Threats* – Ameaças são efetuadas para diagnosticar ambientes interno e externo da organização, identificando, conforme o próprio nome, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização, através da análise dos dados controláveis no ambiente e identificação de dados não controláveis, para potencializar o desempenho da organização frente ao ambiente e ao mercado. É uma ferramenta que procura identificar os fatores críticos de sucesso da organização, permitindo-lhe o desenvolvimento de estratégias e formas de ação frente às necessidades mais prementes da organização.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada pela organização para diagnosticar com precisão suas forças fraquezas, ameaça e oportunidades é a análise SWOT.

Chiavenato (2003) nos diz que a função do modelo SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, desta maneira formando uma matriz com quatro células, sendo que cada célula haverá uma indicação de qual rumo à empresa deve seguir. Estas células servem de indicadores da situação da empresa.

Segundo Ferrell (2005), a questão final e mais ampla numa análise é a avaliação do ambiente externo, pois é nele que se encontram os fatores competitivos, econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais, que podem exercer consideráveis pressões diretamente e indiretamente sobre as atividades de marketing. Já o ambiente interno foca nas suas metas, estratégias, desempenho, destino de recursos, características estruturais e atmosfera política deve ser o primeiro aspecto analisado.

3.4 MATRIZ GUT

Matriz GUT, sigla utilizada para resumir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência. É uma ferramenta de grande importância para solucionar problemas dentro de uma empresa, e se mostra bastante eficaz, apesar da simplicidade no desenvolvimento e manutenção. Ela está ligada, a partir dos levantamentos da Matriz SWOT compreendendo os ambientes interno e externo priorizando a resolução do problema, atacando aqueles aspectos de maior gravidade, que possuem urgência e tendência. Periarda (2011) aponta os seguintes passos para montar a matriz GUT:

- Primeiro passo: Listar todos os problemas relacionados às atividades que você terá que realizar em seu departamento, sua empresa ou até mesmo suas tarefas em casa, por exemplo. Montando uma matriz simples, contemplando os aspectos GUT e os problemas a serem analisados.

- Segundo passo: Atribuir uma nota para cada problema listado, dentro dos três aspectos principais que serão analisados: Gravidade, Urgência e Tendência.

- Gravidade: Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido;

- Urgência: Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”;

- Tendência: Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”.

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, um problema extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência a piorar com o tempo receberia uma pontuação da seguinte maneira:

Gravidade = 5 | Urgência = 5 | Tendência = 5

Ao final da atribuição de notas para os problemas, seguindo os aspectos GUT, faz-se necessário produzir um número que será o resultado de toda a análise e que definirá qual o grau de prioridade daquele problema. O cálculo é feito da seguinte forma: pega-se os valores de cada problema e multiplica-se desta maneira (G) x (U) x (T). Para o exemplo acima, o produto desta multiplicação seria = 125, ou seja, o fator de prioridade deste problema, segundo a Matriz GUT será 125. O que, dentro de uma comparação com outros problemas, indicará se ele é ou não o mais urgente a ser atacado. Também pode ser apenas somadas as notas atribuídas como no exemplo apresentado totalizaria 15.

3.5 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estabelecer a metodologia é relatar o caminho percorrido para atingir o resultado objetivado. Para Oliveira (1999), o estudo dos métodos e meios de investigação do pensamento correto e verdadeiro visa delimitar um determinado problema, analisar, desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir das relações de causa e efeito. Neste pensar, a metodologia utilizada priorizou o uso dedutivo através do estudo de caso diante da realidade do município de Cândido Godói/RS. Esta metodologia

buscou argumentos reais para possibilitar estabelecer ações colaborativas destinadas ao Planejamento Estratégico 2018 a 2028.

O planejamento é um processo de conhecimento da realidade existente visando diagnosticar para propor ações de intervenção a curto, médio e longo prazo. Planejar estrategicamente significa pensar para o futuro. O que existe para o que deverá ser feito.

Para a elaboração do planejamento estratégico do Município de Cândido Godói, firmaram parceria a Associação Comercial e Industrial de Cândido Godói - ACICG e a Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM, através do envolvimento de professores da Área de Administração. Primeiramente ocorreu a confecção do projeto contendo as etapas de trabalho até a confecção do relatório. O trabalho foi desenvolvido no segundo semestre de 2018 e envolveu as seguintes etapas:

3.5.1 - 1ª Etapa - Levantamento do perfil do município

Através de pesquisa realizada com dados secundários, buscou relatar os dados quantitativos do município. Dados em relação a história do município, população, dimensões geográficas, agricultura, indústria, serviços, dentre outros, foram apontados conforme fontes oficiais existentes.

3.5.2 - 2ª Etapa - Diagnóstico *in loco* – Matriz SWOT

Conforme proposta do projeto aprovado, no Planejamento Estratégico do município de Cândido Godói, o diagnóstico *in loco* foi realizado a partir de um encontro envolvendo as lideranças locais. Durante o encontro, ocorreu a exposição dos objetivos do diagnóstico e apresentação da matriz SWOT para o levantamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, a partir da qual elaborou-se a devida matriz com as informações dos grupos.

3.5.3 - 3ª Etapa – Confecção da Matriz GUT

A partir do diagnóstico da Matriz SWOT, os apontamentos foram priorizados utilizando-se a Matriz GUT, a qual define o que deve ser tratado com gravidade, urgência e tendência. Para tanto, as lideranças locais reuniram-se novamente em grupos para as devidas definições.

3.5.4 - 4ª Etapa – Estruturação da Missão, Visão, Negócio, Valores e Objetivos Estratégicos

Nesta etapa ocorreu a construção coletiva dos direcionadores do Planejamento Estratégico, a partir das contribuições de cada um dos grupos, sempre considerando-se o que foi definido anteriormente. Construíram-se a Missão, a Visão, o Negócio, os Valores e os Objetivos Estratégicos para cada um dos setores.

3.5.5 - 5ª Etapa - Validação com a Comunidade

Por fim, considerando-se a construção coletiva, as definições foram apresentadas às lideranças locais, para validação, e posterior elaboração do relatório final.

3.5.6 - 6ª Etapa – Confecção do Relatório

A confecção do relatório final ocorreu nos meses de outubro e novembro, com tabulação do diagnóstico, preenchimento da matriz SWOT, descrição dos objetivos estratégicos e estabelecimento de ferramentas de monitoramento, acompanhamento, avaliação e controle.

O sucesso do planejamento estratégico está não apenas em seu resultado apresentado, mas principalmente no envolvimento, dedicação e priorização das ações propostas.

4. ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL - PEM

Neste tópico, apresenta-se os resultados obtidos a partir das intervenções realizadas junto à comunidade de Cândido Godói/RS e suas contribuições apresentadas e priorizadas.

4.1 ANÁLISE DE AMBIENTE

A Análise de Ambiente é realizada a partir da Matriz SWOT, também conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), a qual tem por objetivo realizar o diagnóstico da situação atual do município de Cândido Godói. A mesma foi elaborada em grupos, sendo que os resultados estão apresentados nos quadros a seguir:

Quadro 4: Matriz SWOT do Setor do Agronegócio

AGRONEGÓCIO			
Forças	Produtividade	Fraquezas	Mão de obra
	Concorrência		Sucesso da nova geração (jovens)
	Subsistência		Escala de produção (diversidade produtos)
	Clima (regularidade de chuva, temperaturas amenas)		Gestão rural

	Solos fortes (produtivos), adequado pra exploração		Logística
	Associativismo existente		Associativismo (onde não tem inexistência)
	Qualidade de vida		Falta conhecimento técnico (básico)
Oportunidades	Garantia de preço mínimo	Ameaças	Legislação (burocracia) (alterações)
	Tecnologia		Dolarização (dólar)
	Especialização		Matérias primas importadas (insumos)
	Chamada publica		Clima (seca, geada, granizo, vendaval)
	Processamento produto in natura (transformação)		Logística

Quadro 5: Matriz SWOT do Setor de Comércio e Indústria

COMÉRCIO/INDÚSTRIA			
Forças	Mão de obra comprometida	Fraquezas	Mão de obra não qualificada
	Relação empresa-cliente: a venda acontece muito pelo relacionamento comércio		Logística: tanto para a compra de matéria prima como para a venda dos produtos no comércio
	Localização geográfica, universidades		Não agrega valor ao comércio: o produto vai bruto para fora do município (milho, leite, soja)
	Pessoas com bom poder aquisitivo e credibilidade		Diminuição de população no município
	Diversidade econômica (milho, soja, leite, suínos)		Não ter uma área maior disponível no berçário, para novos empreendedores.
	Potencial turístico, capital mundial dos gêmeos, cidade pomar		Não ter um parque de exposições para expor os produtos do comércio e da indústria
	Mídia local (divulgação comercial através de rádio e jornais de nosso município)		Organização de entradas, calçadas, canteiros. Falta de manutenção dentro da cidade.
Oportunidades	Qualificação de mão de obra (cursos de capacitação com todas as áreas através de serviços de apoio como SEBRAE, SENAC, SESI, SENAI)	Ameaças	Atendimento aos clientes, forma de abordar os clientes
	O comércio precisa se reinventar, as vendas, manda os meios virtuais		Falta de investimento em cursos pelas empresas
	Transformar o produto, industrializar, milho, leite, soja		As vias de acesso ao município são precárias
	Demanda crescente por alimentos		Economia, instabilidade econômica
	Melhorar as vias do município		Compra virtual
			Falta de incentivos as empresas atuantes no município (êxodo das empresas locais)
			Carga elevada de tributos

Quadro 6: Matriz SWOT do Setor de Serviços

SETOR SERVIÇOS			
Forças	Potencial na prestação de serviço	Fraquezas	Mão de obra qualificada.
	Povo que honra seus compromissos e trabalhos		Poupar/investimento.
	Boas safras, bons preços. Alavancam os serviços.		Envelhecimento da população
	Fase de crescimento econômico		Saída dos jovens
	Potencial turístico: gêmeos, grupos culturais, museu do imigrante, arte.		Acomodações para sair da zona de conforto.
	Opções para profissionalizar: curso normal, curso técnico em contabilidade.		Carência em serviço hoteleiro
	Bom atendimento na saúde e educação: canais de busca e melhoramento de tecnologias.		Culinária.
	Poder de mobilização, de articulação e participação da comunidade. Ligação asfáltica.		Falta de profissionalização. Gestão das praças de alimentação. Criatividade.
	Indústria local. Organização das MEI no município.		Escritórios contábeis

	Imprensa: Banco do Brasil, Centro de Formação de Condutores, Expocandi.	Rotatividade dos médicos e outros profissionais
	Diversidade religiosa, organizações em cooperativas e associações, baixa criminalidade.	Sazonalidade
Oportunidades		Inovação, gestão, resistência para mudanças.
		Informalidade
		Dificuldade em reter talentos.
		Falta de serviços braçais, serviços gerais.
		Conforto no atendimento
		Conservadores, não se adere as mudanças a evolução.
		Possibilidade de compra e venda
		Energia e comunicação (internet)
		Limpeza da cidade, estradas rurais.
	Trabalho	Dificuldade em fazer sucessão rural
	Ligação asfáltica	Geração jovem sem comprometimento
	Expansão urbana	Crise econômica
	Turismo	Cenário político, descomprometimento, escassez de líderes comprometidos.
	Investimento no serviço hoteleiro	Leis, exigências trabalhistas
	Potencial jovem	Condições climáticas
	Educação com ênfase na produção agrícola e empreendedorismo	Super-valorização dos terrenos urbanos
	Suporte das universidades	Doenças: câncer, contaminação e poluição ambiental
	Prestação de serviço de limpeza urbana	
	Rever o plano de arborização e passeios públicos	
	Escola de campo de fato	
	Cursos profissionalizantes	
	Pesquisa de intenção das empresas, indústrias	
	Universidade federal próxima	
	Potencial energético	

4.2 MATRIZ GUT

A partir da Análise de Ambiente, partiu-se para a priorização dos apontamentos, utilizando-se a Matriz GUT, a qual possibilita definir as prioridades utilizando-se as escalas de gravidade, urgência e tendência, conforme detalhamento a seguir:

GRAVIDADE
1 = SEM GRAVIDADE
2 = POUCO GRAVE
3 = GRAVE
4 = MUITO GRAVE
5 = EXTREMAMENTE GRAVE

URGÊNCIA
1 = NÃO TEM PRESSA
2 = PODE ESPERAR UM POUCO
3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL
4 = COM ALGUMA URGÊNCIA
5 = AÇÃO IMEDIATA

TENDÊNCIA
1 = NÃO VAI PIORAR
2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE

Seguindo essa metodologia, e considerando-se as matrizes disponíveis no Apêndice 2, realizou-se o somatório das pontuações atribuídas, conforme amplia-se a gravidade, urgência e tendência de cada um dos apontamentos, e a partir desta, considera-se como prioridade todos os itens pontuados entre 4 e 5, totalizando no mínimo 12 pontos, em cada uma das áreas em que se aplicou a Matriz SWOT.

As figuras 15, 16 e 17 apresentam a síntese dos apontamentos, apontando as prioridades de cada setor.

Figura 15: Prioridades da Matriz GUT no Agronegócio

AGRONEGÓCIO			
▼	FOFA ▼	APONTAMENTOS ▼	Prioridade ▼
A G R O N E G Ó C I O	FORÇAS	SUBSISTÊNCIA	12
		CLIMA (REGULARIDADE DE CHUVA, TEMPERATURAS AMENAS)	12
		ASSOCIATIVISMO EXISTENTE	12
	FRAQUEZAS	MÃO DE OBRA	12
		SUCESSO DA NOVA GERAÇÃO (JOVENS)	15
		GESTÃO RURAL	15
		ASSOCIATIVISMO (ONDE NÃO TEM INESISTÊNCIA)	15
	OPORTUNIDADES	GARANTIA DE PREÇO MÍNIMO	15
		TECNOLOGIA (TODAS AS CONTEMPLAÇÕES)	15
		ESPECIALIZAÇÃO	15
		AGROINDÚSTRIA	15
		CHAMADA PÚBLICA	15
		PROCESSAMENTO PRODUTO INATURAL (TRANSFORMAÇÃO)	15
		COOPERATIVISMO E SUCESSÃO RURAL EXTRACURRICULAR	15
		PRODUÇÃO ORGÂNICA (REFLORESTAMENTO COMERCIAL)	12
	AMEAÇAS	LEGISLAÇÃO (BUROCRACIA) (ALTERAÇÕES)	15
		FLUTUAÇÃO DE PREÇOS	15
		CREDITO RURAL (ENDIVIDAMENTO)	15
		CLIMA (SECA, GEADA, GRANIZO, VENDEVAL)	15

Figura 16: Prioridades da Matriz GUT no Comércio e Indústria

COMÉRCIO E INDÚSTRIA			
▼	SWOT ▼	APONTAMENTOS ▼	Prioridades ▼
C O M É R C I O E I N D Ú S T R I A	FORÇAS	POTENCIAL TURÍSTICO, CAPITAL MUNDIAL DOS GÊMEOS, CIDADE POMAR	14
		MÃO DE OBRA NÃO QUALIFICADA	13
	FRAQUEZAS	NÃO AGREGA VALOR AO COMÉRCIO: O PRODUTO VAI BRUTO PARA FORA DO MUNICÍPIO (MILHO, LEITE, SOJA)	12
		DIMINUIÇÃO DE POPULAÇÃO NO MUNICÍPIO	13
		NÃO TER UMA ÁREA MAIOR DISPONÍVEL NO BERCÁRIO, PARA NOVOS EMPREENDEDORES.	15
		ORGANIZAÇÃO DE ENTRADAS, CALÇADAS, CANTEIROS. FALTA DE MANUTENÇÃO DENTRO DA CIDADE.	12
		FALTA DE INVESTIMENTO EM CURSOS PELAS EMPRESAS	13
		AS VIAS DE ACESSO AO MUNICÍPIO SÃO PRECÁRIAS	12
		O COMÉRCIO PRECISA SE REINVENTAR, AS VENDAS, MANDA OS MEIOS VIRTUAIS	13
	OPORTUNIDADES	TRANSFORMAR O PRODUTO, INDUSTRIALIZAR, MILHO, LEITE, SOJA	15
		DEMANDA CRESCENTE POR ALIMENTOS	13
		ATRair EMPRESAS	12
		ECONOMIA, INSTABILIDADE ECONÔMICA	12
	AMEAÇAS	COMPRA VIRTUAL	13
		FALTA DE INCENTIVOS AS EMPRESAS ATUANTES NO MUNICÍPIO (EXODO DAS EMPRESAS LOCAIS)	14
		CARGA ELEVADA DE TRIBUTOS	12
		ASSÉDIO EM NOSSAS EMPRESAS (OUTROS MUNICÍPIOS BUSCANDO)	13
		VENDA INFORMAL- FORASTEIROS (EMPRESAS CONCORRENTES DE OUTROS MUNICÍPIOS)	14

Figura 17: Prioridades da Matriz GUT em Serviços

SERVIÇOS			
FOFA	APONTAMENTOS	Prioridad	
FORÇAS	POTENCIAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	13	
	POVO QUE HONRA SEUS COMPROMISSOS E TRABALHOS	12	
	BOAS SAFRAS, BONS PREÇOS. ALAVANCAM OS SERVIÇOS.	12	
	ARTE.	12	
	INDÚSTRIA LOCAL. ORGANIZAÇÃO DAS MEI NO MUNICÍPIO.	12	
FRAQUEZAS	MÃO DE OBRA QUALIFICADA.	12	
	ACOMODAÇÕES PRA SAIR DA ZONA DE CONFORTO.	12	
	CULINÁRIA.	14	
	CRIATIVIDADE.	13	
	ROTATIVIDADE DOS MÉDICOS E OUTROS PROFISSIONAIS	12	
	ENERGIA E COMUNICAÇÃO (INTERNET)	15	
	DIFICULDADE EM RETER TALENTOS.	15	
	FALTA DE SERVIÇOS BÁSICOS, SERVIÇOS GERAIS.	12	
OPORTUNIDADES	TRABALHO	15	
	TURISMO	15	
	INVESTIMENTO NO SERVIÇO HOTELEIRO	15	
	POTENCIAL JOVEM	12	
	EDUCAÇÃO COM ÊNFASE A PRODUÇÃO AGRÍCOLA E EMPREENDEDORISMO	15	
	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LIMPEZA URBANA	12	
	ESCOLA DE CAMPO DE FATO	12	
	PESQUISA DE INTENÇÃO DAS EMPRESAS, INDÚSTRIAS	12	
	UNIVERSIDADE FEDERAL PRÓXIMA	12	
AMEAÇAS	POTENCIAL ENERGÉTICO	12	
	DIFICULDADE EM FAZER SUCESSÃO RURAL	15	
	GERAÇÃO JOVEM SEM COMPROMETIMENTO	12	
	CRISE ECONÔMICA	12	
	CENÁRIO POLÍTICO, DESCOMPROMETIMENTO, ESCASSEZ DE LÍDERES	12	
	COMPROMETIDOS.	12	
	LEIS, EXIGÊNCIAS TRABALHISTAS	12	
	CONDIÇÕES CLIMÁTICAS	12	
	SUPER VALORIZAÇÃO DOS TERRENOS URBANOS	12	
	DOENÇAS: CÂNCER, CONTAMINAÇÃO E POLUIÇÃO AMBIENTAL	15	

4.3 CONTRUÇÃO DA MISSÃO

A construção da Missão ocorreu com a apresentação do que é uma missão, quais respostas ela precisa atender e como deve ser descrita. Em seguida os grupos de trabalhos divididos em Agronegócio, Comércio e Indústria e Serviços elaboraram uma proposta de Missão. Na sequência houve a análise das proposições, decomposição e construção de uma única missão que melhor represente a comunidade local.

4.3.1 Grupo do Agronegócio

1) Congregar entidades e atores sociais para fins de alavancar o desenvolvimento local e regional, por meio do empreendedorismo, da cooperação, do protagonismo social e do acesso qualificado ao conhecimento e às novas tecnologias,

de forma a resultar em uma comunidade mais próspera, feliz e humana, com efetiva melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos.

2) Promover e reforçar o desenvolvimento local e regional, a cidadania ativa, a integração social e a qualidade de vida, enquanto pilares de uma comunidade mais justa, desenvolvida, solidária e sustentável.

3) Atuar de forma sistemática e proativa, utilizando a capacidade interventiva e inovadora de seus atores sociais, evoluindo continuamente no sentido de promover um desenvolvimento local sólido, com vantagens competitivas aos associados, colaboradores e comunidade em que atua.

4.3.2 Grupo do Comércio e Indústria

Desenvolver a qualidade de vida através de políticas públicas econômicas, sustentáveis, com gestão eficiente.

4.3.3 Grupo de Serviços

Promover o desenvolvimento ambiental, econômico, cultural e social para os municípios, fomentando o desenvolvimento local e valorizando a cidadania.

Diante da análise dos diversos levantamentos propostos realizou a decomposição dos tópicos apresentados para a formação da Missão.

O QUÊ? Promover o desenvolvimento ...

PARA QUEM? ...do município de Cândido Godói...

PARA QUÊ? ...proporcionando qualidade de vida...

COMO FAZER? ... através da cooperação, inovação e políticas públicas

ONDE DEVE FAZER? ... (no município de Cândido Godói)

QUAL RESPONSABILIDADE SOCIAL DEVE TER? ... de forma responsável e sustentável.

Na sequência, apresenta-se a proposta de Missão para o município de Cândido Godói/RS:

“Promover o desenvolvimento do município de Cândido Godói, proporcionando qualidade de vida, através da cooperação, gestão, inovação e políticas públicas, de forma responsável e sustentável.”

4.4 CONSTRUÇÃO DA VISÃO

Para a elaboração da Visão as ações realizadas se assemelham a construção da missão. Também ocorreu a apresentação do que é uma visão, quais respostas ela precisa atender e como deve ser descrita. Em seguida os grupos de trabalhos divididos em Agronegócio, Comércio e Indústria e Serviços elaboraram uma proposta de Visão. Na sequência houve a análise das proposições, decomposição e construção de uma única visão que melhor represente a comunidade local.

4.4.1 Grupo do Agronegócio

Ser referência na concepção e promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável, responsável por contribuir para a construção de uma sociedade mais empreendedora, ambientalmente responsável, humana, produtiva e solidária.

4.4.2 Grupo do Comércio e Indústria

Ser reconhecida como um município empreendedor, com matriz produtiva diversificada.

4.4.3 Grupo de Serviços

Ser um município economicamente sustentável, empreendedor, com qualidade de vida e excelência na prestação de serviços à comunidade.

4.4.4 Definição da Visão

Após a apresentação das propostas de visão pelos grupos de trabalho, realizou a análise e construção final da Visão proposta:

No que queremos nos tornar? Ser um município empreendedor, diversificado e sustentável...

Pilares da sustentabilidade: Economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.

Qual a direção apontada?

Onde nós estaremos?

O que queremos construir? ... construindo uma sociedade comprometida, solidária e humana.

A seguir, apresenta-se a proposta de Visão para o município de Cândido Godói/RS:

“Ser um município empreendedor, diversificado e sustentável, construindo uma sociedade mais comprometida, solidária e humana”.

4.5 CONSTRUÇÃO DO NEGÓCIO

A construção do Negócio a que se propõe o município não se restringe apenas aos produtos e serviços que ele proporciona à sua população, mas sim, relaciona-se aos benefícios que todos usufruem.

Nesse sentido, as seguintes sugestões de negócio foram levantadas pelos grupos de trabalho:

- Desenvolvimento
- Felicidade
- Qualidade de vida

Compreendendo a importância de construir-se uma comunidade que busca o melhor para todos, e que progrida em todas as suas instâncias, sugere-se como negócio:

“Desenvolvimento, Felicidade e Qualidade de Vida”

4.6 CONTRUÇÃO DOS VALORES

Dentre os valores que são determinantes para a convivência em comunidade, definiu-se, a partir das contribuições dos envolvidos:

- Pessoas
- Cooperação
- Sustentabilidade
- Responsabilidade

4.7 MACRO-OBJETIVOS

A partir das prioridades elencadas na Análise de Ambiente, através da Matriz SWOT, bem como a definição da Missão, Visão, do Negócio e dos Valores, foram definidos os seguintes macro objetivos, em cada uma das áreas:

Quadro 7: Objetivos Estratégicos do Agronegócio

O Quê
Criar um programa de agroindustrialização*.
Proporcionar capacitações a partir da gestão e inovação nas atividades rurais.
Melhorar a capacidade de gestão das propriedades rurais.
Diversificar as atividades produtivas visando maiores perspectivas de sucessão rural.
Realizar Pesquisa mercado na área do agronegócio**
Potencializar Vendas
Realizar Seminário Municipal
Realizar viagem de estudos

Obs: *Quando apresenta os objetivos em vermelho são aqueles que não foram desdobrados em ações que visam atingir seus resultados. Em 2019 os grupos mesmos dedicados priorizaram atender alguns objetivos já escritos em 2018 e criaram outros que apresentam a seguir. **Novos objetivos criados em 2019.

Quadro 8: Objetivos Estratégicos do Comércio e Indústria

O Quê
Melhorar a infraestrutura do condomínio industrial (berçário)***.
Realizar estudos de viabilidade de negócios atuais e futuros viabilizando empreendedores.
Criar um programa permanente de qualificação profissional.
Fortalecer a identidade "Terra dos Gêmeos" - (identidade visual, construções, produtos, serviços, incentivos...).
Promover melhorias na infraestrutura e acessibilidade das ruas, praças.
Criar cartilha do empreendedor de Cândido Godói.
Realizar Assessoria e Consultoria nas empresas do município.
Criar o programa Ideias na mesa.

Obs: ***Objetivos criados em 2018 e desdobrados em planos de ações em 2019.

Quadro 9: Objetivos Estratégicos de Serviços

O Quê
Pluralizar a cadeia produtiva do município, buscando um diagnóstico das viabilidades de empreendedorismo
Reorganizar o fórum de Desenvolvimento, reativando a sua atuação na comunidade.
Planejar uma política municipal para o idoso, buscando ações que visem o conforto e a viabilidade de uma qualidade de vida com envelhecimento saudável e digno.
Desenvolver o turismo do município, resgatando a cultura do fenômeno dos gêmeos e cidade pomar
Criar condições de melhorias na infraestrutura do saneamento básico para todos os munícipes.
Buscar parcerias com instituições, entidades da região, visando estudos para o desenvolvimento estratégico do município e qualificando profissionais.

4.6 PLANOS DE AÇÃO

Conforme Oliveira (2009), “Plano de Ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”.

A aplicação do programa 5W1H organiza informações estruturando-as para utilização nos processos de organização de empresas públicas e ou privadas. As vantagens principais do programa acontecem por uma avaliação ampla, evitando parcialidades, e com o uso de ferramentas decisórias, através de perguntas e

respostas para facilitar o melhor entendimento de questões, e uma maior estratificação das informações.

De acordo Falconi (1991) *apud* Perkoski (2010) devem ser identificadas as características de cada instrumento, definindo sua metodologia baseado em uma estrutura que oriente o plano de ação a fim de realizar a integração para implementação sistemática denominada 5W1H, sendo respectivamente apresentadas pelas palavras em inglês: *What* (O quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Why* (Por quê?), *How* (como?), facilmente difundida entre o meio empresarial, diagnosticando problemas, apresentando o plano de ação e melhorias contínuas dos processos, e nos sistemas de gestão de qualidade.

4.6.1 Método 5W1H

O método 5W1H recebeu este nome em função das letras iniciais de algumas perguntas em inglês que ajudam a esclarecer situações, eliminando dúvidas em atividades empresariais que, de outra forma, podem ser extremamente prejudiciais a qualquer atividade empresarial.

Consiste em elaborar um formulário, para cada proposta de ação, contendo as respostas para as seguintes seis questões:

Quadro 10: Modelo da ferramenta 5W1H

WHAT?	WHO?	WHERE?	WHEN?	WHY?	HOW?
O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Qual a tarefa?	Quem vai fazer?	Onde será executada?	Quando será feito?	Porque esta tarefa é necessária	Qual o método?
O que será feito?	Qual departamento?		Cronograma?		De que maneira será feito?

Fonte: Meira, 1999.

Conforme Meira (1999), o método 5W1H é um *check list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados. Este diagrama funciona como uma espécie de registro que determina o responsável e o prazo de execução da ação. Os gerentes de produção sabem que as tarefas e seus respectivos responsáveis devem ser claramente definidos para que o projeto de melhoria não fraqueje e não haja falta de determinação.

Thompson (2000) também afirma que o plano de ação pode ser elaborado com base no 5W1H, que significa:

What – O quê: objetivo a ser alcançado, meta a ser realizada.

Who – Quem: identifica quem é o responsável pela ação.

When – Quando: fixa prazos em que tais ações devem chegar ao resultado.

Where – Onde: local onde ocorrerão.

Why – Porquê: dá o motivo, a explicação das razões para que tais ações devam ser realizadas.

How – Como: mostra como tais medidas podem ser realizadas.

Sugere-se, para cada um dos objetivos estratégicos, a estruturação de um Plano de Ação, a partir do modelo a seguir:

Quadro 11: Modelo de Plano de Ação – 5W1H

	PLANO DE AÇÃO – PA Objetivo Estratégico: Realizar pesquisa mercado na área do agronegócio		ÁREA: AGRONEGÓCIO		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Pesquisa mercado na área do agronegócio	Descobrir Nichos de produtos agregados com aplicabilidade do município	Consultoria juntamente com o grupo de comércio e indústria	Cândido Godói	Envolvidos no Agronegócio	Suportado no plano do comércio e indústria	30/07/2019	-
NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA		

PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Potencializar Vendas			ÁREA: AGRONEGÓCIO		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Industrializar a matriz primária das Potencialidades do município	Incentivar investidores em agroindústrias locais agregar valor aos produtos	Buscar conhecimento através das visitas realizadas	Cândido Godói	Envolvidos no AGRONEGÓCIO	R\$ cotação	30/08/2020	-
Qualificar os empreendedores	Para dominar o negócio implantado	Contratar um profissional, instituição	Cândido Godói	Envolvidos no AGRONEGÓCIO	R\$COTAÇÃO	30/05/2020	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Jeferson Persch			Dalce Schneider		
Max Goetze Filho					

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Realizar seminário Municipal		ÁREA: AGRONEGÓCIO		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Seminário Municipal	Debater ações do agronegócio para o mercado e o comércio/ sustentabilidade	Através de um audiência pública reunir produtores, lideranças, comércio e indústria.	Cândido Godói	Envolvidos no AGRONEGÓCIO		05/10//2019	-
Definir organizadores							
Construir plano para realização							
Definir programação							

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Jeferson Persch			Dalce Schneider		
Max Goetze Filho					

PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Realizar viagem de estudos			ÁREA: AGRONEGÓCIO		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Buscar conhecimento na transformação na matéria-prima	Buscar alternativas de negócio que deram certo em outros municípios na área da Agroindustrialização de produtos	Programar visitas	Em municípios que já funciona	Comissão AGRONEGÓCIO	R\$ COTAÇÃO	30/08/2019	-
Criar um calendário de visitas determinando os locais	Para organizar os participantes com suas respectivas atividades econômicas	Criar um cronograma	Onde será determinado os locais	Comissão AGRONEGÓCIO		Setembro/2019	
NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA		
Jeferson Persch			Max Goetze Filho				

		PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Promover melhorias na infraestrutura e acessibilidade das ruas, praças.		ÁREA: Comércio e Indústria	NÚMERO/REVISÃO 01		
				PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019	
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Identificar ruas, sinalizar faixas de segurança de pedestres.	Pois o negócio de nosso município é Desenvolvimento, felicidade e qualidade de vida	Criar um cronograma de melhorias na infraestrutura.	Sec. De Planejamento	Sélia Heck		Junho/19	
Praça municipal - fazer um ambiente aconchegante.	Criar um ambiente de encontro dos munícipes e visitantes	Planejar, reformar, revitalizar o ambiente, banheiros, ter um responsável;	Sec. De Planejamento / Obras.	Sélia Heck	R\$230.000,00	Outubro/19	
Malha viária	Dar melhores condições de trafegabilidade, escoamento da produção, segurança no trânsito.	Criar um programa de limpeza de sarjetas e encascalhamento no interior, calçamentos e recapeamento asfáltico na cidade. Acessibilidade.	Sec. De Planejamento / Obras.	Pedro Trapp		Permanente	
Acesso a cidade	Falta embelezamento, colocar a identificação Gêmeos, assim como tem na entrada da cidade em frente ao pórtico, multiplicar para as demais entradas.	Multiplicar o monumento com iluminação em todos os acessos, jardinagem. Realizar um cronograma.	Sec. De Planejamento / Obras.	Sélia Heck, ver com Miguel Dapper;		Julho/2019	
NOME DOS ENVOLVIDOS		VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS		VISTO	DATA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE CÂNDIDO GODÓI - 2018/2028

Valdir Bieger		02-05-19	Antonio Nisciur Neto		02-05-19
Josiane Spies		02-05-19	Cristiano Bieger		02-05-19

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Realizar estudos de viabilidade de negócios atuais e futuros viabilizando empreendedores.			ÁREA: Comércio e Indústria	NÚMERO/REVISÃO 02		
				PÁGINA: 01 DE: 01	HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Pesquisa de mercado	Para orientar o empreendedor nas estratégias a serem tomadas. Ver as possibilidades viáveis de investimentos no município.	Contratar uma instituição	Cândido Godói	Setrem	R\$ 11.500,00	Junho/19	
Dimensionar o mercado	Identificar quais os clientes que vamos satisfazer	Contratar uma instituição	Cândido Godói	Setrem	//	Agosto/19	
Quais as melhores áreas de atuação, investimentos no município.	Para tentar prever como o cliente vai receber este produto, serviços, aceitabilidade.	Contratar uma instituição	Cândido Godói	Setrem	//	Setembro/19	
Capacidade de mercado	Para saber qual o potencial do mercado, perfil do cliente, plano de negócios.	Contratar uma instituição	Cândido Godói	Setrem	Cotação	Maio/20	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Carlos Nunes		02-05-19	Valdir Bieger		02-05-19
Crsitiano Bieger		02-05-19	Olavo Cioti		02-05-19
Josiane Spies		02-05-19	Antonio Nisciur Neto		02-05-19

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Criar cartilha do empreendedor de Cândido Godói.		ÁREA: Comércio e Indústria		NÚMERO/REVISÃO 03		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Cartilha	Orientar, informar, despertar investidores empreendedores internos e externos. A informação é a palavra chave no negócio, pois é o primeiro passo.	Descrever que o município oferece de incentivo. (serviços de máquinas, projetos, plantas, licenciamento, área no berçário, incentivos fiscais, etc).	Secretaria de Planejamento	Sélia Heck	R\$ 3.500,00	Outubro/19	
Como posso investir em Cândido Godói	O empreendedor deve saber o que o município dispõe. O porquê Cândido Godói é bom de investir, quais as áreas sustentáveis.	Criar um manuscrito, com quem falar, qual os primeiros passos, planos de negócio	Sec. De Planejamento	Sélia Heck		Outubro/19	
Boas oportunidades	Criar um ambiente favorável, receptivo, com apoio do município.	Descrever as forças do município. (mão de obra, segurança, lugar bom de viver)	Sec. De Planejamento	Sélia Heck		Outubro/19	
Audiência Pública	Incentivos para micro e pequenos empresários	Reunir Executivo, Legislativo, Empresários	ACICG	ACICG		Maio/20	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Josuanne Spies		02=05-19	Valdir Bieger		02=05-19
Olavo Cioti		02=05-19	Cristiano Bieger		02=05-19
		PLANO DE AÇÃO - PA	ÁREA: Comércio e Indústria		NÚMERO/REVISÃO 04

		Objetivo Estratégico: Melhorar a infraestrutura do condomínio industrial (berçário).		PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019	
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Abrir a Avenida	Melhorar o tráfego	Máquinas do setor de Obras	Berçário Municipal	Pedro Trapp		Junho/19	
Licença de operação	Legalizar	Realizar o projeto e ver as Licenças prévias, de Instalação e Operação.	Berçário Municipal	Engenheira Ambiental - Ana Luiza		Agosto /19	
Infraestrutura	Dar condições de uso	Instalar energia, água, ruas, placas de identificação visível.	Berçário Municipal	Pedro Trapp	R\$ 300.000,00	Setembro/ 19	
Mapear e dividir os lotes	Atender a demanda, interessados.	Dividir os lotes em áreas de 1600 m², realizar uma planta.	Berçário Municipal	Setor Engenharia - Rudimar Schneider		Outubro/19	
Distribuir os espaços	Dar mobilidade, crescimento e desenvolvimento ao berçário.	Seguir o que está previsto no estatuto.	Sec. Agricultura	Sec. Jeferson Persch		Outubro/19	
Reuniões mensais do Condomínio	Acompanhar, avaliar, dar o feedback aos envolvidos.	Convocar os membros do condomínio conforme calendário.	Sec. Agricultura	Sec. Jeferson Persch		Monitoramento	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Carlos Nunes		02/05/2019	Valdir Bieger	02/05/2019	
Antônio Nisciur Neto		02/05/2019			
Josiane Spies		02/05/2019			
Cristiano Bieger		02/05/2019			

		PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Realizar Assessoria e Consultoria nas empresas do município.		ÁREA: Comércio e Indústria		NÚMERO/REVISÃO 05	
				PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019	
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Contratar assessoria	Dar suporte ao empresário	Visitas in loco	Nas empresas	Universidade Setrem	R\$ 5.500,00	Junho/19	
Incubadora Tecnológica	Mostrar e despertar as forças existentes no berçário municipal	Visitas in loco	Nas empresas	Universidade Setrem	R\$ 2.000,00	Julho/19	
Diagnosticar	Identificar deficiências/dificuldades	Visitas in loco	Nas empresas	Universidade Setrem	R\$ 2.000,00	Julho/19	
Orientar	Mostrar caminhos, ações a serem feitas	Visitas in loco	Nas empresas	Universidade Setrem	R\$ 2.000,00	Agosto/19	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Carlos Nunes		02-05-19	Olavo Cioti		02-05-19
Valdir Bieger		02-05-19	Cristiano Bieger		02-05-19
Josiane Spies		02-05-19			

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: - Criar um programa permanente de qualificação profissional.		ÁREA: Comércio e Indústria		NÚMERO/REVISÃO 06		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Qualificar mão de obra	Profissionalizar as atividades, atender a demanda das empresas.	Cursos profissionalizantes.	ACICG	ACICG	Andamento	Junho/20	
Qualificar empreendedores	Melhorar os resultados do negócio	Contratar profissional	Nas empresas	Setrem	Andamento	Julho/20	
Cursos de metrologia/desenhos	Saber interpretar e aplicar	Contratar profissional	ACICG	ACICG	Previsto	Fevereiro/20	
Curso de soldador de metais	Ter soldador qualificado	Contratar profissional	ACICG, com parceria de aulas práticas em empresa associada.	ACICG	Cotação	Março/20	
Atendimento ao cliente	Qualificar o atendimento nas empresas	Cursos profissionalizantes.	ACICG	ACICG	Cotação	Abril/20	
Qualificação financeira	Para saber medir a situação do negócio, avaliar a sustentabilidade.	Contratar profissional	ACICG	ACICG	Cotação	Maior/20	
Gestão de estoque	Ter o controle dos recursos investidos, avaliar estoque bom.	Contratar profissional	ACICG	ACICG	Cotação	Junho/20	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Antônio Nisciur Neto		02-05-19	Josiane Spies		02-05-19
Valdir Bieger		02-05-19	Cristiano Bieger		02-05-19

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: - Criar o programa Ideias na mesa.		ÁREA: Comércio e Indústria		NÚMERO/REVISÃO 07		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Encontro empresarial	Pensar o município	Convidar empresários	ACICG	ACICG	R\$ 1.500,00	Março/20	
Definir calendário de encontros	Unificar ideias e projetos	Marcar um almoço/janta	Restaurante	ACICG	R\$ 2.000,00	Abril/20	
Palestras	Despertar horizontes	Parceria Setrem	ACICG	ACICG	R\$ 1.500,00	Junho/20	
Depoimentos de empresários	Ter exemplos práticos	Convidar um associado com sucesso em empreender.	ACICG	ACICG	-	Outubro/20	
Case de sucesso	Despertar o interesse de novos empreendedores	Convidar Case de sucesso. Já comprovados	ACICG	ACICG		Outubro/20	
Ideias na escola	Incentivar os alunos, pois Eles serão o futuro.	Visitar escolas, conselho de educação.	Educação	Coordenação		Novembro/20	
Empreendedorismo feminino	Despertar o interesse nas mulheres	Provocar um encontro, socializar as ideias.	ACICG			Novembro/20	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Antonio Nisciur Neto		02-05-19	Carlos Nunes		02-05-19
Josiane Spies		02-05-19	Cristiano Bieger		02-05-19
Olavo Cioti		02-05-19			

PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: <i>CRIAR CONDIÇÕES DE MELHORIAS NA INFRAESTRUTURA DO SANEAMENTO BÁSICO PARA TODOS OS MUNICÍPIES</i> Grupo: <i>SERVIÇOS</i>			ÁREA: <i>SERVIÇOS</i>		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
-Tomar conhecimento do Plano Municipal de Saneamento Básico.	- Ter conhecimento do que se está fazendo, o andamento da construção do Plano Municipal.	- Convidar a Comitê Gestor para uma reunião junto a Comissão de Serviços.	- Câmara de Vereadores.	- Fabiane	-	- Até 30/06/2019	-
Zelar para que sejam executadas as ações previstas no Plano municipal de Saneamento Básico.	Para garantir que todo o processo pensado, pesquisado e definido seja executado na comunidade garantindo assim mais qualidade de vida.	- Provocar audiências públicas para prestar contas de cada passo que esteja sendo dado. - Criar uma publicação através de mídias sócias das ações executadas em tempo real.	- Na cidade como em comunidades do interior.	Comitê executivo e de Coordenação com apoio do Fórum de Desenvolvimento.		Semestral a partir de 2020.	
- Fazer um levantamento de nossas demandas de qualificação.	- Precisamos identificar para poder buscar e construir as melhores parcerias possíveis.	Precisamos debater melhor como vamos extrair esta demanda da comunidade.	Nas próximas reuniões do setor.	Todos grupos envolvidos.	-	Até 31 de julho de 2019	
-							

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Cleudir Sturmer		02-05-19	Iracema Frolich		02-05-19
Dirce Rockemback		02-05-19	Merci Schosller		02-05-19

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Buscar parcerias com instituições, entidades da região, visando estudos para o desenvolvimento estratégico do município e qualificando profissionais Grupo: serviços			ÁREA: SERVIÇOS		NÚMERO/REVISÃO	
				PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019	
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
- Fazer um levantamento de nossas demandas de qualificação.	- Precisamos identificar para poder buscar e construir as melhores parcerias possíveis. - Para ter um diagnóstico de serviços ausentes na comunidade (ex. eletricista, jardineiro, ...). - Para ter atendimento que proporcionam uma ótima experiência a todos os cidadãos.	Precisamos debater melhor como vamos extrair esta demanda da comunidade.	Nas próximas reuniões do setor.	Todos grupo envolvido.	-	Até 31 de julho de 2019	
-							

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Cleudir Sturmer			Merci Schosller		
Iracema Frolich			Dirce Rockemback		

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Planejar uma politica municipal para o idoso, buscando ações que visem o conforto e a viabilidade de uma qualidade de vida com envelhecimento saudável e digno Grupo: serviços		ÁREA: SERVIÇOS		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
-Conhecer a Política Pública do Idoso.	- Para estar a par da realidade do que se pensa no município e o que já se tem pensado.	-Participar de uma reunião do Conselho Municipal do Idoso.	-Na Câmara de Vereadores.	-Conselho Municipal do Idoso e o Grupo de Serviços.	-	-14/05/2019	
- Ter a casa do Idoso	- Para acolher nossos idosos	- Encaminhar projeto junto aos órgãos					
-Estudar a Lei do Conselho Municipal do Turismo.	- Para conhecer e fomentar as políticas públicas do turismo municipal.	-Conselho Municipal do Turismo. Identificar os componentes do Conselho.	-Na Linha São Pedro 11h00min	-AGECANDI-Secretário da Educação (Merci, Osmar)	-	-02/04/2019-11h00min	Realizado com sucesso.

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Cleudir Sturmer			Dirce Rockembach		
Merci Schosller			Iracema Frolich		

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE CÂNDIDO GODÓI - 2018/2028

PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Reorganizar o fórum de desenvolvimento, reativando a sua atuação na comunidade Grupo: SERVIÇOS			ÁREA: SERVIÇOS		NÚMERO/REVISÃO		
			PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
- Resgatar os documentos legais do Fórum DELIS.	-Para reativar e discutir ações para o município.	-Chamar Presidente e ver como está a parte dos documentos. Consultar o escritório Contábil.	-Rádio Gêmeos e Escritório.	-Antiga diretoria (Geraldo, Cleudir, Geni)	-	30/04/2019	
-Prever uma reunião para conversar a situação do Fórum DELIS	-Para fazer a composição de uma nova diretoria para (f) um novo funcionamento e fazer encaminhamentos.	- Chamar antiga diretoria e o Grupo pensante de Serviços.	-Na ACI	- Diretoria e Grupo Serviços	-	08/04/2019 às 7h30min	
- Fazer reuniões nas comunidades do interior e micro regionais.	Para conhecer a realidade, criando alternativas de desenvolvimento. FOCO NA SOLUÇÃO.	- criar grupos dentro do próprio fórum para a viabilidade desta agenda dentro de um prazo curto.	No município	- Fórum	-	2022	
- Elaborar avaliar e viabilizar projetos	Fortalecer a economia e o bem estar sócio cultural do município.	- Secretaria do Planejamento - Fórum - Contratar uma equipe. - Criando um banco de projetos.	No município	- Fórum		2023	
NOME DOS ENVOLVIDOS			VISTO		DATA		
Cleudir Sturmer					Merci Schossler		
Iracema Frolich					Dirce Rockembach		

	PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Pluralizar a cadeia produtiva do município, buscando um diagnóstico das viabilidades de empreendedorismo Grupo: serviços	ÁREA: SERVIÇOS		NÚMERO/REVISÃO			
		PÁGINA: 01 DE: 01		HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019			
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
- Criar uma equipe técnica.	- Para fazer um diagnóstico de nossas demandas e possibilidades dentro da Cadeia Alimentar.	- Contatar Universidades e ou -Criar uma equipe interna no município.	- No município	-Secretaria da Agricultura e Emater.	-	Ano 2020	-
-Incrementar produtos que não são produzidos porem consumidos em nosso município.	- Para fortalecer a economia local.	- Perceber a demanda regional para cada segmento. - Organizar e dividir a produção por região 9comunidades) geográfica, considerando características de cada empreendimento. - Criar, buscar uma linha de financiamentos com recursos municipais e externos. - A partir do diagnostico incentivar nossos agricultores.	- No município	- Agricultura, Emater e Fórum de Desenvolvim ento.	-	-2022	

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Dirce Rockembach			Iracema Frolich		
Cleudir Sturmer			Merci Schosller		

PLANO DE AÇÃO - PA Objetivo Estratégico: Desenvolver o turismo do município, resgatando a cultura do fenômeno dos gêmeos e cidade pomar Grupo: serviços		ÁREA: SERVIÇOS			NÚMERO/REVISÃO		
		PÁGINA: 01 DE: 01			HOMOLOGADO EM: 02/ 05/ 2019		
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (R\$)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Estudar a Lei do Conselho Municipal do Turismo.	- Para conhecer e fomentar as políticas públicas do turismo municipal.	-Geni trazer a lei do Conselho Municipal do Turismo. Identificar os componentes do Conselho.	-Na Linha São Pedro 11h00min	-AGECANDI-Secretário da Educação (Merci, Osmar)	-	- 02/04/2019 - 11h00min	Realizado com sucesso.
Solicitar que o Executivo reorganize o Conselho Municipal do Turismo.	-Para voltar a discutir as (q) diretrizes do turismo de Cândido Godói.	-Ofícios para as entidades indicar os membros que representam as atividades.	-Cândido Godói	-Geni encaminhar.	-	-até o dia 10/04/2019	
Motivar e assessorar o Conselho Municipal do Turismo.	- Receber e motivar o Conselho Municipal do Turismo.	-Participar da 1ª reunião do Conselho do Turismo.	-Câmara de Vereadores.	- Geni.	-	29/04/2019	
Organizar um FORUM REGIONAL do Turismo.	- Para criar uma rede forte da região para debater o tema e encaminhar ações de forma coletiva e sincronizada.	- Propor nas reuniões regionais do Turismo esta possibilidade para que Cândido Godói seja o primeiro a chamar e organizar.	- Cândido Godói (Salão paroquial)	- Conselho Municipal do Turismo em parceria com diversas entidades locais.		2020	
Revitalizar as áreas verdes do município.	-Para ser espaços atrativos e aconchegantes.	- Poder público crie junto a seus setores técnicos uma equipe para levantar os espaços possíveis para tal ação. - Criar um padrão temático.	- Espaços urbanos	- Secretarias competentes.		- 2025	
Projetos temáticos, específicos (lixeiras em forma de frutas, bancos, passeios...)	Para embelezar nosso município.	- Desenvolver projetos e busca de recursos financeiros.	Município.	- Secretarias Municipais.		Criar projetos a partir de 2020.	

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE CÂNDIDO GODÓI - 2018/2028

- Registro da logomarca do município	Segurança e credibilidade em nossa marca visual.	- Contratar uma empresa da área para ver o processo a ser feito.	Município.	- Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Turismo.		Urgente.	
Espaço na praça para comercialização de produtos.	Porque é um lugar central de grande circulação de pessoas, na qual nossa marca precisa estar evidente.	- Desenvolver projeto na busca de recursos financeiros próprios ou externos.	Município.	- Secretarias competentes.		2021	
Centro Administrativo	Para deixar nossa área central mais bonita e atraente.	Acompanhar o projeto encaminhado na captação de recursos federais.	Município.	- Conselho Municipal do Turismo e demais entidades.		2026 (estar pronto o Centro).	
Repensar espaços e áreas públicos.	Temos escolas desativadas com terrenos, centro de turismo no Bairro Esperança, e ambos podem ser melhor aproveitados estrategicamente.	Criar um Grupo de Trabalho para fazer o diagnóstico e estudar cada um as suas possibilidades.	Município.	- Secretarias competentes.		2021	
Parque de exposições e eventos	É imprescindível ter um espaço para realização de eventos culturais para projetar Cândido Godói.	- Desenvolver projetos na busca de recursos financeiros próprios ou externos.	Município.	- Secretarias competentes, ACI e Fórum de Desenvolvimento.		2020	
-							

NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA	NOME DOS ENVOLVIDOS	VISTO	DATA
Cleudir Sturmer			Iracema Frolich		
Merci Schosller			Dirce Rockembach		

4.7 ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2005, p. 264).

Ainda segundo Oliveira (2005), a função controle e avaliação num processo de Planejamento Estratégico têm algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- identificar problemas, falhas e erros que transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar a sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximo dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

4.7.1 Ferramentas de Acompanhamento

Para o acompanhamento das ações, sugere a utilização de uma ferramenta capaz de acompanhar e gerenciar as ações previstas nos planos. O Software Geplanes é um software elaborado para atuar na gestão estratégica de empresas públicas ou privadas, sem custos de aquisição e ou manutenção, disponível para baixar no portal do software público brasileiro através do link <https://softwarepublico.gov.br/social/geplanes>.

O Geplanes é utilizado na execução das ações previstas pelo planejamento. Fazendo uso do Geplanes é possível gerenciar as medidas, as metas e seus desdobramentos, os indicadores e as anomalias. Através de relatórios, de gráficos e do painel de controle os gerentes, coordenadores, diretores e presidentes têm uma visão dos indicadores e da instituição.

O Geplanes possui interface web. Todos os componentes utilizados em seu desenvolvimento são softwares livres e gratuitos, portanto as instituições que vierem a adotá-lo não terão custos com licenciamento de software.

Sugere-se também, como alternativa, a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), o qual permite o acompanhamento e a avaliação da implementação do Planejamento Estratégico a partir de indicadores de desempenho. O BSC atua em 4 perspectivas, conforme apresentado pela figura 18:

Figura 18: Perspectivas de atuação do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Além destas ferramentas, é possível fazer um acompanhamento simplificado através do exemplo, utilizando o modelo à seguir:

Quadro 12 - Ferramenta de Monitoramento e Controle no Excel

O que fazer?	Planejado	Realizado

Legenda:

	Prazo Corrente		Futuro		Prazo Vencido
--	----------------	--	--------	--	---------------

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar o futuro. Pensar sobre o futuro. A cidade que sonhamos, que queremos é a cidade que construímos a cada dia. A possibilidade de planejar, estudar a realidade, diagnosticando pontos fortes, oportunidades e atentando para os pontos fracos e ameaças possibilitam o pensar no futuro.

O planejamento estratégico de Cândido Godói/RS foi desenvolvido pelo departamento de extensão da SETREM através dos Professores da Área de Administração durante o segundo semestre de 2018. Com objetivos de diagnosticar a realidade local, realizar análise situacional (oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos), construção de um plano direcionador, apresentando as ações capazes de contribuir para com o desenvolvimento local e o estabelecimento critérios de acompanhamento e revisão das ações. Através de encontros com as entidades locais, foi possível diagnosticar as demandas, dificuldade e perspectivas futuras para traçar as ações futuras.

A projeção das ações do planejamento ocorreram em consonância com anseios e desejos de uma comunidade envolvida e determinada a mudar sua realidade para melhor. Para a apresentação das ações, sugeriu-se a utilização do modelo de plano de ação baseado na ferramenta 5W1H para a facilitação da exposição das mesmas. Para o acompanhamento da implementação das ações, contam também neste documento as ferramentas sugeridas para referida mensuração. Em 2019 os grupos novamente reuniram, discutiram e propuseram as ações que visam atender os objetivos propostos.

Portanto, este documento apresenta-se como fonte contributiva no assessoramento para as tomadas de decisões sejam de curto, médio e longo prazo no

município de Cândido Godói/RS. Certo que planejar é o olhar interpretativo da realidade para com o futuro, as ações aqui contidas aconteceram diante de um processo de atenção e dedicação na priorização em realizar as sugestões expostas. Um documento é apenas a materialização da intenção. Um sonho relatado, mas ainda não realizado. Como atores do desenvolvimento, cabe a cada envolvido, sejam gestores, formadores de opinião, empresários e a comunidade convergirem para o pleno êxito na implementação do Planejamento Estratégico Municipal de Cândido Godói 2018/2028.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina. FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão Empresarial. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>. Acesso em 26/06/2012.

ANDRADE, N. A. *et al.* **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**, São Paulo, Pioneira, 1984.

FEE. **Dados do município de Cândido Godói/RS**. Disponível em <https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=C%E2ndido+God%F3i>

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/candido-godoi/panorama>. Acessado em Outubro/Novembro de 2018.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para melhoria da qualidade**. / Rogério Campos Meira. Porto Alegre SEBRAE/RS 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 14. Ed. revista. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT - Guia completo**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em Dezembro de 2018.

PERKOSKI, E. V. **Desenvolvimento de um Plano de Ação para a Implementação do Programa 5s no Setor de Refinaria da Empresa Camera Agroalimentos**. Trabalho de Conclusão de Curso. Três de Maio, 2010.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. **Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro 41(2): 255-71, Mar./Abr. 2007.

SEBRAE. **Perfil das Cidades Gaúchas**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2018.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICES

1. MATRIZ SWOT

Agronegócio

A G R O N E G Ó C I O	FOFA	APONTAMENTOS	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
	F O R Ç A S	PRODUTIVIDADE	3	3	3	9
		CONCORRÊNCIA	2	2	2	6
		SUBSISTÊNCIA	4	4	4	12
		CLIMA(REGULARIDADE DE CHUVA, TEMPERATURAS D AMENAS)	4	4	4	12
		SOLOS FORTES (PRODUTIVOS), ADEQUADO PRA EXPLORAÇÃO	3	3	3	9
		ASSOCIATIVISMO EXISTENTE	4	4	4	12
		QUALIDADE DE VIDA	5	5	5	15
	F R A Q U E Z A S	MÃO DE OBRA	4	4	4	12
		SUCESSO DA NOVA GERAÇÃO (JOVENS)	5	5	5	15
		ESCALA DE PRODUÇÃO (DIVERSIDADE PRODUTOS)	3	3	3	9
		GESTÃO RURAL	5	5	5	15
		LOGÍSTICA	3	3	3	9
		ASSOCIATIVISMO (ONDE NÃO TEM INESISTÊNCIA)	5	5	5	15
		FALTA CONHECIMENTO TECNICO (BÁSICO)	3	3	3	9
		GERAÇÃO DE RENDA (BAIXA RENDA)	4	4	4	12
	O P O R T U N I D A D E S	GARANTIA DE PREÇO MÍNIMO	5	5	5	15
		TECNOLOGIA (TODAS AS CONTEMPLEÇÕES)	5	5	5	15
		ESPECIALIZAÇÃO	5	5	5	15
		CRÉDITO RURAL	3	3	3	9
		SUINOCULTURA (PARCERIAS)	3	3	3	9
		GADO CORTE (COMERCIAL)	3	3	3	9
		AGROINDÚSTRIA	5	5	5	15
		CHAMADA PÚBLICA	5	5	5	15
		PROCESSAMENTO PRODUTO INATURA (TRANSFORMAÇÃO)	5	5	5	15
		COOPERATIVISMO E SUCESSÃO RURAL EXTRACURRICULAR	5	5	5	15
		PRODUÇÃO ORGÂNICA (REFLORESTAMENTO COMERCIAL)	4	4	4	12
	A M E A Ç A S	LEGISLAÇÃO (BUROCRACIA) (ALTERAÇÕES)	5	5	5	15
		DOLARIZAÇÃO (DOLAR)	3	3	3	9
		MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS (INSUMOS)	3	3	3	9
		IMPORTAÇÃO LEITE	3	3	3	9
		IMPORTAÇÃO TRIGO	3	3	3	9
		FLUTUAÇÃO DE PREÇOS	5	5	5	15
		CREDITO RURAL (ENDIVIDAMENTO)	5	5	5	15
		CLIMA (SECA, GEADA, GRANIZO, VENDEVAL)	5	5	5	15
		LOGÍSTICA	3	3	3	9

Comércio e Indústria

FOFA	APONTAMENTOS	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
C O M É R C I O E I N D Ú S T R I A	MÃO DE OBRA COMPROMETIDA	1	3	4	8
	RELAÇÃO EMPRESA- CLIENTE: A VENDA ACONTECE MUITO PELO RELACIONAMENTO COMÉRCIO	2	2	4	8
	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA, UNIVERSIDADES	1	1	1	3
	PESSOAS COM BOM PODER AQUISITIVO E CREDIBILIDADE	1	1	1	3
	DIVERSIDADE ECONÔMICA (MILHO, SOJA, LEITE, SUINOS)	1	1	2	4
	POTENCIAL TURÍSTICO, CAPITAL MUNDIAL DOS GÊMEOS, CIDADE POMAR	4	5	5	14
	MÍDIA LOCAL (DICULGAÇÃO COMERCIAL ATRAVÉS DE RÁDIO E JORNAIS DE NOSSO MUNICÍPIO)	2	2	1	5
	EMPREENDEDORISMO	3	5	1	9
	MÃO DE OBRA NÃO QUALIFICADA	4	5	4	13
	LOGÍSTICA: TANTO PARA A COMPRA DE MATÉRIA PRIMA COMO PARA A VENDA DOS PRODUTOS NO COMÉRCIO	4	4	3	11
	NÃO AGREGA VALOR AO COMÉRCIO: O PRODUTO VAI BRUTO PARA FORA DO MUNICÍPIO (MILHO, LEITE, SOJA)	4	4	4	12
	DIMINUIÇÃO DE POPULAÇÃO NO MUNICÍPIO	5	5	3	13
	NÃO TER UMA ÁREA MAIOR DISPONÍVEL NO BERÇÁRIO, PARA NOVOS EMPREENDEDORES.	5	5	5	15
	NÃO TER UM PARQUE DE EXPOSIÇÕES PARA EXPOR OS PRODUTOS DO COMÉRCIO E DA INDÚSTRIA	3	3	4	10
	ORGANIZAÇÃO DE ENTRADAS, CALÇADAS, CANTEIROS. FALTA DE MANUTENÇÃO DENTRO DA CIDADE.	4	4	4	12
	ATENDIMENTO AOS CLIENTES, FORMA DE ABORDAR OS CLIENTES	4	3	4	11
	FALTA DE INVESTIMENTO EM CURSOS PELAS EMPRESAS	4	5	4	13
	AS VIAS DE ACESSO AO MUNICÍPIO SÃO PRECÁRIAS	4	3	5	12
	QUALIFICAÇÃO DE MÃO DE OBRA: - CURSOS DE CAPACITAÇÃO COM TODAS AS ÁREAS ATRAVÉS DE SERVIÇOS DE APOIO COMO SEBRAE, SENAC, SESI, SENAE	2	3	3	8
	O COMÉRCIO PRECISA SE REINVENTAR, AS VENDAS, MANDA OS MEIOS VIRTUAIS	4	4	5	13
	TRANSFORMAR O PRODUTO, INDUSTRIALIZAR, MILHO, LEITE, SOJA	5	5	5	15
	DEMANDA CRESCENTE POR ALIMENTOS	4	4	5	13
	MELHORAR AS VIAS DO MUNICÍPIO	4	4	3	11
	ATRAIR EMPRESAS	4	4	4	12
	ECONOMIA, INSTABILIDADE ECONÔMICA	4	4	4	12
	COMPRA VIRTUAL	4	4	5	13
	FALTA DE INCENTIVOS AS EMPRESAS ATUANTES NO MUNICÍPIO (EXODO DAS EMPRESAS LOCAIS)	4	5	5	14
	CARGA ELEVADA DE TRIBUTOS	5	5	2	12
	ASSÉDIO EM NOSSAS EMPRESAS (OUTROS MUNICÍPIOS BUSCANDO)	4	4	5	13
	VENDA INFORMAL- FAROSTEIROS (EMPRESAS CONCORRENTES DE OUTROS MUNICÍPIOS)	4	5	5	14

Serviços

FOFA	APONTAMENTOS	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
F O R Ç A S	POTENCIAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	4	4	5	13
	POVO QUE HONRA SEUS COMPROMISSOS E TRABALHOS	4	4	4	12
	BOAS SAFRAS, BONS PREÇOS. ALAVANCAM OS SERVIÇOS.	4	4	4	12
	FASE DE CRESCIMENTO ECONÔMICO	4	3	4	11
	POTENCIAL TURÍSTICO: GÊMEOS, GRUPOS CULTURAIS, MUSEU DO IMIGRANTE, ARTE.	4	4	4	12
	OPÇÕES PARA PROFISSIONALIZAR: CURSOS- CURSO NORMAL, CURSO TÉCNICO EM CONTABILIDADE.	2	2	2	6
	BOM ATENDIMENTO NA SAÚDE E EDUCAÇÃO: CANAIS DE BUSCA E MELHORAMENTO DE TECNOLOGIAS.	2	2	2	6
	PODER DE MOBILIZAÇÃO, DE ARTICULAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE. LIGAÇÃO ASFÁLTICA.	2	2	2	6
	INDÚSTRIA LOCAL. ORGANIZAÇÃO DAS MEI NO MUNICÍPIO.	4	4	4	12
	IMPrensa: BANCO DO BRASIL, CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES, EXPOCANDI.	3	3	3	9
	DIVERSIDADE RELIGIOSA, ORGANIZAÇÕES EM COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES, BAIXA CRIMINALIDADE.	2	2	2	6
F R A Q U E Z A S	MÃO DE OBRA QUALIFICADA.	4	4	4	12
	POUPAR/INVESTIMENTO.	3	3	3	9
	ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO	3	3	4	10
	SAÍDA DOS JOVENS	3	4	4	11
	ACOMODAÇÕES PRA SAIR DA ZONA DE CONFORTO.	4	5	3	12
	CARÊNCIA EM SERVIÇO HOTELEIRO	3	2	3	8
	CULINÁRIA.	4	5	5	14
	FALTA DE PROFISSIONALIZAÇÃO. GESTÃO DAS PRAÇAS DE ALIMENTAÇÃO. CRIATIVIDADE.	4	5	4	13
	ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS	2	2	2	6
	ROTATIVIDADE DOS MÉDICOS E OUTROS PROFISSIONAIS	4	4	4	12
	SAZONALIDADE	3	3	3	9
	ENERGIA E COMUNICAÇÃO (INTERNET)	5	5	5	15
	LIMPEZA DA CIDADE, ESTRADAS RURAIS.	4	4	3	11
	INOVAÇÃO, GESTÃO, RESISTÊNCIA PARA MUDANÇAS.	3	3	3	9
	INFORMALIDADE	3	3	3	9
	DIFICULDADE EM RETER TALENTOS.	5	5	5	15
	FALTA DE SERVIÇOS BÁSICOS, SERVIÇOS GERAIS.	4	4	4	12
	CONFORTO NO ATENDIMENTO	3	3	4	10
O P O R T U N I D A D E S	CONSERVADORES, NÃO SE ADERE AS MUDANÇAS A EVOLUÇÃO.	3	3	3	9
	POSSIBILIDADE DE COMPRA E VENDA	3	4	3	10
	TRABALHO	5	5	5	15
	LIGAÇÃO ASFÁLTICA	3	3	3	9
	EXPANSÃO URBANA	2	2	2	6
	TURISMO	5	5	5	15
	INVESTIMENTO NO SERVIÇO HOTELEIRO	5	5	5	15
	POTENCIAL JOVEM	4	4	4	12
	EDUCAÇÃO COM ENFASE A PRODUÇÃO AGRÍCOLA E EMPREENDEDORISMO	5	5	5	15
	SUORTE DAS UNIVERSIDADES	3	3	3	9
	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LIMPEZA URBANA	4	4	4	12
	REVER O PLANO DE ARBORIZAÇÃO E PASSEIOS PÚBLICOS	3	3	3	9
	ESCOLA DE CAMPO DE FATO	4	4	4	12
	CURSOS PROFISSIONALIZANTES	3	3	3	9
	PESQUISA DE INTENÇÃO DAS EMPRESAS, INDÚSTRIAS	4	4	4	12
	UNIVERSIDADE FEDERAL PRÓXIMA	4	4	4	12
	POTENCIAL ENERGÉTICO	4	4	4	12
A M E A Ç A S	DIFICULDADE EM FAZER SUCESSO RURAL	5	5	5	15
	GERAÇÃO JOVEM SEM COMPROMETIMENTO	4	4	4	12
	CRISE ECONÔMICA	4	4	4	12
	CENÁRIO POLÍTICO, DESCOMPROMETIMENTO, ESCASSEZ DE LÍDERES COMPROMETIDOS.	4	4	4	12
	LEIS, EXIGÊNCIAS TRABALHISTAS	4	4	4	12
	CONDIÇÕES CLIMÁTICAS	4	4	4	12
	SUPER VALORIZAÇÃO DOS TERRENOS URBANOS	4	4	4	12
	DOENÇAS: CÂNCER, CONTAMINAÇÃO E POLUIÇÃO AMBIENTAL	5	5	5	15

2. PERFIL DE CÂNDIDO GODÓI (SEBRAE)