

A decorative graphic on the right side of the page. It features three sets of concentric circles in shades of blue. Two sets are in the upper right, and one is in the lower right. Thin blue lines extend from the top left towards the circles, creating a sense of movement or focus.

# **Planejamento Estratégico Municipal de Governador Nunes Freire – Ma**

**KELLY ARIANE BUÁS BRÁZ**

Graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade de Imperatriz – FACIMP (2008). Pós Graduada em Administração Integrada em Marketing e Recursos Humanos pela Faculdade Atenas Maranhense de Imperatriz – FAMA (2012). E-mail: keullysbraz@yahoo.com.br

**Imperatriz-Ma  
28/11/2008**

## SUMÁRIO

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....                                                    | 04 |
| 2. MENSAGEM DO PREFEITO.....                                          | 05 |
| 3. HISTÓRICO DO MUNICÍPIO.....                                        | 06 |
| 4. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS MUNICIPAIS.....                            | 09 |
| 4.1 Diretrizes da cidade.....                                         | 09 |
| 4.1.1. <i>Visão da cidade</i> .....                                   | 09 |
| 4.1.2. <i>Vocações da cidade</i> .....                                | 09 |
| 5. OBJETIVOS MUNICIPAIS.....                                          | 10 |
| 5.1. Diretrizes da administração municipal.....                       | 10 |
| 5.1.1. <i>Missão da prefeitura</i> .....                              | 10 |
| 5.1.2. <i>Políticas municipais</i> .....                              | 10 |
| 5.1.3. <i>Foco estratégico</i> .....                                  | 11 |
| 6. AVALIAÇÃO DO AMBIENTE.....                                         | 11 |
| 6.1. Ambiente externo.....                                            | 11 |
| 6.2. Avaliação do ambiente interno (fatores críticos de sucesso)..... | 12 |
| 6.2.1. <i>Fatores de habitação</i> .....                              | 12 |
| 6.2.2. <i>Fatores de saneamento básico</i> .....                      | 13 |
| 6.2.3. <i>Fatores de segurança pública</i> .....                      | 15 |
| 6.2.4. <i>Fatores de saúde</i> .....                                  | 15 |
| 6.2.5. <i>Fatores de educação</i> .....                               | 16 |
| 6.2.6. <i>Fatores de transporte</i> .....                             | 17 |
| 6.2.7. <i>Fatores trabalho e renda</i> .....                          | 17 |
| 6.2.8. <i>Fatores turismo, lazer e entretenimento</i> .....           | 17 |
| 6.2.9. <i>Fatores de tecnologia</i> .....                             | 18 |
| 6.2.10. <i>Fatores de cultura</i> .....                               | 18 |
| 7. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....                                       | 19 |
| 7.1. Oportunidades.....                                               | 19 |
| 7.2. Ameaças.....                                                     | 19 |
| 8. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....                                 | 19 |
| 8.1. Pontos fortes.....                                               | 19 |
| 8.2. Pontos fracos.....                                               | 19 |
| 9. OBJETIVOS E PLANOS.....                                            | 20 |
| 9.1. Saúde.....                                                       | 20 |
| 9.2. Educação.....                                                    | 20 |
| 9.3. Desenvolvimento social.....                                      | 20 |
| 9.4. Desenvolvimento econômico.....                                   | 20 |
| 9.5. Desenvolvimento ambiental.....                                   | 21 |
| 10. ESTRATÉGIAS E AÇÕES MUNICIPAIS.....                               | 21 |
| 10.1. Estratégias municipais.....                                     | 21 |
| 10.1.1. <i>Conceitos de estratégias</i> .....                         | 21 |
| 10.1.2. <i>Tipos e classificações de estratégias</i> .....            | 29 |
| 10.1.3. <i>Formulação de estratégias municipais</i> .....             | 35 |
| 10.2. Ações municipais.....                                           | 39 |
| 11. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....                                  | 40 |
| 12. ESBOÇO.....                                                       | 40 |
| 13. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO.....                                    | 41 |
| 14. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....                                      | 41 |
| 15. CONCLUSÃO.....                                                    | 46 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                       | 47 |



## **2. MENSAGEM DO PREFEITO**

O Município de Governador Nunes Freire, no Plano de Universalização de Energia Elétrica, através do Programa LUZ PARA TODOS (que está sendo executado pela CEMAR em nosso Estado), com a complementação do aumento energético, pois lá só existe a rede monofásica. O referido Programa é vetor determinante para o desenvolvimento sócio-econômico da referida localidade, criando oportunidades de trabalho e geração de renda, garantindo, assim, a inclusão social e uma melhor qualidade de vida para aquela Comunidade, que possui uma escola comunitária e um poço artesiano. Portanto, na qualidade de representante do Município de Governador Nunes Freire, no sentido de determinar a inclusão da referida localidade no Programa LUZ PARA TODOS, a ser executado no segundo semestre do ano de 2008.

### 3. HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE GOVERNADOR NUNES FREIRE

A criação do município iniciou-se na década de 60, com a chegada dos primeiros moradores, vindos de vários lugares do Maranhão e de outros estados como Paraná, Pará, Ceará, Piauí e outros. Estes fixaram moradia e foram os primeiros desbravadores das matas do que hoje é a cidade de Governador Nunes Freire.

Foram pessoas que acreditaram no município e com seu trabalho e esperança contribuíram para o engrandecimento de nossa cidade.

Segundo os moradores mais antigos, o município iniciou sua formação a partir de 1961, quando o segundo morador, o Sr. Pedro Pitomba e sua família aqui chegaram e fixaram moradia, onde hoje é o cemitério velho. Lá ele implantou um pequeno engenho de cana-de-açúcar e construiu sua casa, de taipa e coberta de cavaco, como a maioria das primeiras casas daqui também foram construídas. Três anos depois, em 1964, ele vendeu para o Sr. Brasilício e Inácia Lopes.

Em 1965 foi instalada e posta em funcionamento a linha do telégrafo que ligava a baixada maranhense ao Pará e formava uma encruzilhada com a BR 316, motivo este que levou o Sr. Sebastião Araújo da Silva, segundo seu próprio relato, a batizar o lugar de Encruzo. Ele foi também a pessoa que plantou a primeira roça (arroz e milho) juntamente com o Sr. Manuel Foboca, onde hoje é o bairro do Belenzinho.

Em 31 de Dezembro de 1966, foi inaugurada a BR 316, que liga o Maranhão ao Pará. Fato este que serviu para dar um grande impulso ao desenvolvimento dessa região, facilitando a comercialização dos produtos agrícolas e o deslocamento de pessoas para a cidade.

Ainda em 1966, chegaram Gabriel Oliveira Costa e Maria de Jesus Martins. Desse casal nasceu a primeira criança no Encruzo: Maria Gertrudes Martins Costa, no dia 17 de Março de 1966.

A primeira rua a ser construída pelos próprios moradores: Antonio Benício, Bernadina Pereira, Antonio Santos e outros foi a Rua do Evangelho.

Nos idos de 69, um grupo formado pelos irmãos “Matos Leão” do Paraná e políticos influentes do Maranhão: Bernado de Almeida Alexandre Costa e José Sarney fizeram uma sociedade e adquiriram 123.000 hectares de terra devolutas do

Estado, na região do Maracaçumé para implantar um grandioso projeto agroindustrial.

Na sociedade desse grupo apareceram apenas os irmãos “Matos Leão”, Bernado de Almeida, Alexandre Costa e o empresário do ramo madeireiro Emmanoel Farah, que veio do Paraná a convite dos irmãos “Matos Leão” para fazer parte do grupo. Na época, era governador do Maranhão Pedro Neiva.

Em 1970, Antonio Torres de Mesquita inaugura o primeiro comércio dessa região, no qual ele vendia comida, bebida (cachaça), remédios e gêneros alimentícios. Foi também um dos primeiros vereadores de Encruzo (o mais votado).

Emmanoel Farah deixou sua residência em Curitiba-PR e veio para o Maranhão com a esposa e os dois filhos menores para administrar a implantação dos projetos.

A primeira serraria, pioneira na região, foi implantada na estrada que liga Encruzo a Santa Helena num povoado chamado Santo Antonio. Recebeu o nome SANTEL (Madeireira Santa Helena), iniciou em 71 e em 74 já vendia madeira serrada (as máquinas funcionavam a vapor).

Em 1979, em virtude de desavenças, Emmanoel Farah saiu da sociedade desse grupo e monta a COMASA (Comercio de Madeira Sociedade Anônima), em sociedade com um grupo cearense, do qual fazia parte o empresário Omar Herak, nascendo assim a primeira serraria de Encruzo. Começava então a devastação das florestas dessa região e o início da atividade madeireira, gerando o desenvolvimento de Encruzo.

Em 1976, foi construída a primeira escola “Francisco Pereira de Araújo”, na administração do prefeito Adélio Freitas Carvalho de Cândido Mendes. Recebeu esse nome em homenagem a um dos primeiros prefeitos do município sede. A escola possuía apenas duas salas de aula com aproximadamente 12 a 15 alunos cada. À noite, funcionava o MOBREAL para os adultos e como não existia energia elétrica na época, usava um gerador de energia de propriedade do Sr. Pedro, para iluminar a escola.

A referida escola teve como primeiras educadoras as Sras. Nair Caldas (já falecida) que foi a primeira professora do município e Hermínia Gomes Santiago que é professora do Estado e prestava serviço pelo município e que ainda hoje contribui para a educação da cidade.

No dia 16 de outubro de 1974, foi celebrada a primeira missa no povoado de Encruzo, pelo Padre Geovane do município de Luís Domingues. A cerimônia religiosa foi celebrada em frente a casa do Sr. Noberto Bispo Pereira, hoje na Avenida Emmanoel Farah.

Em 1977, foi inaugurada a primeira farmácia da cidade, de propriedade do Sr. Osmar Lucena e se chamava “Farmácia Lucena”. Ele aplicava injeções, media pressão e receitava remédios e os casos mais graves eram encaminhados para Zé Doca, pois não havia médico em Encruzo.

Em maio de 1982, com a chegada de Dr. Brênio e sua esposa Dr<sup>a</sup>. Regina é inaugurado o primeiro hospital do povoado de Encruzo. Ficava na COMASA, era de madeira com capacidade para 10 leitos e o atendimento era exclusivamente particular. Depois passaram a trabalhar com um plano de saúde chamado S.O.S PROBEM (Sistema Objetivo de Saúde) a partir de 1983. Mantiveram também contrato de atendimento dos funcionários da COMASA. Um ano depois da chegada de Dr. Brênio e Dr<sup>a</sup>. Regina, chegou Willame Amorim que construiu o Hospital Amorim. Esse hospital funcionou apenas dois anos.

Em 1984, mudaram do hospital de madeira para onde está o atual, com capacidade para 35 leitos. Trouxeram outro médico, Dr. Carlos Alberto Bogeia e uma bioquímica Dr<sup>a</sup>. Helda Aparecida dos Santos Barboza.

Em 1987 fizeram um convênio com o INPS, atual SUS, e passaram a atender toda a população de Encruzo.

Ainda na década de 80, em 1985, Osmar Herak instala o primeiro posto de gasolina de Encruzo, que se chamava PETROMAR, hoje POSTO BALBINO.

## 4. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS MUNICIPAIS

### 4.2 Diretrizes da cidade

Implementar o Plano Diretor em todos os seus aspectos, formular programa municipal permanente de informação à comunidade visando capacitar o município ao exercício da cidadania, promover e estruturar o processo de participação popular na administração do município.

#### 4.1.1. Visão da cidade

Buscar a excelência para ser o melhor fornecedor de soluções de negócio integradas e Manter a liderança no mercado brasileiro com rentabilidade e comprometida com a sustentabilidade.

#### 4.1.2. Vocações da cidade

- **Agricultura:** predomina no município a exploração de cultura de subsistência (arroz, milho, feijão, e mandioca).
- **Pecuária:** existe exploração de bovino (corte e leite), criados de madeira semi-extensiva, suínos e aves.
- **Piscicultura:** criação de peixes em açudes, existindo atualmente 30 açudes povoados.
- **Indústria:** consiste em usinas de beneficiamento de arroz e madeira.
- **Comércio:** consistem no fortalecimento de gêneros alimentícios, medicamentos, confecções, armarinho, higiene, limpeza e varejistas.

## **5. OBJETIVOS MUNICIPAIS**

### **5.1. Diretrizes da administração municipal**

Consiste no aperfeiçoamento e modernização do sistema de planejamento e gestão municipal voltado para o desenvolvimento territorial e a valorização do município, estruturando de maneira adequada os órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura envolvidos nas áreas afins e representantes da sociedade organizada. Tem o objetivo de Estabelecer processo de modernização da administração municipal, buscando o aperfeiçoamento do modelo de gestão integrada e participativa; Integrar as ações dos órgãos municipais qualificando o planejamento e o desenvolvimento do município; Qualificar o serviço público.

#### **5.1.1. Missão da prefeitura**

O Município de Governador Nunes Freire tem missão de oferecer a comunidade: Assistência Social, Emprego e Trabalho, Cultura, Educação, Transporte, Turismo, Saúde, Meio Ambiente e Segurança, Direto das Crianças e Adolescentes, Política Urbana, e o Desenvolvimento Econômico.

#### **5.1.2. Políticas municipais**

No município de Governador Nunes Freire, Implantação de um programa de atendimento emergencial - 24 horas a pessoas carentes, serviços como: traslados, fornecimento de remédios, cirurgias, emissão de documentos pessoais, fornecimento de passagens. Haverá um funcionário da Secretaria de plantão para resolver ou encaminhar chamadas de emergência. Infra-estrutura Urbana; Levantamento de Carências Habitacionais; Políticas e Programas Habitacionais; Programas de Geração de Trabalho e Renda.

As políticas constituem a "regra do jogo", servindo de base para tomada de decisões, ou seja, é um plano permanente que estabelece diretrizes gerais. Chiavenato (2002, p. 157), "políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados".

### 5.1.3. Foco estratégico

Infra-estrutura Urbana, Levantamento de Carências Habitacionais, Políticas e Programas Habitacionais, Geração de Trabalho e Renda.

## 6. AVALIAÇÃO DO AMBIENTE

### 6.1. Ambiente externo

| <b>AMBIENTE EXTERNO - Impactos sobre o Negócio</b> |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variável Ambiental</b>                          | <b>Ameaças</b>                                                                                                                                                    | <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Econômica                                          | <p>Um concorrente mais afirmado no mercado com o mesmo preço que o nosso.</p> <p>Uma crise econômica que reduza o poder aquisitivo dos clientes em potencial.</p> | <p>A demanda por serviços terceirizados com habilidades técnicas e administrativas, que ofereçam alternativas qualitativas e sustentáveis de satisfação às necessidades das organizações é emergente dada a baixa qualidade de serviços ofertados ao consumidor atualmente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Tecnológica                                        | <p>A tecnologia está em constante mudança; assim sendo, os serviços que disponibilizamos, devem estar aptos a acompanhar esta mudança.</p>                        | <p>O município apresenta serviços atualizados em relação às novas tecnologias. As habilidades gerenciais estão sintonizadas com avanço tecnológico.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Cultural                                           | <p>A diversidade de opções que as dispõem para a redução de custo no gerenciamento de serviços de manutenção dos seus bens reduz a opção à terceirização.</p>     | <p>A conscientização bem fundamentada e sensibilização de que a transferência de responsabilidade na execução do gerenciamento de manutenção dos bens patrimoniais fomentam a sustentação de vantagens competitivas das organizações, diante da possibilidade de usufruírem da tranquilidade de se concentrarem suas preocupações apenas em suas atividades principais.</p> <p>Demonstrar e desenvolver a necessidade das empresas convencendo-as a contratarem serviços gerenciais técnicos e capacitados na manutenção dos seus bens patrimoniais.</p> |

## 6.2. Avaliação do ambiente interno (fatores críticos de sucesso)

Infra-estrutura básica, qualificação de mão-de-obra, credibilidade das escolas junto à sociedade, educação e conscientização e comprometimento.

### 6.2.1. Fatores de habitação

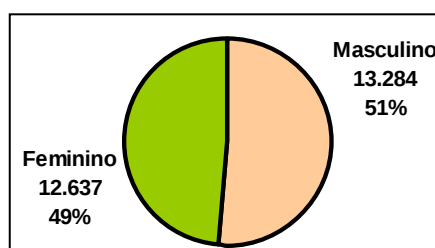
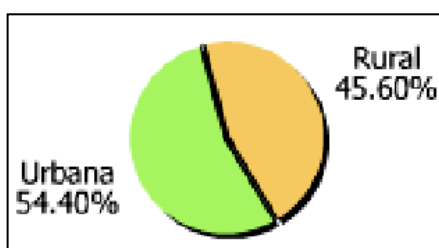
Levantamento da realidade do município de Governador Nunes Freire:

População Urbana: 22.313 habitantes

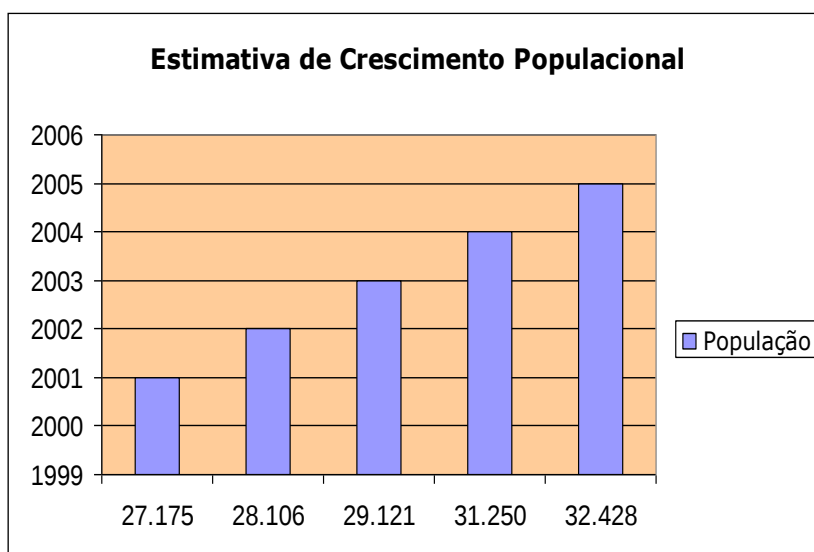
População Rural: 9.114 habitantes

População Geral: 31.427 mil habitante

#### Aspectos Populacionais:



**Taxa média de crescimento da população: 5,91%**



Fonte: IBGE- 2005

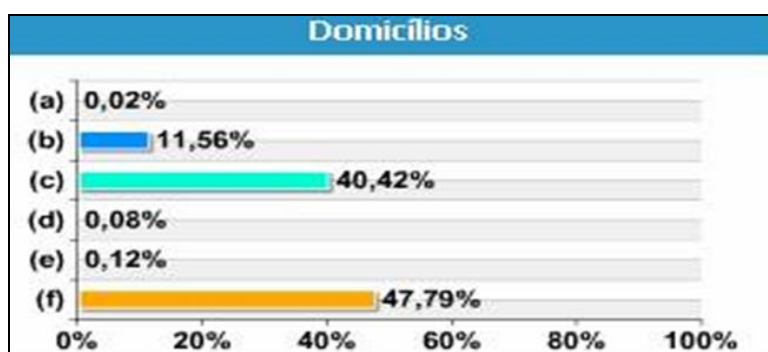
### 6.2.2. Fatores de saneamento básico

O município de Governador Nunes Freire precisa implementar o projeto sanitário na cidade.

### Esgotamento Sanitário

| Ano Referência 2000                                                         | Domicílios | Moradores |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Total                                                                       | 5.098      | 25.813    |
| Rede geral de esgoto ou pluvial (a) <span style="color: purple;">■</span>   | 1          | 5         |
| Fossa séptica (b) <span style="color: blue;">■</span>                       | 558        | 2.638     |
| Fossa rudimentar (c) <span style="color: cyan;">■</span>                    | 1.952      | 10.242    |
| Vala                                                                        | 269        | 1.457     |
| Rio, lago ou mar (d) <span style="color: green;">■</span>                   | 4          | 21        |
| Outro escoadouro (e) <span style="color: yellow;">■</span>                  | 6          | 42        |
| Não tinham banheiro nem sanitário (f) <span style="color: orange;">■</span> | 2.308      | 11.408    |

Fonte: CNM

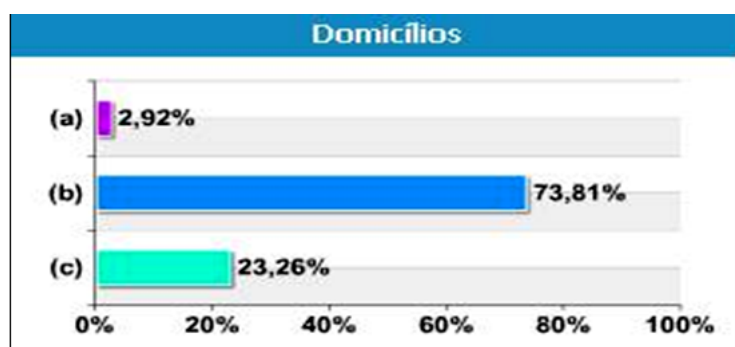


Fonte: CNM

### Abastecimento de Água

| Ano Referência 2000                                                         | Domicílios | Moradores |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Total                                                                       | 5.098      | 25.813    |
| Rede geral (a) <span style="color: purple;">■</span>                        | 149        | 774       |
| Rede geral - canalizada em pelo menos um cômodo                             | 14         | 66        |
| Rede geral - canalizada só na propriedade ou terreno                        | 135        | 708       |
| Poço ou nascente (na propriedade) (b) <span style="color: blue;">■</span>   | 3.763      | 19.241    |
| Poço ou nascente (na propriedade) - canalizada em pelo menos um cômodo      | 201        | 895       |
| Poço ou nascente (na propriedade) - canalizada só na propriedade ou terreno | 249        | 1.165     |
| Poço ou nascente (na propriedade) - não canalizada                          | 3.313      | 17.181    |
| Outra forma (c) <span style="color: cyan;">■</span>                         | 1.186      | 5.798     |
| Outra forma - canalizada em pelo menos um cômodo                            | 16         | 69        |
| Outra forma - canalizada só na propriedade ou terreno                       | 10         | 37        |
| Outra forma - não canalizada                                                | 1.160      | 5.692     |

Fonte: CNM

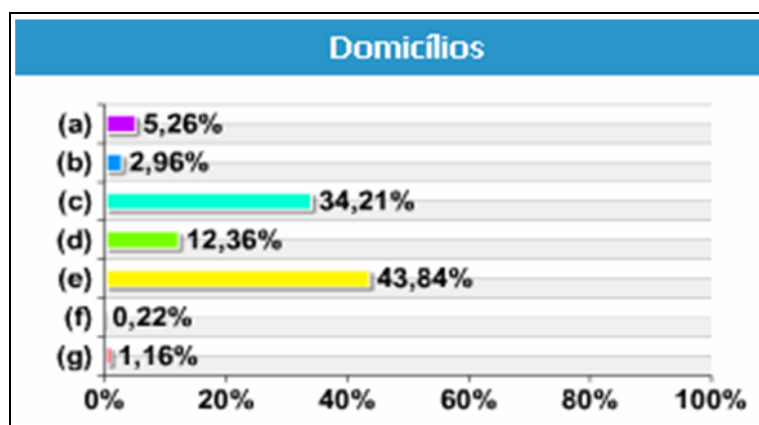


Fonte: CNM

## Destino do Lixo

| Ano Referência 2000                           | Domicílios | Moradores |
|-----------------------------------------------|------------|-----------|
| Total                                         | 5.098      | 25.813    |
| Coletado                                      | 419        | 2.031     |
| Coletado por serviço de limpeza (a)           | 268        | 1.307     |
| Coletado em caçamba de serviço de limpeza (b) | 151        | 724       |
| Queimado (c)                                  | 1.744      | 8.898     |
| Enterrado (d)                                 | 630        | 3.236     |
| Jogado em terreno baldio ou logradouro (e)    | 2.235      | 11.372    |
| Jogado em rio, lago ou mar (f)                | 11         | 52        |
| Outro destino (g)                             | 59         | 224       |

Fonte: CNM



Fonte: CNM

### 6.2.3. Fatores de segurança pública

O município de Governador Nunes Freire possui apenas uma viatura policial (pálio 1.4) e uma delegacia com cinco policiais, e um Tenente com armamento e equipamentos novos, possibilitando segurança aos cidadãos do município.

### 6.2.4. Fatores de saúde

O município de Governador Nunes Freire, possui um centro de saúde e dois postos de saúde, e na zona rural são cinco postos de saúde, e atendimento odontológico com condições excelentes de atendimento, possui duas ambulâncias, não possui veículo para assistência médica aos povoados e setor rural. Em casos graves são encaminhados para a sede e transferidos para São Luis. Em Fevereiro de 1998 a saúde foi municipalizada, gerando emprego e renda.

- **Principais Doenças**

- *Malária*
- *Parasitoses Intestinal*
- *Hanseníase*
- *Tuberculose*
- *Desnutrição*

|                  |     |
|------------------|-----|
| Hospital         | 01  |
| Número de leitos | 200 |
| Farmácias        | 06  |
| Centro de Saúde  | 01  |

| Posto de Saúde   |    |
|------------------|----|
| Zona Urbana:     | 01 |
| Zona Rural:      | 02 |
| Agentes de Saúde | 56 |

## **PROGRAMAS NA ÁREA DA SAÚDE**

- 1 – Notificação de Nascidos Vivos e Óbitos.
- 2 – PACS (Programa de Agentes Comunitários de Saúde).
- 3 – SISVAN (Carência Nutricional, de 6 meses a 2 anos).
- 4 – IMUNIZAÇÃO (vacinas para crianças, gestantes e contra gripes para idosos).
- 5 – HANSENÍASE, TUBERCULOSE, DIABETES, HIPERTENSÃO.
- 6 – TESTE DO PEZINHO.
- 7 – PREVENÇÃO DO CÂNCER DE COLO DE ÚTERO.
- 8 – VIGILÂNCIA SANITÁRIA E EPIDEMIOLÓGICA.
- 9 -PLANEJAMENTO FAMILIAR (com distribuição de camisinhas e anticoncepcional).
- 10 – PRÉ-NATAL.

### **6.2.5. Fatores de educação**

Na área da educação, Governador Nunes Freire conta com 64 escolas. Sendo 51 na área rural e 13 na área urbana, atendendo uma comunidade escolar de 7.791 alunos; 449 alunos de 2º grau e 6.581 no 1º grau, sendo 3.626 na área urbana e 2.955 na área rural. A educação infantil atende 761 crianças de 2 a 6 anos de idade, 588 na área urbana e 173 na área rural.

Para atender essa comunidade, a educação conta com 235 professores, 172 de nível I, 120 professores na área urbana e 52 na área rural, 10 de nível II e 10 de nível III, atuando na área urbana e 43 professores leigos.

Governador Nunes Freire conta também com um avançado Centro de Educação.

Devido as reivindicações dos professores do SIMPROESEMA junto a secretaria de Desenvolvimento Humano de Governador Nunes Freire, foi implantado o pólo Universitário. Do qual fazem parte 7 municípios: Governador Nunes Freire, Amapá do Maranhão, Luís Domingues, Maranhãozinho, Junco do Maranhão, Presidente Médice e Boa Vista do Gurupi, com um total de 276 alunos, para os cursos de Letras, Pedagogia e Ciências. Após a celebração do referido contrato foi realizado o concurso seletivo, no dia 17 de outubro de 1999 em que foram

classificados 21 alunos em Letras, 10 em Ciências e 62 em Pedagogia, num total de 93 alunos de Governador Nunes Freire.

No dia 03 de Janeiro de 2000, foram iniciadas as aulas do Pólo da UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO em Governador Nunes Freire.

#### **6.2.6. Fatores de transporte**

Nesta atividade corresponde em torno de 1%.

| <b>Produção Extrativa Vegetal</b> |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Produto                           | Quantidade            |
| *Madeira                          | 115.464m <sup>3</sup> |
| *Açaí                             | 1.000 kg/ ano         |

#### **6.2.7. Fatores trabalho e renda**

Na composição da renda do município na atividade agrícola contribui com a Receita Municipal em torno de 12%, a participação da pecuária contribui desta receita municipal correspondendo a 4%. Na participação da pecuária corresponde a 4%, e no Setor Indústria a participação na economia municipal é estimada em 80%, e no comércio, a receita de Governador Nunes Freire nesta atividade corresponde a 3%. Na atividade Transporte corresponde em torno de 1%.

#### **6.2.8. Fatores turismo, lazer e entretenimento**

Governador Nunes Freire é conhecido por sua organização administrativa. No ano de 2007 passou a ter uma nova referência, o carnaval, que realizou tendo à frente a prefeita Dr<sup>a</sup>. Regina Bastos e artistas locais.

A cidade se enfeitou toda para a festa de momo (é a pessoa que entra com a chave da cidade e inicia a festa de carnaval), até a arborização exaltou a data. As plantas que adornam a avenida principal do município receberam uma decoração especial, foram pintadas com motivos alusivos à festa e receberam muitos elogios dos mais de três mil turistas atraídos para a cidade durante esse período.

Realizado pela prefeitura, por meio do Departamento de Cultura do município, o segundo maior carnaval popular da história de Governador Nunes Freire, contou com a participação de várias atrações, como as tradicionais bandas de músicas, que tocando suas marchinhas reviveram os antigos carnavais. Também passaram pelo ponto de concentração da folia - a avenida principal da cidade – bandas e grupos que embalam o folião ao som da música maranhense, do frevo, do axé e do samba.

#### **6.2.9. Fatores de tecnologia**

No município de Governador Nunes Freire, possui 130 computadores, para mil funcionários públicos, possui acesso à internet que busca inovar, trazendo novos conceitos de marketing interativo, com entretenimento, cobertura de eventos e festa em geral, divulgação das empresas de Governador Nunes Freire para o mundo, adequando o gosto do cliente ao nosso trabalho com uma ferramenta de divulgação poderosa em mãos e em nível mundial 24 horas ao dia e desenvolver um sistema informatizado, para com isso agilizar procedimentos dentro da prefeitura, como horário e frequência de funcionários, pedidos de contas de clientes, etc.

#### **6.2.10. Fatores de cultura**

O calendário religioso tem como festas principais o São João e Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, além das tradicionais festas com Natal e carnaval.

A variedade cultural encontrada em nosso município, macumba, bumba-meu-boi, festas juninas, artesanato, capoeira, vaquejada, catolicismo e protestantismo.

Não temos culturas próprias. Todas as nossas manifestações culturais vieram de outros lugares ou países: a macumba e o bumba-meu-boi são originais da África; festas juninas, de Portugal; Catolicismo de Roma; Protestantismo de vários outros lugares.

Nosso artesanato é feito com materiais oriundos dessa região como tala de guarimã, telha, talo seco de árvores, arame, folha de tucum, madeira, palha de coco babaçu, cipó.

## **7. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

### **7.1. Oportunidades**

Liderança no cenário educacional no município, demandas de recursos humanos qualificados e de profissionais com novos perfis. Localização geográfica, escolas próximas, crédito em potencial, parcerias com Município (pública) e Empresas (privada), estrutura de comercialização de produtos primários.

### **7.2. Ameaças**

Corrupção Econômica e Política.

## **8. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS**

### **8.1. Pontos fortes**

O município tem uma boa localização geográfica, está localizado na mesorregião oeste maranhense, pertencente a micro região do Gurupi, às margens do Rio Gurupi, na BR 316. Tem uma área territorial de 1.151,77 K2, Oportunidades de atividades interdisciplinares, crescente inserção no desenvolvimento cultural, potenciais de agricultura, pecuária, piscicultura, indústria, comércio, segurança; meios de comunicação; artesanato; localização geográfica; entidades participativas; infra-estrutura básica adequada (qualidade de vida: saúde); recursos naturais (água); povo hospitaleiro; educação, comércio, saúde, judicial.

### **8.2. Pontos fracos**

Densidade populacional é bastante elevada, nota-se que as infra-estruturas por vezes chegam a ser insuficientes. Que não foge à regra, sendo que é compreensível que uma população cada vez maior e cada vez mais exigente e desenvolvida, necessite de mais e mais infra-estruturas e serviços à sua disposição.

## **9. OBJETIVOS E PLANOS**

### **9.1. Saúde**

Melhoria na qualidade e prestação de serviços de atendimento a saúde, para a população do município.

### **9.2. Educação**

Prevê o seu fortalecimento como centro de referência educacional, com ampliação de cursos profissionalizantes e universitários e vagas.

### **9.3. Desenvolvimento social**

O Plano para o desenvolvimento social e o exercício da cidadania serão fomentados em acordo com as seguintes diretrizes gerais: implantação de unidades de descentralização administrativa, promotoras da cidadania e catalisadoras dos sentimentos de auto-estima das populações e das comunidades na sede e nos distritos. Também será enfatizada a participação popular nas deliberações referentes à gestão e execução do Plano Diretor e dos demais planos, programas e projetos de interesse local.

### **9.4. Desenvolvimento econômico**

O Plano tem como objetivo o desenvolvimento econômico sustentável, fomentado em acordo com as seguintes diretrizes: manutenção da situação privilegiada que desfruta o Município como líder regional na área do comércio e serviços; promoção de investimentos com vista à redução da desigualdade da distribuição de renda e promoção ao acesso e usufruto dos bens econômicos e estímulo ao surgimento de empreendimentos locais, principalmente as unidades produtivas de pequeno e médio porte, geradoras de oportunidades de mão-de-obra.

## **9.5. Desenvolvimento ambiental**

O plano tem como objetivos definir a proteção ambiental, o desenvolvimento socioeconômico, o desenvolvimento social e o próprio desenvolvimento institucional. A proteção do meio ambiente será executada de acordo com a legislação vigente.

## **10. ESTRATÉGIAS E AÇÕES MUNICIPAIS**

### **10.1. Estratégias municipais**

- Promover a capacitação dos gestores municipais de saúde.
- Elaborar diretrizes gerais que privilegiem os pontos críticos da gestão municipal em saúde.
- Criar um banco de pessoas treinadas que possam atuar como facilitadores, estabelecer parcerias com Universidades para construção de cursos que utilizem a metodologia de EAD.

#### **10.1.1. Conceitos de estratégias**

O Planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.

Para Raymundo Loen (1973, p.41) planejamento é “a determinação do que precisa ser feito, quando e por quem, para cumprir a responsabilidade atribuída a alguém”. Na visão do autor, o Planejamento procura a determinação de atividades e responsabilidades como forma da empresa alcançar melhor seu objetivo. Como se pode observar a definição desses dois fatores contribui para eliminar a possibilidade de acontecimentos imprevisíveis. A idéia é de que a previsibilidade desses acontecimentos seja favorável à empresa e não o oposto.

Hoji (2003) não discorda de Raymundo Loen (1973), mas acrescenta que, além da responsabilidade se faz necessário garantir que as ações a serem

executadas estejam sincronizadas com um cenário pré-estabelecido de forma a melhor utilizar os recursos destinados na busca dos objetivos, assim sendo afirma:

[...] o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados (HOJI, 2003, p. 359).

Segundo Chiavenato (2000, p. 168):

O planejamento constitui a primeira função da administração. Antes de qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los.

O planejamento administrativo significa decidir adiantadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.

Segundo Maximiano (1995, p. 197), “o processo de planejamento tem três finalidades principais: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos”.

Planejamento é a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos. É a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo. É a mais básica das quatro funções, porque estabelece a ponte entre onde estamos e onde desejamos estar. Além disto, devido ao fato de o planejamento requerer determinação antecipada de ação, a tomada de decisões ocorre durante esta função. Entretanto, as decisões por si só não são planejamento.

De acordo com Robbins (2002, p. 116):

(...) planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de

planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Segundo Pereira (1999), o processo de planejamento nasce a partir da necessidade da alocação otimizada dos recursos escassos, quer seja no setor público ou privado. Assim, no caso da produção de bens e serviços públicos, as entidades precisam planejar a destinação dos recursos, buscando racionalizar e otimizar sua alocação, permitindo, desta forma, um aumento da capacidade de investimento.

Vejamos a definição de planejamento de Pereira (1999, p. 113):

[...] processo de elaboração, execução e controle de um plano de desenvolvimento, a partir do qual fixam-se objetivos gerais e metas específicas, assim como a ordenação do elenco de decisões e providências indispensáveis para a consecução desses objetivos. Dessa forma, o plano de desenvolvimento poderá ser executado de maneira mais rápida, despendendo menos recursos e esforços.

Também de grande contribuição para o estudo é o entendimento dos aspectos básicos das cinco dimensões do planejamento contidos em Oliveira (2001), que permitem uma visão da amplitude do planejamento, as quais são:

- A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, do que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc;
- Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamento, normas e procedimentos, entre outros;
- Uma outra dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo;
- Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc;
- Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade estratégica ou tática, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (STEINER *apud* OLIVEIRA 2001, p32).

Observa-se que Oliveira (2001) dá importância às dimensões citadas em virtude da maior abrangência possível das necessidades básicas na elaboração de um planejamento, ficando claro quando observamos que: a primeira dimensão tem seu foco voltado para o assunto abordado, dando um primeiro passo para a elaboração de uma situação desejada; a segunda direciona-se para os elementos que compõem o planejamento; a terceira refere-se ao tempo em que será executado o planejamento; a quarta observa o desenvolvimento do planejamento dentro da empresa; e, finalmente, a quinta fornece as características para o planejamento.

O autor observa a impossibilidade de se estabelecer limites entre as dimensões abordadas, mas tem a preocupação de conduzir um raciocínio de uma forma, que um planejamento tenha um início meio e fim, sem distanciar-se dos objetivos da empresa.

Oliveira (2001) considera o planejamento como um processo que pode ser desenvolvido a favor de uma situação desejada, trazendo melhor eficiência e eficácia, gerando uma melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, alertando para que o planejamento não seja confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois, o planejamento tem um propósito, que assim é explicado pelo autor:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão as tomadas de decisões, no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2001 p.34 ).

Para o autor, o planejamento possui características básicas de um processo sistemático e constante de decisões, com efeitos e conseqüências no futuro, não sendo um ato isolado e sim inter-relacionado e interdependente, com bases em hipóteses variáveis, e o processo de elaboração é mais importante que o resultado (plano). O autor ainda dá ênfase para que o planejamento seja desenvolvido pela empresa e não para empresa, sob pena de ser elaborado um planejamento inadequado para a empresa, gerando descrédito e resistência no seu processo de implantação. A preocupação do autor na elaboração do planejamento, amplia as possibilidades da aplicação desta ferramenta nas empresas de pequeno porte, uma

vez que a priori se observa uma participação de todos, de forma indireta no direcionamento dessas empresas.

Oliveira (2001) destaca os princípios gerais do planejamento, dando ênfase em primeiro lugar, à contribuição que o mesmo pode dar para que a empresa possa alcançar seus objetivos, através de uma hierarquização dos objetivos estabelecidos, de uma forma interligada, para que os mesmos sejam alcançados em sua totalidade. Em segundo lugar, o princípio da precedência, o qual antecede funções da administração como: organização, direção e controle, aparecendo na ponta do processo, dando uma idéia de quais e como serão feitas as ações dentro da empresa. Em terceiro lugar, o princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

Sanvicente (1993) também afirma que para que o mesmo seja elaborado, deve-se levar em consideração as diversas áreas da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação. Na área tecnológica, podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos. E, nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridades, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

No que se refere ao princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Dada à escassez e limitação de recursos financeiros, fator de grande relevância neste estudo, Oliveira (2001), destaca a importância da busca constante da eficiência e a eficácia pela empresa, para que a mesma alcance a efetividade. É de fundamental importância o desenvolvimento da sua capacidade de identificar as oportunidades do ambiente, a sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades um atendimento às necessidades reconhecidas no ambiente.

Os quatro princípios específicos, ofertados pela contribuição que os mesmos poderão dar no processo decisório inerente ao planejamento da empresa, são:

- Planejamento participativo - onde observa-se que o plano deixa de ser o principal resultado do planejamento, e sim um processo de elaboração pela própria empresa através das áreas pertinentes;

- Planejamento coordenado - este princípio deixa claro a necessidade de uma projeção, onde as partes ou aspectos atuem de forma interdependente, para melhor êxito da empresa;
- Planejamento integrativo - defende a idéia de uma inteiração entre os escalões da empresa;
- Planejamento permanente – justifica-se pela perda de valor ao longo do tempo, causado pela turbulência do ambiente (ACKOFF *apud* OLIVEIRA, 2001, p.37).

As modificações constantes nos ambientes das empresas públicas requerem a elaboração de um planejamento, tendo como ponto de partida, a participação das áreas que serão responsáveis pela execução do mesmo, associado à garantia da interdependência das mesmas, e consolidado com a interação dos escalões da empresa, criando condições para um planejamento permanente, aumentando a possibilidade de sucesso do mesmo.

Oliveira (2001) faz questão de destacar que o próprio processo de planejamento deve ser planejado, e deve ser interativo, de forma que sua ação seja exercida simultaneamente entre duas ou mais partes, repetindo-se ao longo do tempo.

Neste sentido, o autor divide o planejamento em cinco partes de grande utilidade, na metodologia do planejamento, quais sejam: Planejamento dos Fins; Planejamento de Meios; Planejamento Organizacional; Planejamento de Recursos e Planejamento de Implantação e Controle.

No Planejamento dos Fins, observa-se o início de uma preocupação com o futuro da empresa de uma forma organizada, através da definição de pontos importantes como: missão, propósito, objetivos setoriais, desafios e metas, ficando estabelecidas as pretensões da empresa, as quais serão encaminhadas pelo Planejamento de Meios, com a definição de escolhas como: macroestratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas.

Entretanto se faz necessário o Planejamento Organizacional, para que se possa desenvolver uma estruturação na empresa, através de unidades estratégicas, a fim de viabilizar o Planejamento dos Fins e o Planejamento de Meios.

Após definido o futuro desejado e a estruturação da empresa, o Planejamento de Recursos dimensiona os recursos necessários, bem como estabelece programas, planos de ação, em função do futuro almejado.

Finalmente desenvolve-se o Planejamento de Implantação e Controle, com a preocupação direcionada ao gerenciamento e implantação do planejado.

Oliveira (2001) divide o planejamento em: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Desenvolve-se em níveis hierárquicos mais baixos, em áreas limitadas, na busca da melhor utilização dos recursos disponíveis, sob orientação dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional caracteriza-se pela formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, chegando-se aos planos de ação ou planos operacionais. Portanto, nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais que correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

O autor conceitua Planejamento Estratégico como “um processo gerencial que possibilita ao gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2001, p.46).

Oliveira (2001) enfatiza que o Planejamento Estratégico, cuja responsabilidade geralmente é dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, tem suas metas voltadas para as formulações dos objetivos e para a seleção dos cursos a serem seguidos.

De acordo com Halgib (2001), o planejamento estratégico constitui-se em uma ferramenta da administração, que viabiliza desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis objetivando a consecução de determinados objetivos a curto, médio e longo prazos, permitindo que seja estabelecida uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar uma empresa a desempenhar sua missão de maneira mais eficiente.

O planejamento inicia-se pelo estabelecimento de objetivos -“aonde vamos”. Portanto, os objetivos deveriam cobrir as dimensões econômica, social e de serviço da organização, e estabelecer os parâmetros de acordo com os quais os administradores podem determinar se as atividades correntes dos membros constituem contribuições positivas à organização.

Uma vez que a razão da existência da organização é esclarecida pela formulação dos seus objetivos principais, os administradores estabelecerão sub-objetivos e formularão previsões. Os dois interagem entre si. O estabelecimento de

sub-objetivos influencia nas previsões que, por sua vez, têm um impacto sobre os sub-objetivos.

As reestruturações internas nas organizações podem ocorrer, de acordo com Boog (1994) basicamente, nos seguintes níveis qualitativos: recursos, processos, relacionamentos e identidade.

Segundo Boog (1994, p.66), o nível dos recursos diz respeito ao patrimônio físico da organização. Segundo o autor:

Mudanças nesse nível são necessárias quando instalações, equipamentos e tecnologias existentes não mais atendem aos processos realizados. O nível dos processos engloba as ações operacionais para gerar os produtos, tais como, fluxo de recursos, informação, documentos, dentre outras. Mudanças nesse nível são necessárias quando os processos realizados tornam-se morosos, retardando o cumprimento da missão institucional. O nível dos relacionamentos engloba as interações que ocorrem entre as pessoas, os setores e os componentes do sistema organizacional. A mudança é necessária quando evidencia-se um ambiente desagregador e pouco motivado dos membros da empresa. No nível Identidade, estabelece-se aspectos que definem o cerne da empresa, sua razão de existir. Neste caso, exige-se mudanças quando percebe-se que a empresa não mais possui objetivos e expectativas de futuro bem definidos, não sabendo como direcionar seus trabalhos para melhor atender às necessidades de seus interessados.

As mudanças organizacionais devem ser culturais, visando englobar todas as dimensões. Deve iniciar-se pela identidade, quando se define uma visão prospectiva, direcionada aos interesses dos usuários, desejável, viável e estimulante. Objetivando tornar viável essa visão, surge a necessidade de analisar os ambientes interno e externo, para que, através do estabelecimento de estratégias, metas e objetivos a serem atingidos a longo, médio e curto prazos, as mudanças possam ocorrer de forma efetiva e previsível com o decorrer do tempo.

Segundo Haddad (1980), o planejamento não deve ser visto como sendo um remédio para os problemas de atraso e subdesenvolvimento de um determinado país ou região. Assim, o planejamento por si só não é suficiente para solucionar os problemas das nossas cidades pobres do interior da região Nordeste. No entanto, o planejamento é parte desses problemas. A existência de recursos humanos devidamente qualificados e a disponibilidade de recursos financeiros em

quantidades razoáveis são fatores indispensáveis para a implantação de um planejamento adequado, que promova o desenvolvimento, dentro de um horizonte de previsões, em que situações imprevistas são comuns.

Silva (2001) afirma o sistema de planejamento público compreende três peças indispensáveis: o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e o orçamento anual. É importante ressaltar que a aprovação, pelo Poder Legislativo, das leis relativas ao planejamento público tem caráter apenas autorizativo, ou seja, o Poder Executivo está autorizado a realizar as ações previstas na lei, mas não é obrigado a realizá-las.

Torres (apud Silva, 2001, p. 02) afirma que “o planejamento, qualquer que seja ele, controla a Administração quanto ao limite Máximo de gastos, mas não a obriga a realizar a despesa autorizada, (...) em virtude de sua natureza simplesmente formal”.

Com a afirmação acima, fica evidente a importância de elaboração do orçamento, que consiste na organização dos elementos do planejamento, incluindo receitas previstas e despesas fixadas.

#### **10.1.2. Tipos e classificações de estratégias**

O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa.

A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

#### **Estratégia de sobrevivência**

Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existir outra alternativa para a mesma, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa

estão em situação inadequada com muitas dificuldades ou quando apresentam péssimas perspectivas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia como precaução, as consequências podem ser desastrosas, pois numa postura de sobrevivência, normalmente a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado, etc; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

- *Redução de custos*: utilizada normalmente em período de recessão, que consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir.
- *Desinvestimento*: quando as empresas encontram-se em conflito com linhas de produtos que deixam de ser interessantes, portanto, é melhor desinvestir do que comprometer toda a empresa.

Se nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certo, o executivo penderá para a adoção da estratégia de - *Liquidação de negócio*: estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio.

### **Estratégia de manutenção**

Neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) acumulados ao longo dos anos, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os

seus pontos fracos, tentando ainda, maximizar os pontos fracos e minimizar os pontos fortes dos concorrentes.

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

A estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

- **Estratégia de estabilidade:** procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, o seu retorno em caso de sua perda.
- **Estratégia de especialização:** a empresa busca conquistar ou manter a liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. Sua vantagem é a redução dos custos unitários e a desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.
- **Estratégia de nicho:** a empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente ecológico bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando-se aquele que é inerente a quem se encontra num só segmento. Assim a empresa dedica-se a um único produto, mercado ou tecnologia, pois não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções.

### **Estratégia de crescimento**

Nesta situação, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a

situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- **Estratégia de inovação:** a empresa procura antecipar-se aos concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.
- **Estratégia de joint venture:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, uma empresa entra no negócio com capital e a outra com a tecnologia necessária.
- **Estratégia de internacionalização:** a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem. Embora o processo seja lento e arriscado, esta estratégia pode ser muito interessante para empresas de grande porte, pela atual evolução de sistemas, como logísticos e comunicação.
- **Estratégia de expansão:** o processo de expansão das empresas devem ser muito bem planejados; pois caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes a não-expansão na hora certa pode provocar uma perda de mercado, onde a única providência da empresa perante esta situação seja a venda ou a associação com empresas de maior porte.

A decisão em investir na expansão é mais comum que na diversificação, pois esta última envolve uma mudança mais radical dos produtos, e dos seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte.

## Estratégia de desenvolvimento

Neste caso a predominância na situação da empresa, é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa através de duas direções: pode-se procurar novos mercados e clientes ou então, novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destas, permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

- **Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.
- **Desenvolvimento de produto ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características do produto/serviço; variações de qualidade; ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).
- **Desenvolvimento financeiro:** união de duas ou mais empresas através da associação ou fusão, para a formação de uma nova empresa. Isto ocorre quando uma empresa apresenta poucos recursos financeiros e muitas oportunidades; enquanto a outra empresa tem um quadro totalmente ao contrário; e ambas buscam a união para o fortalecimento em ambos aspectos.
- **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Entretanto a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação, que são divididas em dois modelos:

- **Diversificação horizontal:** através desta estratégia, a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares. A empresa atua em ambiente econômico que lhe é familiar, porque os consumidores são do mesmo tipo. O potencial de ganhos de sinergia neste tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que os mesmos canais de distribuição são usados.
- **Diversificação vertical:** ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica.
- **Diversificação concêntrica:** diversificação da linha de produtos, com o aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. A empresa pode ter ganhos substanciais em termos de flexibilidade.
- **Diversificação conglomerada:** consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.
- **Diversificação interna:** corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos.
- **Diversificação mista:** trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um tipo anterior de diversificação ao mesmo tempo.

### Tipos básicos de estratégias:

| DIAGNÓSTICO                     |                                      | INTERNO                                                      | INTERNO                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O | PREDOMINANCIA<br>DE<br>AMEAÇAS       | PONTOS FRACOS                                                | PONTOS FORTES                                                                                  |
|                                 |                                      | POSTURA ESTRATÉGICA<br>DE SOBREVIVÊNCIA                      | POSTURA<br>ESTRATÉGICA DE<br>MANUTENÇÃO                                                        |
|                                 |                                      | REDUÇÃO DE CUSTOS                                            | ESTABILIDADE                                                                                   |
|                                 |                                      | DESINVESTIMENTO<br>LIQUIDAÇÃO DE NEGÓCIO                     | NICHO<br>ESPECIALIZAÇÃO                                                                        |
|                                 | PREDOMINÂNCIA<br>DE<br>OPORTUNIDADES | POSTURA ESTRATÉGICA<br>DE CRESCIMENTO                        | POSTURA<br>ESTRATÉGICA DE<br>DESENVOLVIMENTO                                                   |
|                                 |                                      | INOVAÇÃO<br>INTERNACIONALIZAÇÃO<br>JOINT VENTURE<br>EXPANSÃO | DE MERCADO<br>DE PRODUÇÃO<br>FINANCEIRO<br>DE CAPACIDADES<br>DE ESTABILIDADE<br>DIVERSIFICAÇÃO |

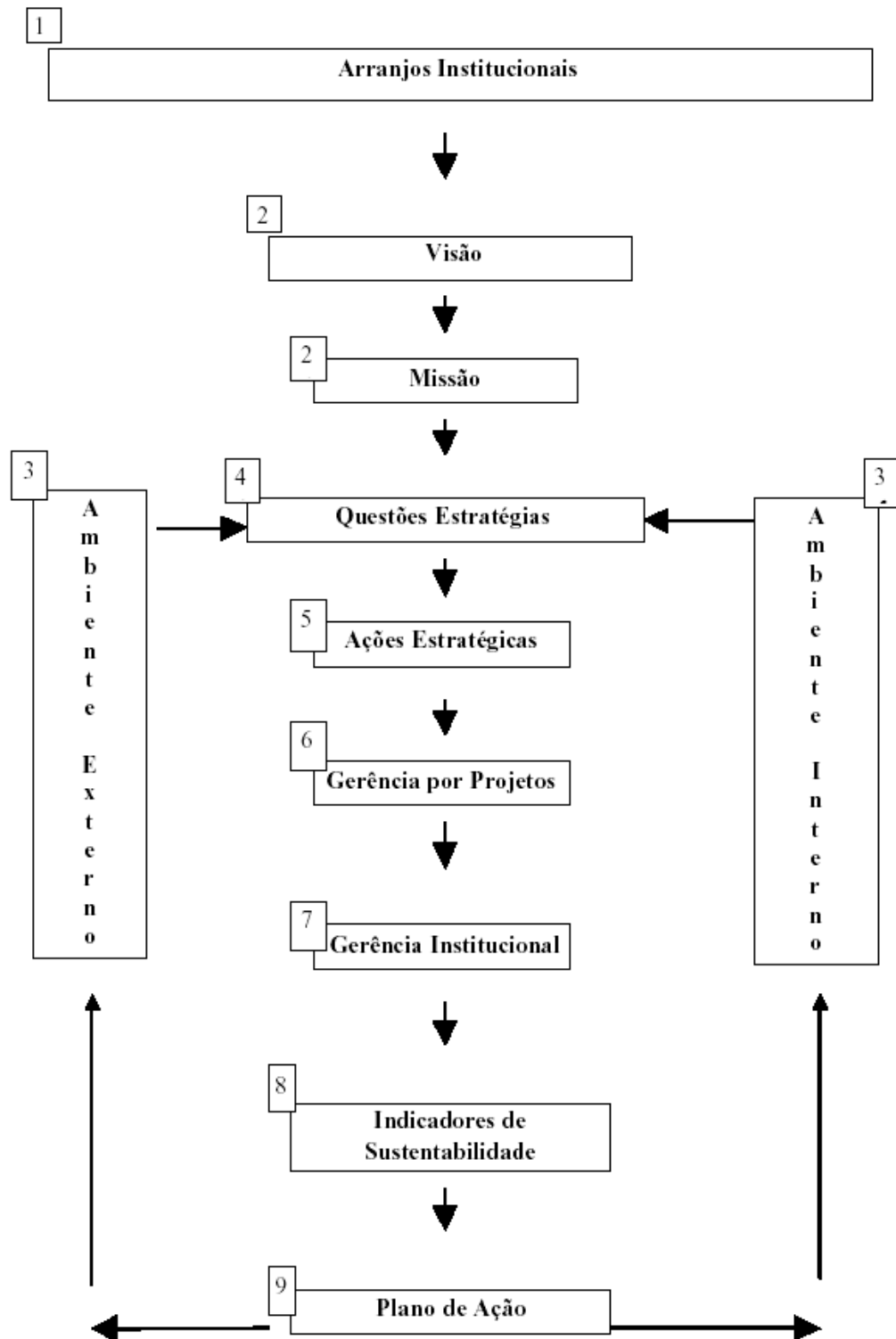
#### 10.1.3. Formulação de estratégias municipais

Segundo Sampaio (2000) A partir da delimitação é iniciada a metodologia PEP e SiGOS (uma metodologia de gerenciamento de estratégias que sistematiza todo o processo de implantação e monitoramento de ações necessárias que promovam o ecodesenvolvimento), do espaço territorial e microrregional que compõem o arranjo institucional constituído e da identificação das organizações e de suas respectivas relações que compõem tal arranjo (Etapa 1). Esclarecem-se o ideário e a vocação organizacional com ênfase interorganizacional (Etapa 2), analisando-se o ambiente externo – oportunidades e ameaças, caracterizadas por fatores que influenciam a organização, sendo que o inverso nem sempre é verdadeiro – e o ambiente interno, fatores que são controlados pela organização

(Etapa 3). E, por fim, identificam-se os problemas organizacionais mais importantes (Etapa 4 - Questões Estratégicas).

Em seguida, aplica-se a etapa “ação estratégica”, que tem como finalidade desenvolver soluções referenciais para os problemas essenciais da organização. Essa etapa decompõe-se em: propostas sonhadoras, que são aquelas que solucionam as questões estratégicas; obstáculos, que são aqueles que impedem que as propostas sonhadoras se concretizem; e ações concretas, que são aquelas que removem os obstáculos às propostas sonhadoras (Etapa 5).

## METODOLOGIA PEP E SiGOS



Fonte: Sampaio (1999).

A seguir, reagrupam as ações estratégicas em projetos estratégicos. A “gerência por projetos” é uma ferramenta organizacional e interorganizacional que se utiliza de uma estrutura matricial para implantar e monitorar sistematicamente um conjunto de ações facilitadoras e seus respectivos responsáveis, ou seja, o projeto. Pela complexidade dessa estrutura, os projetos são muito bem detalhados e prevêm todos os passos, incluindo nome do projeto, objetivo, justificativas, o coordenador do projeto, critérios avaliativos e metas, prazo inicial e de término, orçamento por fonte de recurso e ações facilitadoras que compõem o projeto (Etapa 6 – Projetos Estratégicos).

Em seguida, aplica-se a etapa “gerência institucional”, que é uma metodologia organizacional de ênfase interorganizacional, valendo-se de uma estrutura matricial para implantar e monitorar sistematicamente um conjunto de projetos e seus respectivos coordenadores, ou seja, o plano como um todo. A gerência institucional se divide em quatro subetapas: a “avaliação de *performance*”, que tem como objetivo avaliar os projetos e todas as suas ações facilitadoras, utilizando-se de critérios avaliadores que sugerem um indicador de *performance*, ou melhor, uma meta; o “sistema de informações gerenciais” (SIG), que tem a finalidade de organizar por computador, ou até mesmo manualmente, todos os dados de um determinado sistema de informações operacionais e, por sua vez, transformá-los em gerenciáveis; a “política de recompensa”, que tem como prioridade estimular e motivar os coordenadores, responsáveis e a equipe de trabalho dos projetos de modo que as metas possam ser viavelmente atingidas; e o “plano de comunicação”, que delinea e direciona as estratégias de comunicação de uma organização, tendo como finalidade principal institucionalizar a imagem da organização/interorganização (Etapa 7).

Logo depois, aplica-se a etapa “indicadores de sustentabilidade”, que identifica critérios de efetividade de uma organização em relação ao seu entorno. Esses critérios são estabelecidos pela própria organização de maneira que se permita avaliar a eficiência dos seus processos, bem como a eficácia dos resultados alcançados ou sua contribuição para o bem-estar da população. Para demonstrar graficamente a *performance* de projetos, sugere-se a representação em polígono regular (Etapa 8). E, finalmente, sugere-se um plano de ação que priorize as ações

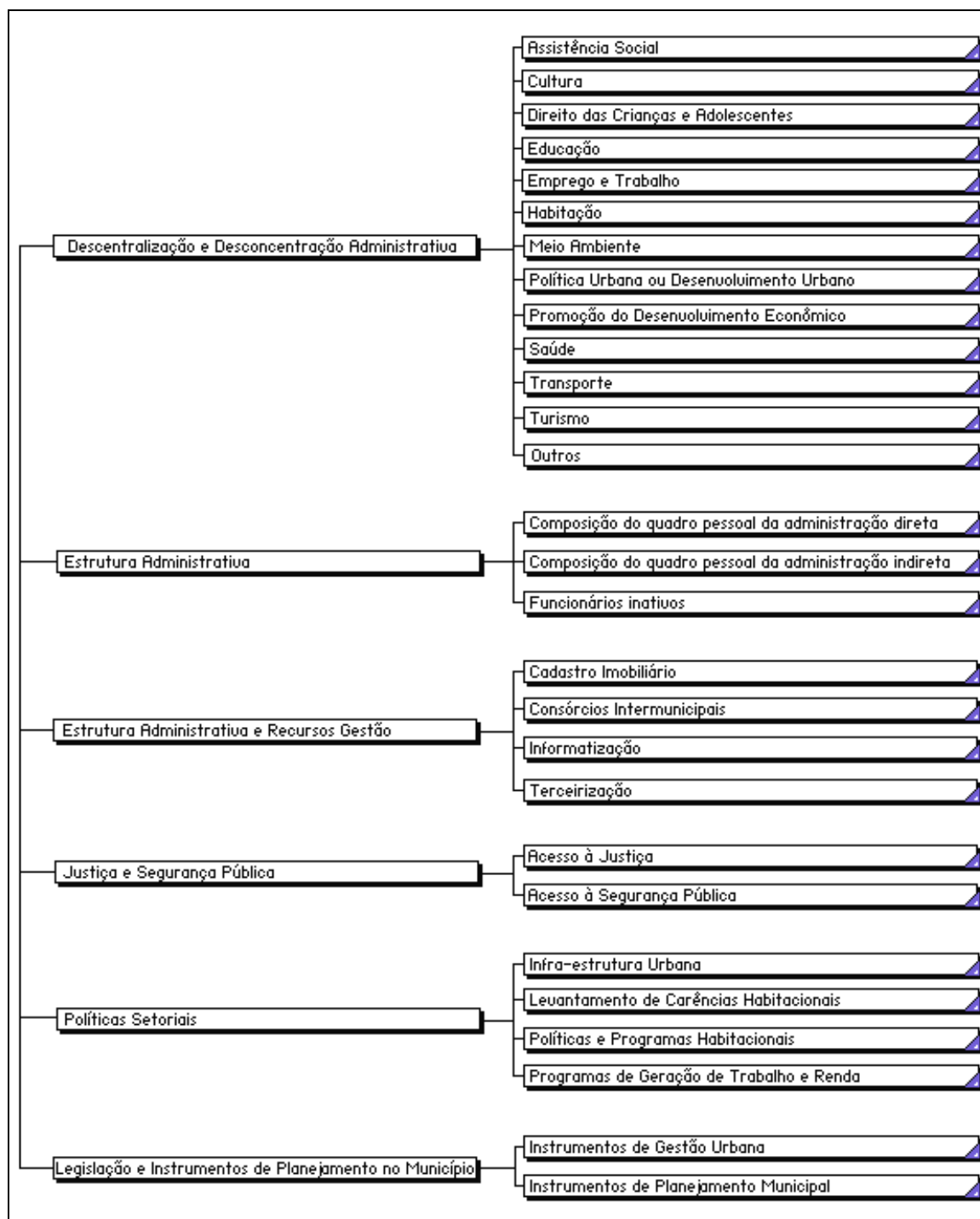
de curto prazo, parametrizadas pelas ações de médio e longo prazos, cujo objetivo é oxigenar todo o plano (Etapa 9).

#### **10.2. Ações municipais**

- Ação da cidadania contra a fome, a Miséria e pela vida.
- Congresso Municipal de Segurança Alimentar de Governador Nunes Freire.
- Caracterização do estado nutricional de crianças (menores de 5 anos e escolares) e de gestantes.
- Ações emergenciais (Programa do Leite, Cestas Básicas, “Natal sem Fome”).
- Programa de Alimentação Escolar.

## 11. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## 12. ESBOÇO



### 13. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO - 2008

|                       |                                             | Agosto |    |    |    | Setembro |    |    |    | Out | Nov | Dez | Jan | Fev |
|-----------------------|---------------------------------------------|--------|----|----|----|----------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                       |                                             | 1s     | 2s | 3s | 4s | 1s       | 2s | 3s | 4s |     |     |     |     |     |
| infra-estrutura       |                                             |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Obras                 | Execução das obras de infra-estrutura       |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Desmontagem           |                                             |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Armazenagem           | Especificar espaço                          |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Desmontagem           | Desenvolver Metodologia e aplicar           |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Descarte              | Desenvolver Protocolo                       |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Montagem              |                                             |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Escolha das entidades | Criar critérios                             |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Seleção dos Jovens    | Contatar entidades e Avaliar indicações     |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Bolsas                | Solicitar e encaminhar                      |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Curso                 | Desenvolver Metodologia e aplicar           |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Certificação          | Desenvolver certificado                     |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Registro              | Desenvolver manual e documentar experiência |        |    |    |    |          |    |    |    |     |     |     |     |     |

### 14. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

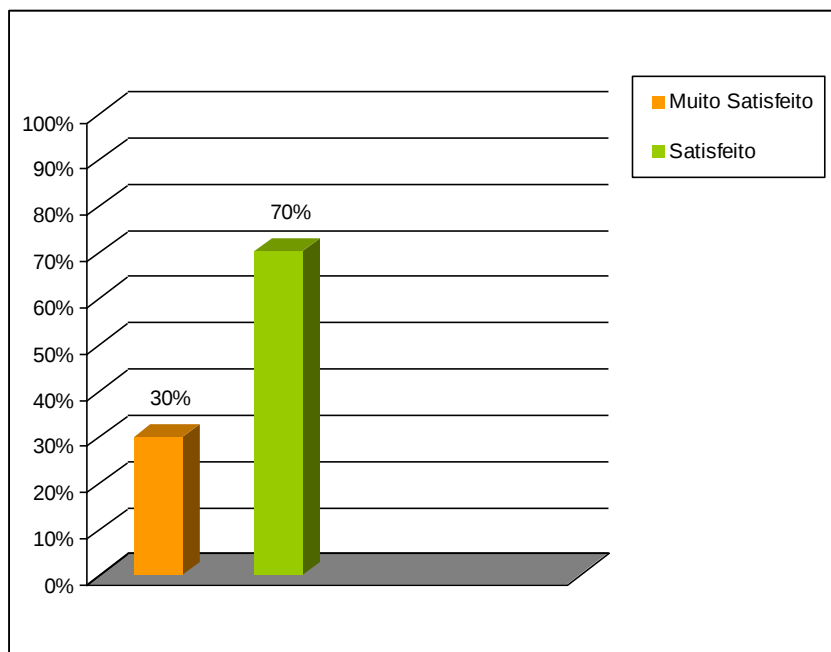
A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma Unidade/Órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe.

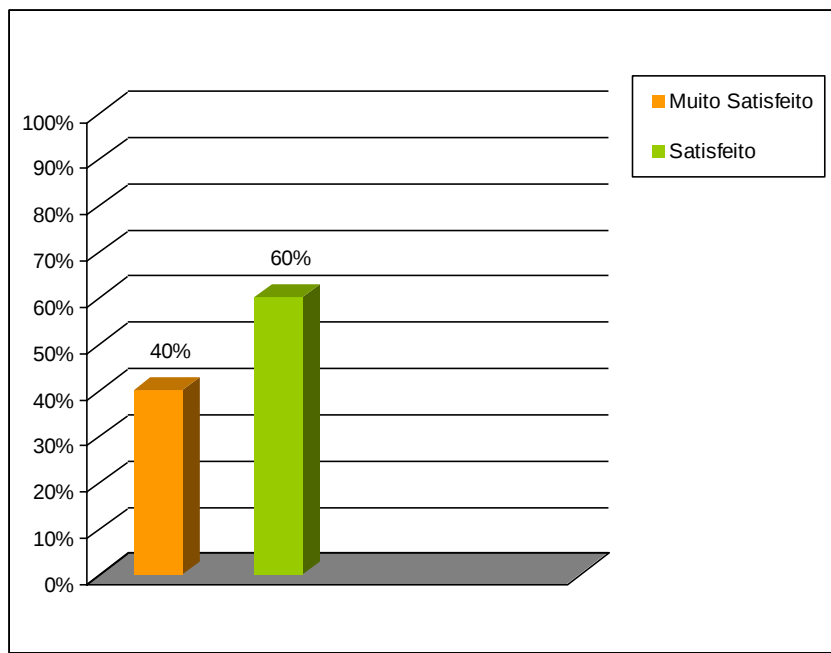
Da avaliação de desempenho resultam três conseqüências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

Relatório Geral

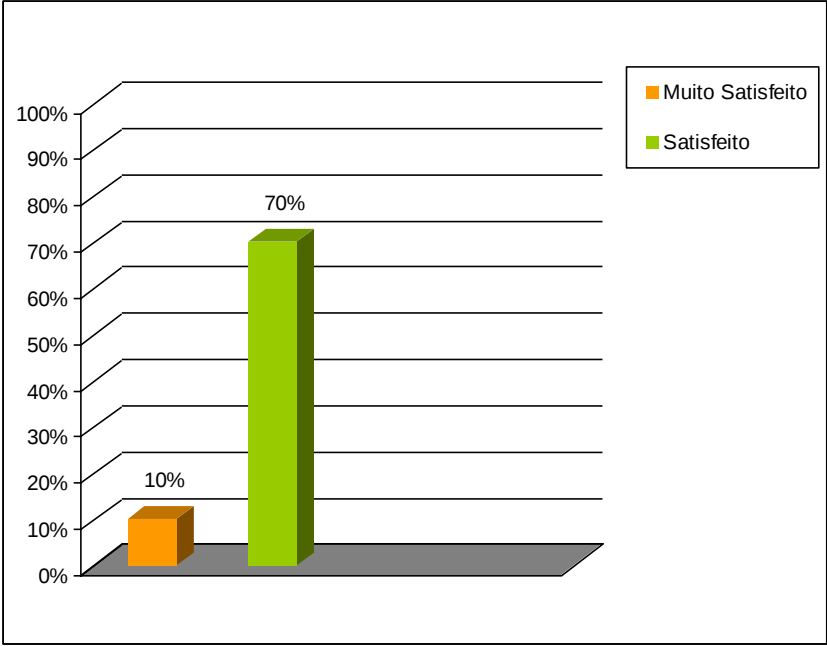
Credibilidade e Confiança



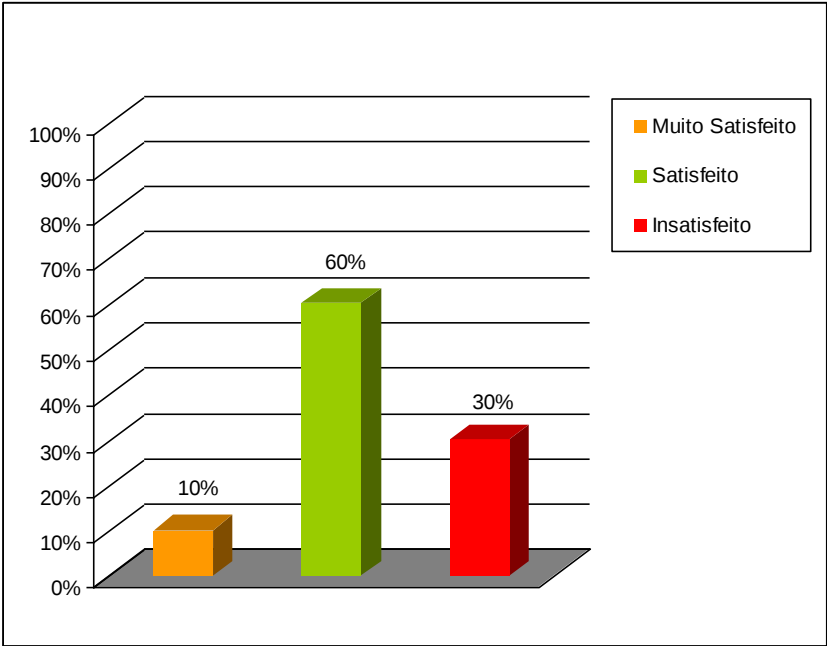
Comprometimento



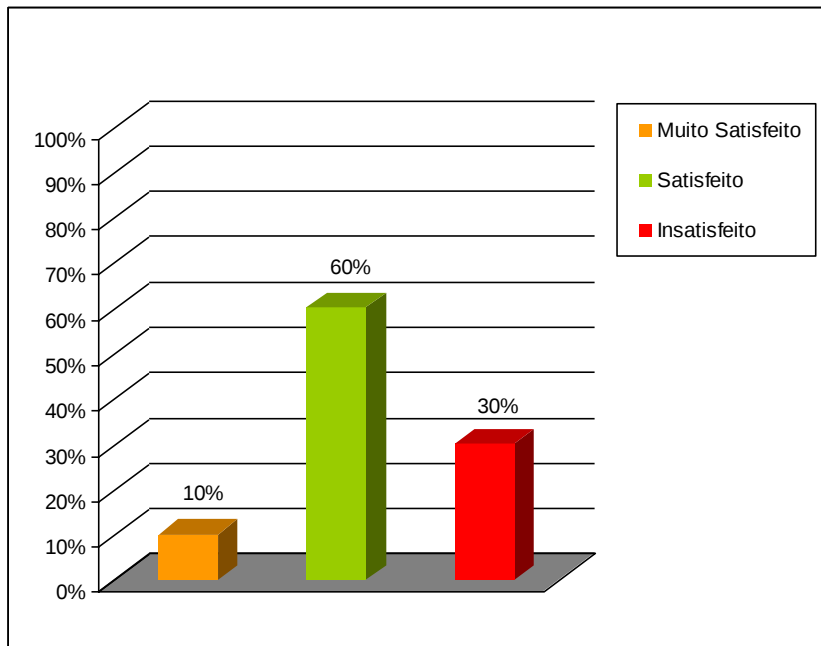
Criação ou Inovação



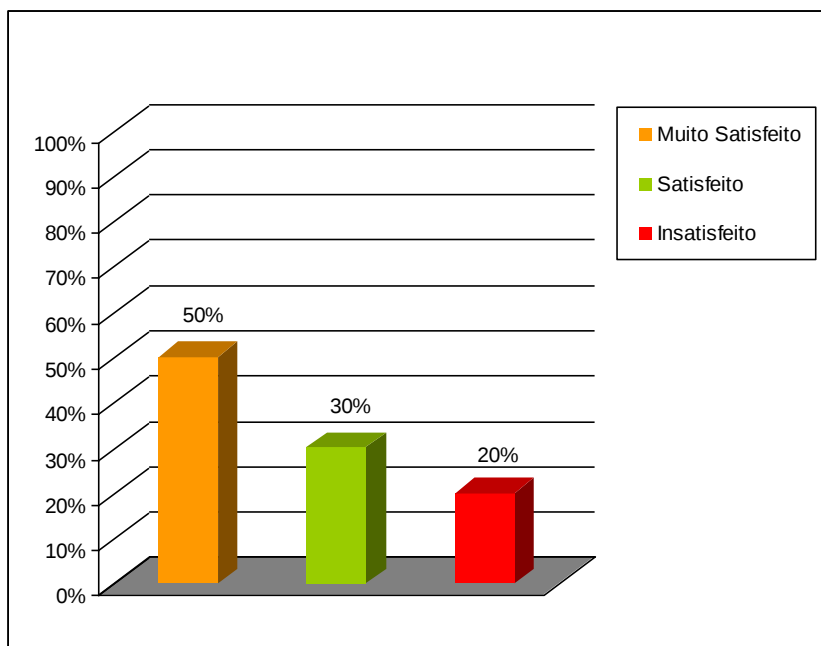
Flexibilidade



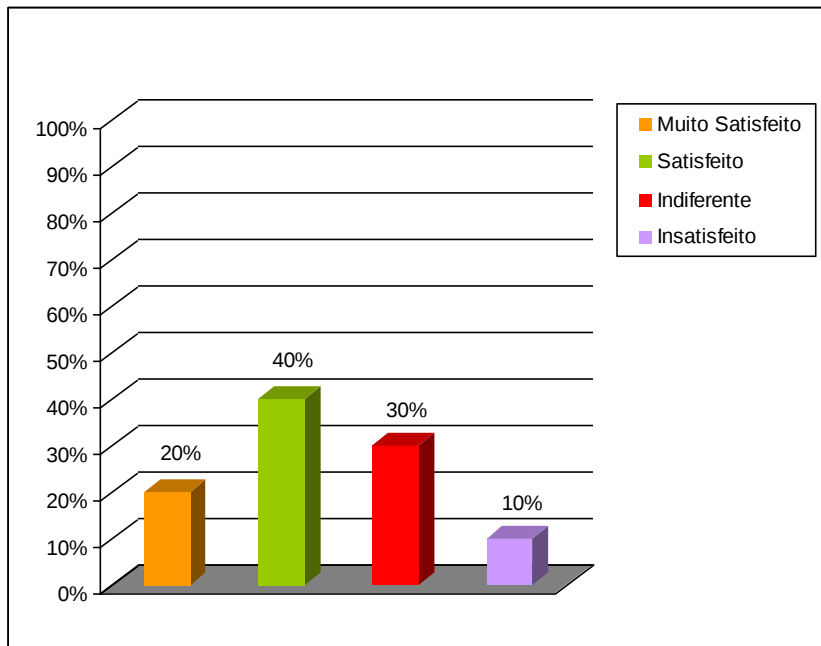
## Trabalho em Equipe



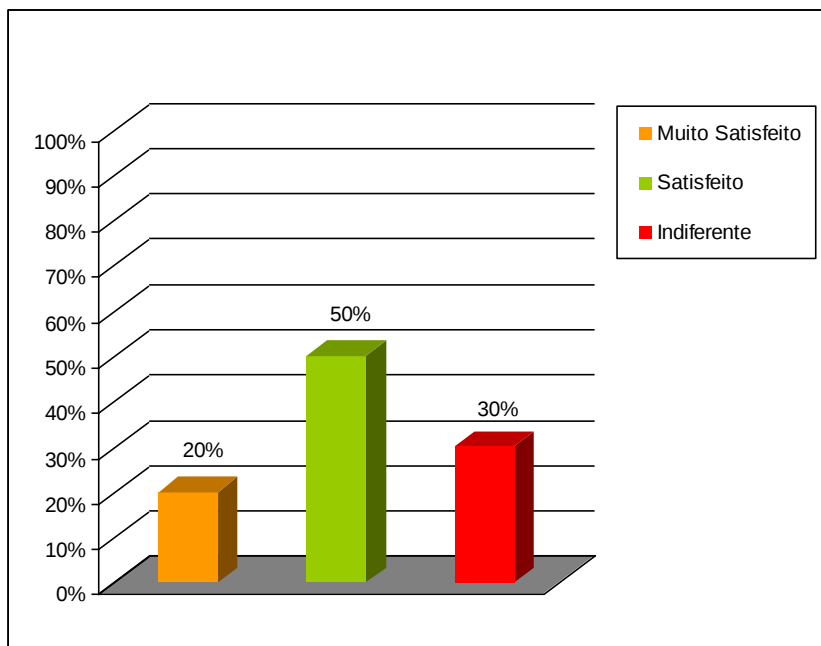
## Aplicação do Conhecimento



## Organização do Tempo e Trabalho



## Capacidade para Resolver Problemas



## 15. CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho nos permitiu avaliar a importância de um planejamento estratégico para um município, avaliando suas variáveis externas e internas, aprender com gestores a sua experiência de empreendedor nos trouxe também uma visão crítica e externa ao município.

O Município de Governador Nunes Freire tem uma importância significativa na mesorregião oeste maranhense, pertencente a micro região do Gurupi, às margens do Rio Gurupi, na BR 316, o município está baseada em cinco áreas: Agropecuária, Comércio, Economia, Capacidade de Consumo e Telecomunicações.

A agricultura tem se mostrado um importante setor na contribuição ao crescimento econômico, com o desenvolvimento econômico situa na produtividade da agropecuária, esse como setor estratégico para aferições do crescimento econômico. Ressalte-se a partir dos incentivos a agricultura que viabilizaram para o desenvolvimento econômico do município Governador Nunes Freire.

O Planejamento envolve algumas etapas e apoios de vários setores para a sua consolidação.

É necessário fazer a educação ambiental tanto para a comunidade local como para os turistas, passando informações de preservação em todas as áreas, e também ampliar a coleta do lixo que além de sujar vários locais. Degrada o meio ambiente.

Ao longo dos anos é perceptível para toda sociedade brasileira a crise financeira que assola as esferas de governo. Essa crise na maioria das vezes é resultante das ações governamentais que não conseguem arrecadar receitas suficientes para cobrir suas despesas e são obrigados a buscar recursos fora da esfera pública, para custear suas atividades e cumprir suas funções básicas.

A falta de um efetivo planejamento, de controle sobre a ação governamental e de uma gestão fiscal responsável contribui para o crescimento desordenado da dívida pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, Gustavo. G. **Foco no foco do cliente**. Empregos.com.br. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/>>. Acesso em: 24 novembro 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo : Makron, 2000.

**Confederação Nacional de Municípios**. Disponível em: < <http://www.cnm.org.br/>>. Acesso: 15 nov. 2008.

HADDAD, Paulo R. **Participação: justiça social e planejamento**. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.

HALGIB, M. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br>>. Acesso: 16 nov. 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática - matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOEN, O. Raymond. **Administração Eficaz: um guia prático para o administrador realizar menor numero de tarefas com maior eficácia para a empresa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, José Matias. **Finanças públicas**: a política orçamentário no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

**Prefeitura de Governador Nunes Freire.** Disponível em <<http://www.gnfmaisvc.com.br>> Acesso em 24 de nov. 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2002.

SANVICENTE, Antônio Z; COSTA, Celso. **Orçamento na Administração de Empresas**: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

SAMPAIO, C. A. C. **Planejamento estratégico participativo (PEP) e gestão organizacional estratégica (SiGOS) para a prefeitura municipal de Gaspar (SC)**. Gaspar: Prefeitura Municipal de Gaspar, 2000b. Relatório. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a02.pdf>> Acesso em 28 de nov. 2008.

SAMPAIO, C. A. C. **Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. Disponível em <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=594438>> Acesso em 28 de nov. 2008.