



**DESENVOLVE
MUNICÍPIO**

CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA
PARA ATRAIR INVESTIMENTOS

Plano Municipal de Atração de Investimentos

Santana do Livramento

Apoio técnico:



Realização:



Fórum de Secretários Municipais de
Desenvolvimento, Trabalho
e Inovação do RS



FAMURS
É no município que tudo acontece.



SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO



GOVERNO
DO ESTADO
**RIO
GRANDE
DO SUL**

Editorial

O Desenvolve Município nasceu para apoiar os gestores gaúchos na construção de uma visão estratégica e na elaboração de um Plano Municipal de Atração de Investimentos. A iniciativa busca fortalecer a capacidade dos municípios de impulsionar seu desenvolvimento econômico local de maneira estruturada, inclusiva e sustentável.

O programa demonstrou seu alcance ao mobilizar, em apenas quatro meses, 351 gestores, representando 229 municípios de todas as regiões do Rio Grande do Sul. Por meio da articulação da Invest RS, em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (Sedec) e a Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul (Famurs), e com o apoio de instituições como Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia (Sict), Junta Comercial e Sebrae, e contando ainda com a condução técnica da Unisinos, gestores e gestoras mergulharam em temas essenciais como desenvolvimento econômico local, ambiente de negócios, governança, inovação, instrumentos de fomento, inteligência de dados e estratégias de atração de investimentos. Foram semanas de trocas qualificadas, oficinas, mentorias, atividades presenciais e aprendizados compartilhados.

A jornada desta etapa resultou na elaboração de 80 Planos Municipais de Atração de Investimentos, construídos a partir de diagnósticos sólidos, matrizes estratégicas, análises setoriais, mapas de fomento e projetos prioritários. Cada plano reflete a identidade de seu território, suas vocações, seu potencial e a visão de futuro de cada município.

Este documento — que agora chega a você — integra esse legado.

Mais do que um relatório, ele representa a capacidade de organização, reflexão e planejamento de um município que decidiu assumir o protagonismo de seu desenvolvimento. Reúne informações e evidências que orientam estratégias e dão forma ao Plano Municipal de Atração de Investimentos. Trata-se de um instrumento vivo, criado para apoiar decisões, fortalecer parcerias e abrir portas para novos ciclos de investimento.

Ao revisitar tudo o que foi construído, reforçamos uma convicção: desenvolver é um ato coletivo. Não acontece de maneira isolada; nasce da cooperação, da troca, do diálogo e da confiança entre pessoas, instituições e territórios. Por isso, cada plano entregue simboliza a escolha de pensar o futuro de forma estruturada, conectada e estratégica.

Que as páginas a seguir inspirem. Que contribuam para transformar potencial em oportunidades reais, fortalecer cadeias produtivas, atrair novos empreendimentos e melhorar a qualidade de vida da população. Que cada iniciativa aqui proposta encontre espaço para florescer e gerar impacto duradouro.

A Invest RS está orgulhosa pela participação e pelo engajamento demonstrados ao longo desta jornada e confiante em tudo o que ainda será construído em parceria .



Sumário

Introdução.....	4
1. Situação Estratégica: Matriz de Expectativas	6
2. Painel de Dados - Retrato Socioeconômico.....	11
3. Stakeholders e Processos Administrativos	14
4. Matriz de Impacto.....	15
5. Quadro Setorial: Perfil Produtivo e Inovação	17
6. Mapa de Fomento.....	20
7. Matriz SWOT Municipal	22
8. Matriz de Avaliação Estratégica.....	24
9. Canvas de Projetos Estratégicos	30
Conclusão e Compromissos	32



Introdução

Este documento integra o Programa Desenvolve Município, uma iniciativa da Invest RS, em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do estado do Rio Grande do Sul (SEDEC) e a Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS). Seu objetivo é apoiar os municípios gaúchos na estruturação de estratégias e instrumentos que ampliem sua capacidade de atrair investimentos e fortalecer o desenvolvimento econômico local.

O plano de Santana do Livramento foi concebido na primeira etapa do programa, reunindo informações, diagnósticos e proposições construídas a partir do levantamento de campo, entrevistas e análises conduzidas pela equipe municipal. Mais do que um relatório, trata-se de um instrumento vivo, passível de atualização conforme novos dados e parcerias surjam, refletindo a visão de futuro que o município deseja construir para si.

Santana do Livramento enxerga, neste plano, uma oportunidade concreta de transformar seu potencial em realidade. As expectativas do município para o futuro estão voltadas à consolidação de um ambiente econômico mais dinâmico e sustentável, impulsionado por programas estratégicos de fomento às agroindústrias — com forte ênfase no cooperativismo e no associativismo como motores de mudança da matriz produtiva local.

O município também projeta fortalecer sua vocação turística por meio de um programa permanente de conscientização da população sobre a importância de contribuir direta ou indiretamente com o setor. Soma-se a isso a expectativa de ampliar a capacidade de inovação e geração de novos negócios, com a atração de investidores e o apoio institucional para a implantação do Parque Tecnológico de Santana do Livramento, já aprovado pelo FOCEM. Essas iniciativas refletem a ambição de inaugurar uma nova fase de prosperidade, desenvolvimento e qualidade de vida para a população.

A gestão municipal acredita que, ao implementar as ações aqui propostas, será possível criar um ambiente mais favorável ao empreendedorismo, atrair novos investimentos, gerar empregos qualificados e fortalecer a identidade local. Este plano é visto não apenas



como um documento técnico, mas como um projeto de futuro coletivo, que une poder público, comunidade e setor privado em torno de uma visão compartilhada de desenvolvimento.

Conduzido pela equipe da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Santana do Livramento, liderada pelo Secretário Rafael Damasceno, o plano foi elaborado de forma colaborativa, com a participação de diversas áreas da administração municipal. Integraram a equipe técnica os servidores municipais

O processo contou com o acompanhamento e orientação da Prefeita Municipal, Ana Luiza Moura Tarouco, que reafirmou o compromisso da gestão com a transparência, a sustentabilidade e a geração de oportunidades para a população local. As informações utilizadas neste documento foram fornecidas e validadas pelo próprio município, sendo de sua responsabilidade a veracidade, atualização e coerência com as políticas públicas e estratégias de desenvolvimento de Santana do Livramento.



1. Situação Estratégica: Matriz de Expectativas

A análise das forças e desafios de Sant’Ana do Livramento revela um município com ativos estratégicos robustos e diversificados, capazes de sustentar uma estratégia sólida de atração de investimentos. A produção pecuária de alta qualidade, reconhecida pela excelência genética e pelo manejo no Bioma Pampa, destaca a região como fornecedora de carnes valorizadas internacionalmente. Soma-se a isso o forte crescimento da produção agrícola, que tem colocado o município entre os maiores produtores de grãos do Estado, além da consolidação do turismo de compras e do surgimento de experiências diferenciadas, como o turismo binacional e iniciativas como o Trem do Pampa. O avanço do ecossistema de inovação, impulsionado pelo futuro Parque Tecnológico de Sant’Ana do Livramento (PATES), aprovado pelo FOCEM, reforça ainda mais o potencial competitivo da fronteira.

Apesar dessas fortalezas, os desafios estruturais ainda limitam a plena captura de valor econômico pelo território. A ausência de agroindústrias próximas à matéria-prima impede que a região se beneficie da geração de valor agregado, já que grande parte da produção pecuária e agrícola é beneficiada em outros municípios ou estados. Além disso, questões urbanas, como o aspecto desordenado do ambiente urbano e a baixa conscientização sobre limpeza e cuidado com a cidade, reduzem o apelo turístico e comprometem a experiência do visitante. A falta de infraestrutura adequada para escoamento agrícola e a necessidade de assegurar as contrapartidas do PATES também emergem como barreiras importantes a serem superadas.

Diante desse contexto, as expectativas com o Plano de Atração de Investimentos são claras e orientadoras da estratégia municipal. O município busca fomentar investimentos em agroindústrias com foco no cooperativismo e no associativismo, fortalecendo uma mudança estrutural na dinâmica econômica da fronteira. No turismo, espera-se consolidar um programa permanente de conscientização da população, elevando a qualidade urbana e o engajamento comunitário. Paralelamente, há grande expectativa em atrair investidores e garantir apoio institucional para a implantação do PATES,



ampliando o potencial inovador e tecnológico da região. Essas expectativas formam um conjunto coerente de prioridades que direcionam o plano e orientam uma estratégia capaz de transformar vantagens naturais em desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Planilha 1 – Matriz de Expectativas

Principais forças percebidas	Maiores desafios	Expectativas com o Plano de Atração de Investimentos
Produção pecuária (Genética de alta qualidade). O município possui o segundo maior rebanho bovino do RS, o maior rebanho ovino e ostenta o título de Capital Nacional da Ovelha. O grande diferencial é a genética de alta qualidade, que, somada ao manejo no bioma Pampa, resulta em uma das melhores carnes do mundo, reconhecida e demandada em mercados internacionais.	Para consolidar esse mercado, é fundamental contar com um programa que fomenta investimentos em agroindústrias no território. Hoje, grande parte do gado sai vivo do município para ser abatido em outras regiões do Estado ou do País, perdendo peso e qualidade no transporte. A implantação de agroindústrias próximas à matéria-prima agregaria valor, reduziria perdas e impulsionaria o desenvolvimento econômico local.	Programa de fomento para investimentos em agroindústrias, com ênfase na importância do cooperativismo e do associativismo para transformar a dinâmica econômica da região.



Principais forças percebidas	Maiores desafios	Expectativas com o Plano de Atração de Investimentos
Turismo de compras consolidado e em expansão. A nova onda de Free Shops autorizados em Sant'Ana do Livramento amplia o potencial turístico da fronteira. Antes, o visitante podia comprar até USD 500 em Rivera (UY); agora, com Free Shops também no lado brasileiro, a cota dobra, aumentando a atratividade da viagem. Paralelamente, todo o trade turístico tem se articulado, fortalecendo produtos como o Trem do Pampa, o turismo rural e o Turismo Binacional, que oferecem experiências integradas entre Brasil e Uruguai.	A fronteira historicamente não se desenvolveu de forma planejada, resultando em um ambiente urbano que pouco encanta o visitante. Além disso, a cultura de gestão inadequada dos resíduos sólidos compromete a atratividade da cidade. Um dos maiores desafios é promover a conscientização ampla da população para manter a cidade limpa, cuidada e receptiva ao turista.	Programa permanente de conscientização sobre a importância da população contribuir direta ou indireta-mente para o setor turístico.
Vocação agrícola e pecuária equilibrada. Sant'Ana do Livramento, segundo maior	Mesmo com a crescente produção agrícola, as estradas rurais precárias	Programa de fomento para investimentos em agroindústrias, com ênfase



Principais forças percebidas	Maiores desafios	Expectativas com o Plano de Atração de Investimentos
município em extensão territorial do RS, apresenta metade de sua área com aptidão agrícola e metade com vocação pecuária. Embora a pecuária tenha sido predominante historicamente, a produção agrícola vem crescendo de forma acelerada, colocando o município entre os 10 maiores produtores de grãos do Estado. A expansão da fronteira agrícola reforça esse potencial estratégico para o desenvolvimento regional.	dificultam o escoamento local. Parte significativa da produção acaba sendo beneficiada em municípios vizinhos, onde o transporte é mais acessível. O desafio é construir estruturas de beneficiamento no próprio território, agregando valor à produção e fortalecendo formalmente a economia local.	no cooperativismo e associativismo para transformar a dinâmica econômica local.
Ecosistema de inovação consolidado (Área B e PATES). O ecossistema de inovação Área B surgiu a partir de estudo da Universidade Tecnológica do Norte do Uruguai e, desde então, diversos atores da fronteira têm colaborado	Viabilizar as contrapartidas necessárias para a liberação dos recursos do FOCEM e garantir a implementação plena do PATES.	Programa de atração de investidores e apoio institucional para a execução do Parque Tecnológico de Sant’Ana do Livramento aprovado no FOCEM.



Principais forças percebidas	Maiores desafios	Expectativas com o Plano de Atração de Investimentos
para fortalecer o ambiente inovador. Em 2023, lideranças locais lideradas pela Unipampa inscreveram no FOCEM um projeto para construção do Parque Tecnológico de Sant’Ana do Livramento (PATES), selecionado em primeiro lugar e contemplado com USD 6 milhões. O parque, integrado a estruturas de inovação também no lado uruguaio, consolida um Polo Tecnológico binacional em expansão.		



2. Painel de Dados - Retrato Socioeconômico

Os indicadores socioeconômicos de Sant'Ana do Livramento revelam um município com base populacional significativa, mais de 84 mil habitantes, e um mercado de trabalho que, embora ainda apresente desafios, demonstra estabilidade. O salário médio dos trabalhadores formais gira em torno de dois salários mínimos, enquanto o total de empregos formais ultrapassa 19 mil vínculos. Esse cenário é complementado por um setor de serviços consolidado, que se mantém como principal atividade econômica do município e estrutura boa parte da dinâmica produtiva local.

No campo social, os dados indicam avanços importantes na educação básica, como a taxa de escolarização de 97,84% entre crianças de 6 a 14 anos. Ao mesmo tempo, o número de trabalhadores com ensino superior ainda é relativamente baixo quando comparado ao tamanho da população, o que aponta oportunidade para políticas de qualificação profissional e fortalecimento do capital humano. O IDESE de 0,73 e o IDH calculado na última edição do IBGE (2010) reforçam a necessidade de continuidade em investimentos sociais, sobretudo nas áreas de renda, educação e qualidade de vida.

A estrutura econômica do município também se destaca pela movimentação comercial expressiva, com valores significativos em exportações e importações, além de mais de 3,700 estabelecimentos ativos, demonstrando diversidade empresarial. O PIB per capita de R\$ 37,3 mil evidencia um potencial econômico relevante, embora ainda haja desafios estruturais, como o baixo índice de cobertura de esgotamento sanitário (38,35%), que impacta a qualidade de vida e a atratividade territorial. Esses indicadores, juntos, ajudam a orientar estratégias para o desenvolvimento econômico e social, oferecendo um panorama claro sobre onde o município se destaca e onde ainda precisa avançar.



Planilha 2 – Painel de Dados

Indicador	Dados	Fonte	Ano
População Total	84,421	RS em Dados	2022
Salário médio mensal dos trabalhadores formais	2,0 salários mínimos	IBGE	2022
Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade	97,84 %	IBGE	2022
Trabalhadores com ensino superior	1166	RS em Dados / IBGE	2022
IDH Municipal	N/A Índice	IBGE	2010
PIB per capita	R\$ 37.330,14	IBGE	2021
IDESE	0,73 Índice	RS em Dados	2021
Estabelecimentos (total)	3,791	RS em Dados	2024
Exportações	9,771,151	RS em Dados	2024
Importações	532,388	RS em Dados	2024



Indicador	Dados	Fonte	Ano
Setores econômicos predominantes	Serviços	RS em Dados	2024
Empregos formais	19.297	IBGE	2022
Esgotamento sanitário por rede geral, rede pluvial ou fossa ligada à rede	38,35 %	IBGE	2022



3. Stakeholders e Processos Administrativos

A análise dos processos administrativos realizados pelos principais órgãos municipais revela um cenário com grande potencial para avanços em eficiência e modernização. Embora alguns serviços ainda apresentem prazos mais extensos, como licenças e autorizações na SEPLAMA, e operem de forma predominantemente presencial, essa realidade também evidencia uma oportunidade concreta para padronizar fluxos, integrar sistemas e reduzir o tempo de atendimento. Órgãos que já adotam soluções digitais, como o Corpo de Bombeiros, demonstram que a digitalização é viável e capaz de trazer ganhos imediatos de agilidade e transparência.

De maneira geral, a baixa digitalização identificada em diversas etapas representa um espaço claro para implementação de ferramentas modernas que facilitam a vida do empreendedor e fortalecem o ambiente de negócios. Ao transformar processos hoje analógicos em fluxos digitais, o município pode melhorar significativamente a experiência do investidor, reduzir burocracias e garantir maior previsibilidade. Esses dados, portanto, orientam de forma estratégica onde as ações de melhoria devem ser priorizadas, indicando caminhos concretos para tornar o município mais competitivo, atrativo e alinhado às melhores práticas de gestão pública.

Planilha 3 – Mapa de Stakeholders e Processos Administrativos

Stakeholder	Processos Relacionados	Prazo Médio	Grau de Digitalização
SEPLAMA	Licenciamento	90 dias	Não
SMA	Registro	10 dias	Não
SEPLAMA	Autorização	30 dias	Não



Stakeholder	Processos Relacionados	Prazo Médio	Grau de Digitalização
Bombeiros	Autorização	15 dias	Sim
Secretaria de Saúde	Licenciamento	45 dias	Não

4. Matriz de Impacto

A Matriz de Impacto permite compreender como os principais instrumentos normativos e regulatórios do município influenciam a atração de investimentos, identificando pontos de atenção e áreas estratégicas para avanço. A análise do Plano Diretor, do Licenciamento Ambiental e da Lei da Liberdade Econômica revela um cenário com desafios relevantes, mas também com oportunidades significativas para modernização e fortalecimento do ambiente de negócios. Esses elementos são fundamentais para orientar a tomada de decisão de investidores e para direcionar a agenda de desenvolvimento municipal.

O Plano Diretor, atualmente desatualizado e pouco adaptado às dinâmicas contemporâneas de desenvolvimento, representa um dos principais obstáculos identificados. Sua inflexibilidade dificulta a implantação de novos empreendimentos e limita a competitividade territorial. No entanto, essa situação também abre espaço para uma ampla revisão, capaz de incorporar conceitos modernos de uso do solo, sustentabilidade, expansão urbana planejada e estímulo à atividade econômica. A reestruturação desse instrumento pode transformar um ponto fraco em um diferencial estratégico.

No caso do Licenciamento Ambiental, o cenário é de neutralidade: o processo não se destaca como facilitador, mas também não se configura como barreira severa à atividade



econômica. Já a Lei da Liberdade Econômica apresenta avanços importantes, uma vez que o município já possui legislação própria alinhada às diretrizes nacionais. O principal desafio agora é aprimorar o sistema operacional da prefeitura para garantir maior fluidez na aplicação da lei e ampliar os benefícios percebidos pelos empreendedores. A adesão ao programa Tudo Fácil surge como oportunidade concreta para simplificar etapas, integrar sistemas e tornar Sant'Ana do Livramento mais atrativo e eficiente para novos investimentos.

Planilha 4 – Matriz de Impacto

Temas	Facilitador	Obstáculo	Oportunidades
Plano Diretor	Não possui	Desatualizado, inflexível e pouco dinâmico para a ótica do desenvolvimento	Refazer todo o plano, aproveitando a desatualização
Licenciamento Ambiental	Não possui	Indiferente	Não possui
Lei da Liberdade Econômica	Existe no âmbito municipal	Adequação do sistema operacional da prefeitura	Adesão ao programa Tudo Fácil



5. Quadro Setorial: Perfil Produtivo e Inovação

Os dados setoriais analisados revelam uma economia diversificada, com predominância de atividades ligadas ao comércio, serviços, pecuária e agricultura, todos com forte potencial de expansão. A condição de fronteira com Rivera (UY) cria um ecossistema econômico dinâmico, especialmente para os segmentos supermercadista, atacadista e comercial, que recebem constante demanda adicional dos consumidores uruguaios. Da mesma forma, a vocação natural do território, marcada pelo bioma Pampa, pelo paralelo 31 e por condições climáticas favoráveis, fortalece cadeias como agroindústria, vitivinicultura, olivicultura e pecuária de alta qualidade, consolidando produtos reconhecidos pela excelência.

Apesar desse cenário promissor, os setores enfrentam desafios estruturais que limitam a competitividade e o potencial de atração de investimentos. Entre os principais pontos críticos, destacam-se a logística, a falta de infraestrutura adequada para beneficiamento e armazenamento, a carência de mão de obra qualificada e a ausência de agroindústrias e frigoríficos no território. Esses elementos, porém, configuram oportunidades estratégicas: ao direcionar esforços para qualificação profissional, modernização logística e incentivo ao processamento local da produção, o município pode ampliar significativamente sua capacidade produtiva, gerar valor agregado e fortalecer sua posição como polo econômico integrado à fronteira.



Planilha 5 – Quadro Setorial

Setor/Empresa	Porte	Inovação	Potencial de Expansão	Barreiras / Desafios
Supermercadista e Atacadista	Grande	Baixo	Em função da fronteira, o setor recebe muita demanda da população que reside na cidade vizinha, Rivera-UY.	Logística
Agroindústria	Pequeno	Baixo	Em função do bioma pampa, paralelo 31, o terroir da região é propício para o cultivo de pecuária (bovina e ovina) de alta qualidade, além de vinhos finos e azeite de oliva.	Falta de investimento e logística
Comércio	Grande	Baixo	O comércio local vem crescendo a partir da abertura de novos freeshops no lado Brasileiro da fronteira.	Capacitação de mão de obra



Setor/Empresa	Porte	Inovação	Potencial de Expansão	Barreiras / Desafios
Serviços	Grande	Baixo	À medida em que crescem os outros setores os serviços passam a ser demandados com mais frequência.	Salário médio baixo da região
Indústria	Micro	Baixo		Falta de mão de obra capacitada e logística
Pecuária	Grande	Baixo	Produção de alta qualidade	Logística e falta de frigorífico na território
Agricultura	Grande	Baixo	Produção de alta qualidade	Logística e falta de locais de beneficiamento e armazenamento de grãos



6. Mapa de Fomento

A análise das fontes de financiamento disponíveis para Sant'Ana do Livramento demonstra que o município possui um leque variado de possibilidades para viabilizar projetos estratégicos e impulsionar seu desenvolvimento econômico. Os recursos públicos, especialmente aqueles provenientes de transferências governamentais e de programas de incentivo, apresentam alta aderência ao perfil local e ao tipo de iniciativas que o município busca implementar. Essas modalidades tendem a oferecer maior previsibilidade, alinhamento institucional e compatibilidade com as prioridades de gestão, sendo fundamentais para a execução de obras, fortalecimento de políticas públicas e investimentos estruturantes.

Além das fontes nacionais, mecanismos internacionais — como financiamentos de organismos multilaterais e cooperações internacionais — ampliam o leque de alternativas e podem apoiar projetos inovadores, especialmente nas áreas de sustentabilidade, infraestrutura e desenvolvimento territorial. Embora apresentem níveis variados de aderência e exijam maior capacidade técnica e institucional para gestão, essas fontes representam oportunidades importantes para elevar o padrão dos investimentos locais e integrar o município a agendas globais. Explorar esse portfólio diversificado de recursos permite que Sant'Ana do Livramento amplie sua capacidade de atração e execução de projetos, tornando-se mais competitiva e preparada para responder aos desafios e oportunidades do futuro.



Planilha 6 – Mapa de Fomento

Fonte de Recurso	Tipo	Prazos	Aderência ao Município
Verba de transferência	Público	período de execução do projeto	Alta
Financiamento (Banco Mundial)	Internacional	período de execução do projeto	Média
Cooperação Internacional	Internacional	período de execução do projeto	Baixa
Recursos oriundos de convênios e programas de incentivos	Público	período de execução do projeto	Alta



7. Matriz SWOT Municipal

A Matriz SWOT de Sant’Ana do Livramento revela um território com características singulares que lhe conferem forte identidade e diferenciação competitiva. A condição de fronteira seca com o Uruguai, o bioma Pampa e o posicionamento geográfico no paralelo 31 — reconhecido mundialmente por sua vocação para vinhos e azeites — formam um conjunto de atributos naturais e culturais difíceis de replicar. Soma-se a isso o turismo de compras consolidado nos dois lados da fronteira, a recente expansão dos free shops brasileiros e a presença de um ecossistema de inovação ativo, representado pela Área B, que vem fortalecendo a capacidade local de gerar conhecimento, empreendimentos e novos projetos.

Por outro lado, a análise também evidencia desafios estruturais que limitam o pleno aproveitamento dessas vantagens. A dependência quase exclusiva do modal rodoviário, a distância dos grandes centros econômicos, a baixa qualificação da força de trabalho e os salários médios reduzidos impactam a competitividade territorial. Além disso, questões históricas, como o individualismo institucional e as deficiências na infraestrutura urbana, dificultam a coordenação de ações de desenvolvimento mais amplas. Esses fatores, embora representem fragilidades, também apontam para áreas estratégicas de investimento e melhoria.

As oportunidades, no entanto, são expressivas. O turismo vem se diversificando para além das compras, o que abre espaço para experiências binacionais mais integradas, turismo rural, enoturismo e atividades culturais. A produção agropecuária de alta qualidade oferece base sólida para expansão da agroindústria e agregação de valor, reforçando o potencial econômico da região. Em paralelo, as ameaças reforçam a necessidade de planejamento — como legislações que pouco consideram a realidade fronteiriça, o êxodo de jovens em busca de trabalho, e o avanço desordenado da agricultura com uso inadequado de insumos. Reconhecer esses riscos permite ao município se antecipar, estruturar políticas mais eficazes e fortalecer sua capacidade de atração de investimentos de forma sustentável e alinhada à identidade local.



Planilha 7 – Matriz SWOT Municipal

Forças	Fraquezas
Uma fronteira única com o Uruguai, bioma pampa, paralelo 31, turismo de compras nos dois lados da fronteira, ecossistema de inovação área B,	Logística apenas rodoviária, distância de grandes centros econômicos, salários médios baixos, baixa qualificação da mão de obra local, baixo nível de infraestrutura urbana, individualismo histórico institucional.
Oportunidades	Ameaças
Turismo despertando para além das compras, explorar a agroindústria a partir da matéria prima de alta qualidade produzida na região agregando valor a isso, abertura de novos freeshops no lado brasileiro que permite ao turista comprar nos dois lados da fronteira e assim ter duas cotas para gastar. Explorar melhor o binacionalismo do território	Legislações que não atendem a necessidade do povo fronteiriço, falta de oportunidades de emprego que nas últimas décadas provocaram um êxodo santanense para outras regiões do País. Avanço da agricultura sobre áreas de produção tradicionalmente pecuária e uso de agrotóxicos proibidos no Brasil e comprados com certa facilidade no Uruguai.



8. Matriz de Avaliação Estratégica

A Matriz de Avaliação Estratégica organiza os principais fatores capazes de influenciar o desenvolvimento de Sant’Ana do Livramento, identificando o grau de motricidade (capacidade de gerar mudanças) e impacto (potencial de transformação) de cada item. A partir disso, são definidos objetivos SMART — específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais — que orientam ações concretas para fortalecer vantagens competitivas, corrigir fragilidades e aproveitar plenamente o potencial econômico e territorial do município. Essa abordagem permite transformar características locais, como a fronteira binacional, o bioma pampa e o ecossistema de inovação Área B, em iniciativas estruturadas, com resultados mensuráveis e prazos definidos.

O conjunto de objetivos estratégicos evidencia uma agenda de futuro que combina desenvolvimento econômico, fortalecimento institucional e melhoria da infraestrutura. Entre as prioridades, destacam-se a construção do Parque Tecnológico de Sant’Ana do Livramento (PATES), a ampliação da atratividade turística por meio da identidade fronteiriça e do turismo de compras, a consolidação do município como polo agroindustrial de produtos de alta qualidade e a modernização logística, articulando aeroporto binacional e porto seco ferroviário. Ao mesmo tempo, temas estruturantes — como infraestrutura urbana, qualificação produtiva e superação do individualismo histórico por meio do cooperativismo — completam uma estratégia que busca ampliar competitividade, gerar valor agregado e posicionar Sant’Ana do Livramento como referência regional em inovação, turismo e produção de excelência.



Planilha 8 – Matriz de Avaliação Estratégica

Objetivos SMART					
Itens	Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Temporal
Fronteira única com o Uruguai	fortalecer a identidade fronteiriça e tratar isso como um produto turístico	aumento de empreendimentos que explorem essa cultura e consequente aumento de turistas demandando essas experiências.	sim	sim	2030
Bioma Pampa e paralelo 31	construir uma identidade nos produtos derivados do bioma pampa dando o reconhecimento de sua qualidade para que aumentar a média de ganho em função do valor agregado a produção local	aumento do lucro das produções locais	sim	sim	2027



Objetivos SMART					
Itens	Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Temporal
Turismo de compras	fomentar abertura de novos freeshops em Sant'Ana do Livramento	aumento do número de lojas free shop no território	sim	sim	2026
Ecosistema de inovação área B	Viabilizar o investimento e construção do PATES-Parque Tecnológico de Sant'Ana do Livramento aprovado no FOCEM- Fundo de convergência estrutural do Mercosul. Com isso, o PATES se complementa com o Parque Tecnológico do Norte do Uruguai para tornar a fronteira um Polo tecnológico referência na região.	construção do PATES	sim	sim	2028



Objetivos SMART					
Itens	Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Temporal
Apenas logística rodoviária	viabilizar o aeroporto de uso binacional de Rivera e articular a reativação do porto seco ferroviário em Sant'Ana do Livramento que poderá tornar a fronteira um hub-logístico bimodal.	funcionamento do aeroporto e reativação do porto seco ferroviário.	sim	sim	2028
Baixo índice de infraestrutura urbana	implantar um programa de investimento público em infraestrutura urbana	100% da cidade com saneamento básico e infraestrutura viária	sim	sim	2033
Individualismo histórico	fomentar o associativismo e cooperativismo na fronteira	levantar o número de associações e cooperativas e acompanhar	sim	sim	2027



Objetivos SMART					
Itens	Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Temporal
		para identificar o volume de trabalho delas, depois projetar uma expansão			
Turismo despertando	intensificar as ações projetadas no plano municipal de turismo		sim	sim	2030
Explorar agroindústria de alta qualidade	tornar a cidade um polo de agroindústrias exportadores de produtos beneficiados	acompanhar a evolução de número de agroindústrias, produção e exportação	sim	sim	2027
Binacionalismo	tornar a característica binacional um produto vinculado a identidade fronteiriça	não consigo perceber como mensurar	sim	sim	2026



Objetivos SMART					
Itens	Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Temporal
Legislações que não atendem a fronteira	abrir diálogo para legislações que compreendam a fronteira como um lugar diferente e portanto tenha leis adequadas na mesma medida e proporção da sua desigualdade	não consigo perceber como mensurar	sim	sim	2026



9. Canvas de Projetos Estratégicos

A definição dos Projetos Estratégicos permite traduzir a visão de futuro do município em ações concretas, orientadas por objetivos claros e indicadores capazes de medir avanços ao longo do tempo. No caso de Sant’Ana do Livramento, o propósito central — tornar a fronteira um lugar bom para o seu povo, com mais oportunidades e crescimento econômico — exige uma articulação inteligente entre seus ativos territoriais e as necessidades reais da população. Para isso, o Canvas de Projetos Estratégicos organiza, de forma estruturada, os elementos essenciais que nortearão a implementação de iniciativas transformadoras: desde o acompanhamento de indicadores como mercado de trabalho, IDH e PIB, até a mobilização de parceiros-chave ligados à fronteira, à agroindústria, ao turismo, à logística e ao ecossistema de inovação.

Os recursos necessários para essa jornada incluem tanto investimentos tangíveis — como infraestrutura, tecnologia e aumento da capacidade produtiva — quanto elementos intangíveis, como a construção de uma identidade territorial positiva, a qualificação da mão de obra local e o fortalecimento do cooperativismo e do associativismo. A convergência entre esses fatores permitirá ampliar a produção, elevar a produtividade e potencializar setores estratégicos como pecuária, ovinocultura, olivicultura e agroindústria. Com horizonte temporal até 2030, os projetos estratégicos traçam um caminho possível e consistente para que Sant’Ana do Livramento consolide um novo ciclo de desenvolvimento, mais integrado, competitivo e centrado nas vocações da região fronteiriça.



Planilha 9 – Canvas de Projetos Estratégicos

Objetivo	Indicadores	Parceiros-Chave	Recursos Necessários	Prazo
Tornar a fronteira um lugar bom para o seu povo, onde hajam oportunidades e crescimento econômico	mercado de trabalho, IDH, PIB Per, PIB,	Fronteira, binacionalidade, agroindústria, turismo, logística, identidade, cooperativismo, associativismo, pecuária, ovinocultura, olivicultura	construção de uma identidade positiva, capacitação para as pessoas, aumento de produção e produtividade, cultura de inovação	2030



Conclusão e Compromissos

A partir da análise integrada das forças competitivas, dos desafios estruturais e das oportunidades estratégicas identificadas, Sant'Ana do Livramento demonstra reunir condições consistentes para consolidar-se como polo regional de desenvolvimento econômico, inovação e cooperação transfronteiriça. A elaboração deste plano permitiu alinhar percepções, fortalecer a visão compartilhada entre os atores locais e estruturar uma base sólida para decisões orientadas por dados, vocações produtivas e diretrizes de futuro.

O município apresenta diferenciais relevantes, como a tradição pecuária de alta qualidade, o ecossistema de comércio binacional, a presença de free shops, além das vantagens logísticas decorrentes de sua posição estratégica na fronteira com Rivera (Uruguai).

Com base nesse diagnóstico, foram definidas as seguintes prioridades estratégicas da gestão municipal:

1. Transformação Digital Administrativa

Reverter o gargalo de digitalização identificado, modernizando os processos da SEPLAMA (com meta de reduzir o prazo de licenciamento de 90 dias), da Secretaria de Saúde (redução de 45 dias) e da SMA (digitalização de registros). Prevê-se a adesão ao programa Tudo Fácil e a meta de alcançar 100% de digitalização dos processos administrativos.

2. Viabilização do PATES

Criar um grupo executivo dedicado exclusivamente à estruturação e implementação do Parque Tecnológico (PATES), vinculado ao financiamento de aproximadamente USD 6 milhões do FOCEM. Elaborar cronograma trimestral detalhado, identificar fontes de contrapartida (municipais, estaduais e privadas) e prospectar empresas âncora. O PATES é considerado ativo transformador estratégico para o município.



3. Atração Agroindustrial

Desenvolver pacote específico de incentivos para frigoríficos, beneficiamento de grãos e agroindústrias vinculadas à pecuária e à agricultura de qualidade. Priorizar o cooperativismo e o associativismo, mapear áreas para distritos agroindustriais e articular financiamento.

4. Revisão do Plano Diretor

Aproveitar a oportunidade identificada na Matriz de Impacto para promover a revisão completa do Plano Diretor, incorporando dispositivos facilitadores para distritos agroindustriais, área de inovação do PATES, corredores turísticos binacionais e densificação urbana planejada, com processo participativo envolvendo o setor produtivo.

5. Modernização Logística: Porto Seco e Aeroporto Binacional

Desenvolver estudos de viabilidade para implantação de porto seco ferroviário e aeroporto binacional, articulando-se com governo estadual, Receita Federal, ANAC e autoridades uruguaias. A logística é barreira recorrente nos setores produtivos e sua superação possui caráter estruturante.

. Programa Permanente de Conscientização Turística

Implementar programa contínuo voltado à gestão de resíduos, receptividade ao turista e valorização da importância econômica do turismo, envolvendo escolas, comércio e comunidade. O crescimento do turismo de compras exige uma cidade preparada e engajada.

7. Capacitação Profissional Setorial

Estabelecer parcerias com o Sistema S e universidades locais para formação nas áreas de agroindústria, turismo e hospitalidade, comércio e free shops, logística e tecnologia (incluindo demandas do PATES), enfrentando o desafio da baixa qualificação e dos salários reduzidos.



8. Selo de Origem Pampa / Paralelo 31

Criar certificação municipal ou regional para produtos de excelência, como carnes premium, vinhos finos, azeites de oliva e mel, agregando valor comercial, fortalecendo a identidade territorial e facilitando a inserção em mercados externos.

9. Superação do Individualismo Institucional

Desenvolver ações estruturadas para enfrentar a fragilidade identificada na cooperação institucional, promovendo consórcios intermunicipais de fronteira, fortalecimento de cooperativas e associações produtivas, institucionalização do diálogo público-privado e consolidação de cultura de governança colaborativa.

10. Exploração Estratégica da Binacionalidade

Maximizar o potencial da fronteira seca com Rivera por meio de protocolos binacionais de desenvolvimento conjunto, serviços compartilhados, eventos integrados, produtos turísticos binacionais e articulação legislativa adequada à realidade de fronteira.

11. Plano de Habitação para Trabalhadores

Estruturar programa de moradia acessível para combater o êxodo populacional, incentivar a fixação de jovens talentos e reter mão de obra qualificada, vinculando políticas habitacionais aos investimentos agroindustriais e ao PATES.

12. Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico

Formalizar instância permanente de governança com representação da Secretaria de Desenvolvimento, ACIL, produtores rurais, Unipampa, Área B, free shops e setor turístico. O conselho deverá realizar monitoramento trimestral dos objetivos SMART e revisão anual do plano.

Nesse contexto, o município reafirma seu compromisso de aprimorar continuamente o ambiente de negócios, ampliar a integração entre os setores público e privado e fortalecer a capacidade institucional da Secretaria de Desenvolvimento. A busca por fontes diversificadas de financiamento — públicas, internacionais e oriundas de



cooperações estratégicas — será orientada por critérios de aderência territorial e impacto socioeconômico.

O Plano estabelece ainda o compromisso de fortalecer a governança local, ampliar a previsibilidade das ações, avançar na desburocratização e criar mecanismos estáveis de relacionamento com empresas, investidores e organizações parceiras.

Por fim, Sant'Ana do Livramento compromete-se a transformar as diretrizes estabelecidas em ações concretas, priorizando iniciativas que gerem emprego, ampliem a competitividade dos setores produtivos e estimulem a inovação. O Plano Municipal de Atração de Investimentos inaugura um ciclo permanente de planejamento, monitoramento e melhoria contínua, garantindo que as oportunidades identificadas se convertam em resultados efetivos para a população.

REALIZAÇÃO:



SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO



GOVERNO
DO ESTADO
**RIO
GRANDE
DO SUL**



Fórum de Secretários Municipais de
Desenvolvimento, Trabalho
e Inovação do RS

APOIO TÉCNICO:



**DESENVOLVE
MUNICÍPIO**
CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA
PARA ATRAIR INVESTIMENTOS