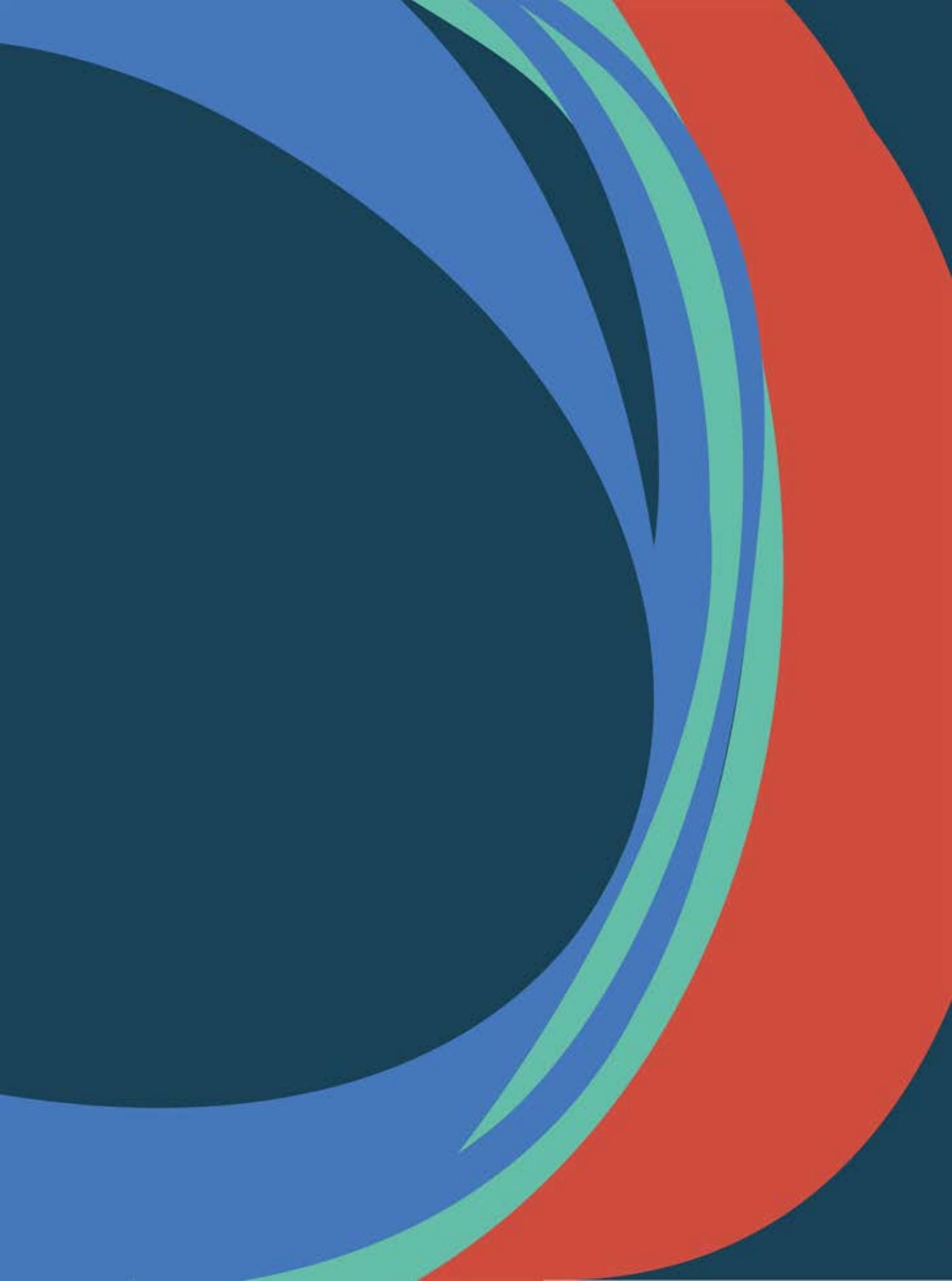




**Plano de Desenvolvimento Regional  
Região Metropolitana de Ribeirão Preto**

**2025 - 2028**



Essa marca foi criada  
pela equipe de  
Comunicação do Sebrae  
depois de muitas escutas  
sobre as identidades culturais  
da região de Ribeirão Preto

Cumprindo função de um  
selo, deverá ser usada para  
identificar a produção  
cultural e econômica  
das 34 cidades que  
compõem a RMRP

Terras vermelhas,  
onde se plantando,  
tudo se dá.  
Tudo mesmo, até  
ideias.

A criação da marca  
**Terras Vermelhas**  
é a primeira ação concreta  
rumo à implementação  
deste plano de desenvolvimento



NOSSA riqueza nasce aqui.

Plano de Desenvolvimento Regional  
Região Metropolitana de Ribeirão Preto

2025-2028

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Terras vermelhas : nossa riqueza nasce aqui :  
plano de desenvolvimento regional : região  
metropolitana de Ribeirão Preto 2025-2028 /  
coordenação Adriana Silva ; curadoria Caio  
Augusto Zouain Bexiga. -- São Paulo :  
SEBRAE SP, 2024.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-85-7376-148-1

1. Desenvolvimento econômico 2. Desenvolvimento  
regional 3. Políticas públicas 4. Relatórios  
5. Turismo I. Silva, Adriana. II. Bexiga, Caio  
Augusto Zouain.

24-233667

CDD-338.9

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Desenvolvimento regional : Economia 338.9

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

**SEBRAE - SP**

**Presidente do Conselho Deliberativo**  
Manuel Henrique Farias Ramos

**Diretor-Superintendente:**  
Nelson Hervey Costa

**Diretor técnico**  
Marco Vinholi

**Diretor de Administração e Finanças**  
Reinaldo Pedro Correa

**Unidade Políticas Públicas e Relações**  
**Governamentais**

Lizzie Andreia Melhado Trevilatto  
Filipe Rubim de Castro Souza  
Caio Augusto Zouain Bexiga  
Aline Delmanto  
Laura Silveira Câmara

**Unidade de Marketing e Comunicação**

Guilherme Kessel  
Daniela Kapitzky de Mendonça  
André Assis  
Roberta dos Anjos Matos Resende  
Rodolfo Marques de Campos

**Escritório Regional de Ribeirão Preto**

Paulo Eduardo Stabile de Arruda  
Fabiana David  
Bruno Antonio Santana Santos

**Escritório Regional de Barretos**

Rafael Matos do Carmo  
Marco Aurelio Tiodolino

**Escritório Regional de Franca**

Iroa Nogueira Lima Arantes  
Mauricio Buffa

**Escritório Regional de São Carlos**

Ariane Teixeira Lima Canellas  
Peterson Barleta

**Escritório Regional de São João da Boa Vista**

Marcos Keler Kremer  
Jorge Davis Magalhães Bueno  
Emerson Aparecido Pelaquim Rabelo

**IPCIC**

Instituto Paulista de Cidades  
e Identidades Culturais

**Presidente:**

Sandra Rita Molina

**Diretoria:**

Maria de Fátima S. C. Garcia de Mattos  
Amanda Maria Bonini

**Conselho**

Maurício Martins Ferreira  
Ana Laura Pantoni  
Marília Migliorini de Oliveira Lima

**Pesquisa e Publicação**

Terras vermelhas:  
nossa riqueza nasce aqui

**Coordenação**

Adriana Silva

**Design de Governança**

Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

**Autores**

Adriana Silva  
Amanda Maria Bonini  
Amanda Spíndola Rodrigues  
Ana Falcão  
Ana Laura Pantoni  
Cristiano Pavini  
Edgard Castro  
Helena de Oliveira Rosa  
Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa  
Marcela Cury Petenusci  
Maria de Fátima S. Costa Garcia de Mattos  
Mariah S. Leandro Campos  
Marília Migliorini de Oliveira Lima  
Marlene de Cássia Trivellato Ferreira  
Maurício Martins Ferreira  
Nicole Aparecida Santos Abbondanza Toth  
Sandra Rita Molina  
Sérgio Miranda-da-Cruz

**Editoração**

Adriana Silva  
Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

**Fotos:** Ipcic 2021, 2022, 2023 e 2024.



# “TERRAS VERMELHAS”:

## Governança territorial e inclusiva para potencializar potencialidades

O Sebrae-SP, em sua missão de apoiar e facilitar a atividade empreendedora no Estado de São Paulo, tem promovido cada vez mais a construção de um ambiente de negócios favorável ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Para isso, busca engajar diferentes agentes locais e regionais de diversos setores econômicos e sociais, sejam públicos ou privados, em iniciativas que beneficiem o empreendedorismo, incentivando uma atuação convergente.

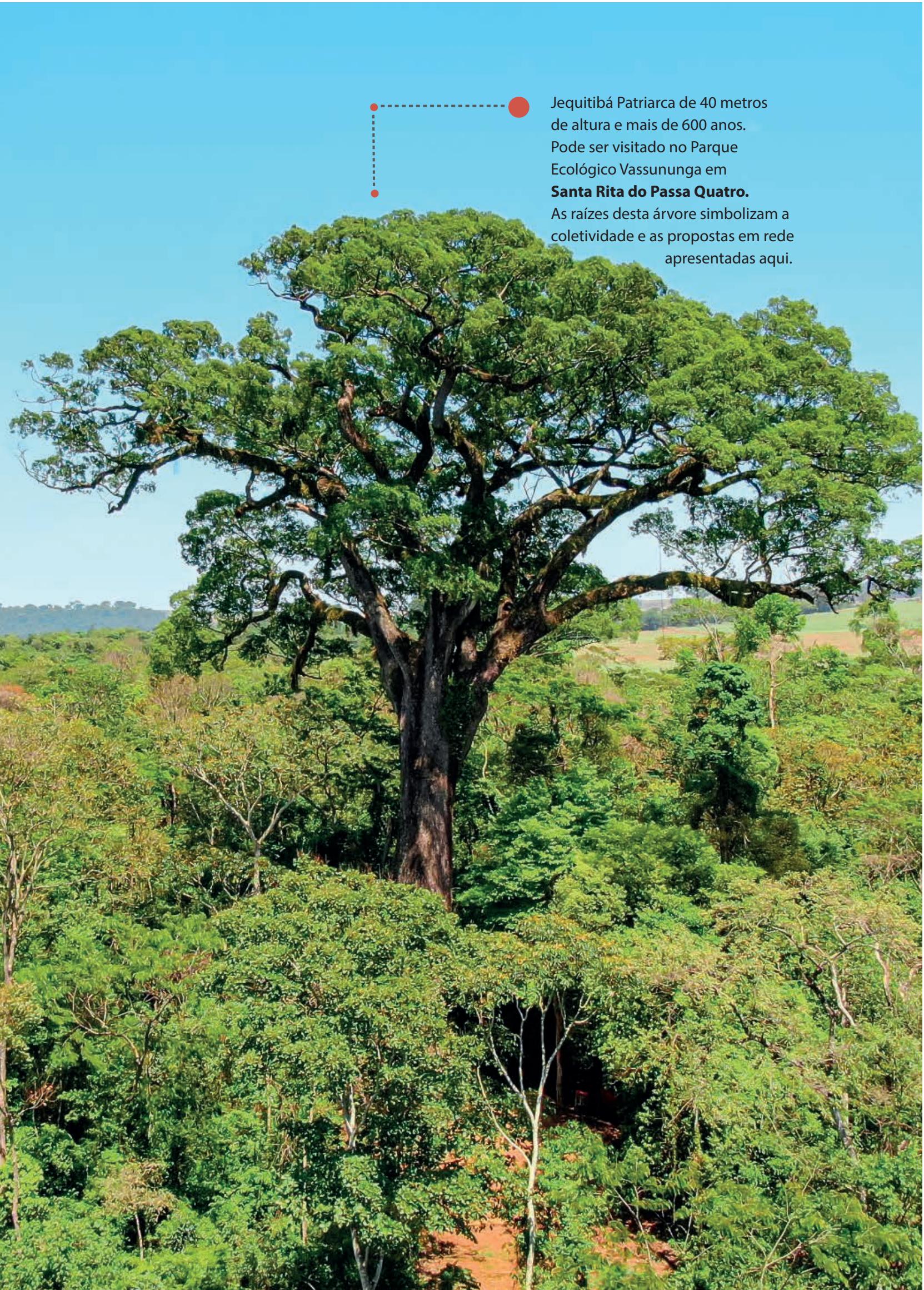
Especialmente na região de Ribeirão Preto, por suas particularidades econômicas, sociais, políticas e técnicas, o Sebrae-SP vislumbra a possibilidade de fomentar uma coalizão institucional focada, primeiramente, na identificação das características das suas 35 municipalidades; e, posteriormente, na geração de valor para cada território, aproveitando os seus diferenciais competitivos.

Entre setembro de 2023 e outubro de 2024, com o apoio técnico do Instituto Paulista de Cidades e Identidades Culturais (IPCIC), foi

elaborado um plano de ação para promover o desenvolvimento do território, denominado “Terras Vermelhas – Nossa Riqueza Nasce Aqui”. Essa jornada desafiadora e reveladora inclui uma análise exploratória das regiões; visitas técnicas a todos os municípios, somadas a entrevistas aprofundadas com atores-chave; promoção de seminários microrregionais para engajamento e conexão das pessoas na construção do planejamento estratégico; e a consolidação dos resultados, organizando as propostas identificadas e disseminando-as aos agentes territoriais.

O Sebrae-SP agradece a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse trabalho, cujos elementos estão sintetizados nesta publicação. Esperamos que todos se mantenham animados durante as fases de implementação das ações propostas. Assim, seremos capazes de promover o desenvolvimento territorial da região de Ribeirão Preto, potencializando as potencialidades territoriais, sem deixar ninguém para trás.

Desejamos uma ótima leitura.



Jequitibá Patriarca de 40 metros de altura e mais de 600 anos. Pode ser visitado no Parque Ecológico Vassununga em **Santa Rita do Passa Quatro**. As raízes desta árvore simbolizam a coletividade e as propostas em rede apresentadas aqui.

<b>APRESENTAÇÃO</b>	6
<b>INTRODUÇÃO: A força das terras vermelhas</b>	9
<b>CAPÍTULO 1 - CAMINHOS E VOZES DA REGIÃO</b>	15
1.1 O que brota da terra vermelha	16
1.2. Os municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto	21
1.3. Escuta e debate: construção participativa do plano de desenvolvimento regional	34
1.3.1. Principais demandas e expectativas dos municípios	37
1.3.2. Quebra de velhos padrões e paradigmas para abrir caminho para inovação	39
<b>CAPÍTULO 2 - Setores-chave para o futuro regional</b>	43
2.1. Premissas e conceitos para o plano de desenvolvimento regional	44
2.2. Vetores de desenvolvimento	46
Cooperação	46
Educação e a cultura	47
Estrutura produtiva	48
Meio ambiente	49
Infraestrutura	51
Ciência, tecnologia e inovação (C,T&I)	51
2.3. Setores e áreas prioritárias para o desenvolvimento regional	52
2.3.1 Turismo regional	53
2.3.2 Gastronomia	62
2.3.3. Meio ambiente e o potencial econômico	70
2.3.4. Artesanato e o potencial para negócios sociais	82
2.3.5. Agroindústria, inclusive familiar	90
<b>CAPÍTULO 3 – DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL</b>	99
3.1. Cocriação de caminhos e ferramentas para a cooperação regional	100
3.2. Governança multinível em rede	103
Riscos e diretrizes: pontos-chave para viabilização do	
Plano de Governança Multinível Regional	104
3.3. Modelo de multiGov do plano de desenvolvimento regional da RMRP	108
3.3.1. Exemplos de ferramentas para implementação da governança multinível	113
3.3.2. Fase de implementação	114
3.3.3. Plano de trabalho de implementação da governança multinível em rede	115
3.4. Primeiras redes	117
3.4.1. Rede de Cidades Educadoras	122
3.4.2. Rede de Cidades Verdes	128
3.5. A importância da participação comunitária e da micropolítica	132
<b>CAPÍTULO 4 – UMA CHAMADA PARA A AÇÃO</b>	139
4.1. Plano de ação para o plano de desenvolvimento da RMRP	140
4.1.1. Plano de ação para o desenvolvimento regional	143
4.2. Alinhamento com o planejamento estratégico do Sebrae	150
4.3. Plano de comunicação	151
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	155
<b>REFERÊNCIAS</b>	160

# Apresentação

Com mais de meio século de atividade no Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (**Sebrae**) acompanha o País em suas demandas econômicas e de desenvolvimento, apoiando as micro e pequenas empresas, com oferta de serviços que fortalecem o empreendedorismo e aceleram os processos de formalização. Nesse trajeto de consolidação histórica, o Sebrae se faz diferente, sempre que impactado por mudanças de cenários, mantendo-se atualizado em relação às expectativas do mercado.

Seus programas de capacitação; acesso ao crédito e à inovação; estímulo ao associativismo; incentivo à educação empreendedora; feiras e rodadas de negócios, realizados em parceria com os setores público e privado, serviram de base para uma nova empreitada, iniciada em setembro de 2023, envolvendo 35 cidades da região de Ribeirão Preto

Sob a coordenação da **Unidade Políticas Públicas e Relações Governamentais**, o projeto de elaboração de um **Plano de Desenvolvimento Regional**, acompanhado de um modelo de governança para implementação, e de um Plano de Comunicação e Marketing Territorial, foi realizado em parceria com os cinco escritórios regionais: de Ribeirão Preto, que atende a 27 das cidades; Barretos, que atende três; Franca e São João da Boa Vista, que atendem duas cada; e São Carlos, que atende a uma cidade.

Desde o início do processo, a **Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo** colocou-se como parceira para acompanhar no percurso e apoiar na execução do plano regional.

Para realizar o trabalho de campo, de sistematização e análise de dados, consolidação de documentos e publicação, o Sebrae contou com a parceria técnica do **Instituto Paulista de Cidades e Identidades Culturais**



(IPCIC), entidade com mais de dez anos de atividade, voltada ao estudo e pesquisa de realidades situacionais, com foco nas referências identitárias dos municípios e experiência em políticas públicas. Com um elenco de profissionais oriundos de várias áreas do conhecimento (história, administração, educação, direito, arquitetura e urbanismo, economia, comunicação, relações internacionais, psicologia, ciências sociais, meio ambiente, turismo, museus, artes e gastronomia), todo o trabalho foi realizado de maneira multidisciplinar.

O IPCIC acrescentou, à proposta do Sebrae, sua bagagem anterior, com vários estudos já realizados sobre a Região Metropolitana de Ribeirão Preto (RMRP). Em 2014, parte do grupo circulou em 22 cidades com oficinas sobre patrimônio cultural e cidades criativas; em 2017, outras 19 cidades participaram de seminários sobre identidades culturais; em 2021, o IPCIC lançou o projeto Ligados pela História, em que teve a oportunidade de visitar as 34 cidades. Na primeira jornada, para registrar em videodocumentários e livro, as principais referências dos locais. Em 2023 e 2024, os

pesquisadores voltaram a 15 cidades para o reconhecimento do potencial rural desses municípios. Tudo registrado em vídeo e finalizado no segundo volume do livro. Dessa forma, à proposta inicial da Coordenação da Unidade de Políticas e Relações Governamentais do Sebrae, foi acrescida a experiência e o conhecimento acumulado pelo IPCIC, que carregou, para o processo de execução das diversas etapas, sua prática em trabalhar com a Teoria U – um conjunto de saberes que conduz a exercícios profundos de escuta e análise, direcionando os envolvidos em uma jornada a ser percorrida a partir da definição da pergunta disparadora até o momento de confirmação dos protótipos criados no final do trajeto –; e, também, o referencial do grupo na concepção da cidade humana, anteriormente organizado em um livro, publicado em 2018.

A motivação do Sebrae em prospectar e realizar uma iniciativa como essa – de elaboração de um Plano de Desenvolvimento Regional –, está respaldada na convicção de que os municípios, enquanto entes federativos, precisam se fortalecer um com o outro. Esse pressuposto confirmou-se, tanto que, das muitas escutas realizadas, surgiram ideias de desenvolvimento da região que reforçam os benefícios de ações conduzidas em cooperação por meio de redes. Essas constatações poderão ser vistas em propostas como as de criação das redes de **Cidades Educadoras** e **Cidades Verdes**; das muitas defesas a favor da formação de cadeias produtivas; indo além do conceito de associativismo, e avançando para a concepção de uma metodologia de convivências econômico-social e cultural.

Essa mesma pauta sustentou a equipe na formulação de um modelo de governança. Com base no desenho multinível, foram definidos os vetores de desenvolvimento que sustentam e permitem a sistematização do Plano de Desenvolvimento e sua implementação, assim como definidas comissões de trabalho em várias instâncias e organizadas por áreas de interesse.

Ao longo do processo, foram muitos os desafios. As inquietações dos participantes, convidados a viver uma nova experiência coletiva, envolvendo o poder público a partir da iniciativa privada, foi, certamente, a mais instigante. A memória de propostas pretéritas de desenvolvimento, com resultados descontínuados, foi manifestada. Essas experiências não exitosas levaram para os encontros – reuniões e seminários – uma dúvida razoável de viabilidade de execução. Foi preciso, estratégica e metodologicamente, reconhecer essas iniciativas anteriores. O grupo estudou os projetos defendidos desde 2016, quando da criação da RMRP; avaliou os trajetos percorridos; os conteúdos formulados; os percalços na implementação; considerou iniciativas similares enaltecendo a necessidade de união dos diversos grupos a favor do desenvolvimento dessa região e, com isso, muito da resistência em aderir a um novo chamado foi sendo desconstruído.

As perguntas, no momento de compartilhamento do modelo de governança, reiteravam essas incertezas. Entretanto, posteriormente, na fase de avaliação do projeto apresentado, os depoentes mostravam confiança no grupo proponente, deixando reverberar, de forma clara e sonora, a necessidade de uma proposta concreta, construída coletivamente e envolvente o bastante para fazer compreender os diversos stakeholders – público e privado – os muitos ramos de negócios de diferentes níveis de investimento e compreendendo desde experiências recentes, até o fortalecimento de antigas iniciativas.

Passados 12 meses – setembro de 2023 a setembro de 2024 – chegamos à fase de entregas concretas. Todos os relatórios produzidos foram sistematizados nesta publicação, a fim de obter as devolutivas combinadas. Depois das escutas, foram concebidas propostas, defendidas ideias, apresentados projetos, modelos, exemplos exitosos, como motivação e validação da capacidade de execução. Alteradas algumas bases, foram confirmadas e reforçadas outras, até ser concluído o percurso, com o fechamento deste documento. Em sua versão final, esta publi-

cação, especialmente criada para permitir o acompanhamento de todas as fases de implementação do Plano de Desenvolvimento Regional, é a primeira materialidade da iniciativa, visto que o compartilhamento de tudo a todos foi, reiteradas vezes, apontado como base para a transparência dos processos e o envolvimento dos atores sociais dos 35 municípios.

**Este documento decreta o fim de um trajeto e anuncia um novo começo.** O sucesso das ações que prospecta dependerá, evidentemente, dos envolvidos – de todos os que já foram acionados e dos que ainda serão introduzidos nesse movimento de melhoria da realidade socioeconômica das cidades que compõem a RMRP.

Portanto, este documento é um convite a todos que se sentirem instigados a fazer parte desta proposta. **Junte-se a nós.**

Acesse aqui os relatórios em suas versões completas

## Como ler este documento

*Para um leitor mais desavisado, as páginas que se seguem, organizadas em capítulos, com títulos e subtítulos, podem apresentar, em alguns casos, sobreposição temática. Ainda que, do ponto de vista da arte da escrita, essa retomada constante de temas tenda a significar um equívoco estilístico, neste caso, não deverá ser. A constância de um tópico perpassando de um ponto a outro, deixando parecer uma repetição, deve ser vista como a transversalidade em curso, na sua rotina natural. Diferente disso, o plano apresentado não teria cumprido a missão para o qual foi criado.*



**Relatório 1** - Base de dados pré-disponíveis - pesquisa de gabinete



**Relatório 2** - Escutas das visitas técnicas realizadas em todos os municípios



**Relatório 3** - Plano de Desenvolvimento Regional da Região Metropolitana RP



**Relatório 4** - Governança Multinível e Plano de ação para implementação



**Relatório 6** - Plano de Comunicação e Marketing Territorial

# Introdução

## A força das terras vermelhas

Existe consenso de que toda história tem começo, meio e fim. Entretanto, às vezes, o meio é tão longo que o fim parece demorar a chegar, dando a impressão de eterna continuidade. Às vezes, novas histórias surgem e nesse movimento de interação com as antigas narrativas, como em uma derivação natural, que, de uma, outras se fazem, o fim não se mostra aparente. E nessa multiplicidade de contextos, a história faz-se com nuances diferentes, dependendo do **narrador**, do **momento**, da **perspectiva**, do **ponto de partida**.

Em meados do século XIX, a narrativa sobre as terras que viriam a ser **São Simão, Cajuru, Batatais, Ribeirão Preto** e, depois, tantas outras cidades, enaltecia o tom avermelhado do solo. Propagava-se, já à época, tratar-se de uma oxidação da magnetita, comum em composição basáltica. Mas vermelho não era o único adjetivo atribuído à terra, que era, e ainda é, fértil.

O solo potente fez rico quem nele plantou café em extensões a perder de vista. Transformou homens em reis e mulheres em rainhas. Ribeirão Preto ficou conhecida como a maior produtora de café do mundo. Essa história, contada com ênfase na produção agrícola, teve um fim. Os coronéis do café deixaram de existir. Atualmente, Ribeirão Preto tem 99,7% de sua extensão territorial urbanizada. Mas a terra segue vermelha e fértil, combinando intervalos em que aflora o Aquífero Guarani.

De fato, algumas histórias têm começo, meio e fim. Outras, seguem sendo contadas, referenciando uma cultura e fortalecendo uma entre tantas identidades.

O café, hoje, ainda é plantado aqui e ali, com destaque para **Altinópolis, Batatais, Cajuru, Cravinhos, Mococa, Nuporanga, Santa Rita do Passa Quatro e Santo Antônio da Alegria**. As extensões plantadas não fazem mais coronéis. São produtores que abastecem

o mercado interno, exportam e qualificam o produto como gourmet. Alguns cafezais ainda rodeiam enormes casarões que, mantidos de pé, deixam essa história muito mais interessante de ser contada.

Com intervalos, ou contínua, a identificação dessa região com as terras vermelhas caracteriza um grupo de cidades que já compartilhava proximidade histórica. A consolidação em Região Metropolitana, ocorrida por Lei, em 2016, foi uma consequência organizacional a partir de uma realidadeposta por identidades culturais comuns, relação econômica, aproximação geográfica, relacionamento político e de troca de demandas.

Novos **narradores** devem se apropriar desta história. O **momento** é outro, mas é rico em **perspectivas**. O **ponto de partida** é hoje. Um grupo composto por empreendedores, gestores políticos, articuladores sociais, culturais e econômicos foi criado, sob a liderança do Sebrae, com o apoio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo para ajudar essa região a se desenvolver.

O plano elaborado reverbera o potencial da região – de forma unitária, destacando as características de cada localidade –, e propondo o fortalecimento da união de todos os municípios. Os tempos não são os mesmos, pois lá se foi um século e meio, mas a força econômica desse território ainda é referência em relação ao estado de São Paulo e ao Brasil. Desde antes do Programa Nacional do Álcool (Proálcool) – 1975 –, essa localidade destaca-se pelo plantio da cana-de-açúcar e a produção dos derivados desse cultivo: etanol, açúcar, energia elétrica, biogás, ração animal, fertilizantes, dentre outros. Tudo, nessa área, é superlativo. No maior País produtor de cana do mundo, está, na região de Ribeirão Preto, a maior usina processadora; o maior grupo produtor mundial de etanol e biomassa da

cana-de-açúcar; a cidade com maior área de plantio.

O Plano de Desenvolvimento Regional não focou nos grandes negócios, mas também não deixou de evidenciar essas especificidades. Dessa escala produtiva, comparáveis a países inteiros, reconhecemos a produção de cachaça, melado, rapadura, atividades vinculadas aos pequenos e médios produtores.

Não só de café com açúcar vive essa região. O amendoim destaca-se no cultivo expandido em **Jaboticabal** e **Dumont** e na produção de um de seus derivados: o doce de paçoca, com enormes fábricas nas duas

cidades e em Ribeirão Preto. Outros municípios recebem atenção pelo plantio da laranja que abastece as indústrias do suco. E por falar em indústria, o potencial de **Sertãozinho** apresenta outro lado dessa região, seguida por **Monte Alto**, que também se coloca como polo industrial.

Essas informações são importantes porque contextualizam a economia da região de Ribeirão Preto. Entretanto, a pesquisa que balizou o Plano de Desenvolvimento Regional apresentado nestas páginas partiu de um olhar voltado para o micro e pequeno empreendedor.

## Sobre a pesquisa

A pesquisa que embasou o Plano de Desenvolvimento da RMRP foi composta por quatro fases, com as duas primeiras de diagnóstico e escuta dos agentes locais, e as outras voltadas à sistematização dos dados e elaboração dos planos. O processo é detalhado no infográfico da figura 1.

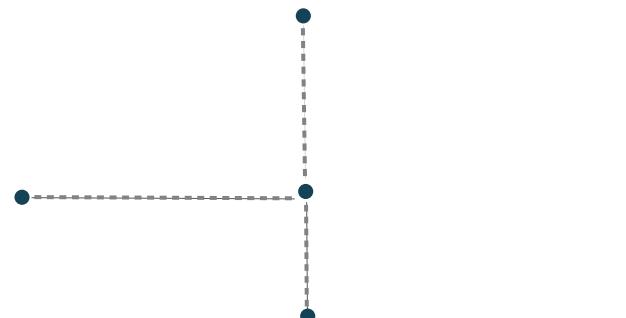


Figura 01. Fases da pesquisa para elaboração do Plano de Desenvolvimento da RMRP



Fonte: Ipcic, 2024.

### Fase 1: Diagnóstico e análise exploratória

A pesquisa que serviu de base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto começou seguindo a metodologia proposta pela Teoria U – um modelo de pensamento que procura

ajudar as pessoas a encontrarem soluções para problemas complexos e que se baseia na crença de que a mudança deve ter como ponto sólido uma consciência profunda do contexto atual. Dessa forma, o grupo buscou reconhecer

iniciativas anteriores que pleiteavam organizar o desenvolvimento da região em dimensões macro ou restrita a algumas áreas.

Enquanto isso, um compilado de dados estatísticos – econômico-sociais – foi levantado sobre cada um dos municípios. Esses dados foram combinados com uma pesquisa de gabinete, que envolveu levantamento bibliográfico e qualitativo em sítios eletrônicos de prefeituras, associações e sindicatos, jornais on-line e

artigos acadêmicos a partir de um roteiro de categorias pré-definidas.

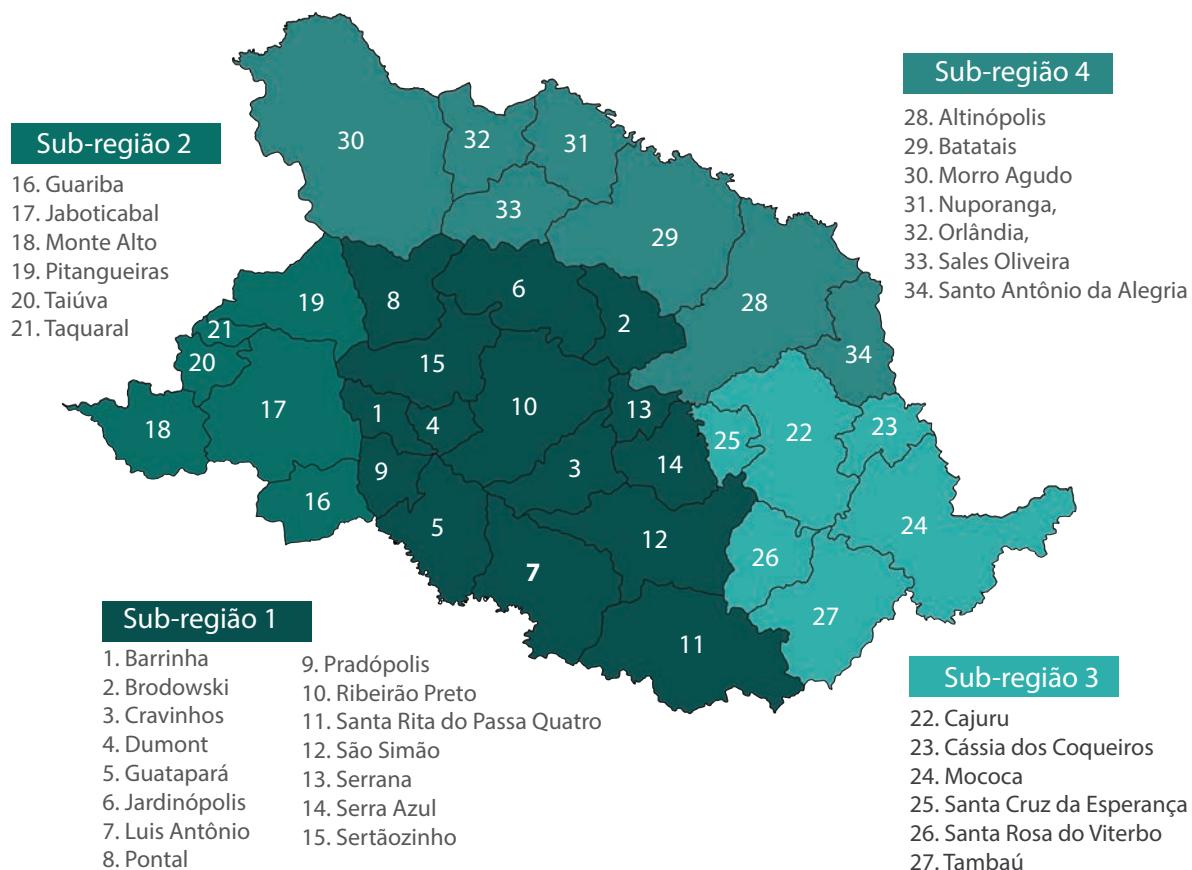
Informações sobre políticas públicas; ações de geração de emprego e renda; fomento ao empreendedorismo; principais atividades econômicas; atores políticos e sociais de referência nas cidades; entre outros temas, serviram de base para conversas que se sucederam durante visitas técnicas realizadas mais de uma vez, em todas as cidades.

## Fase 2: Escuta e compartilhamento

A partir do referencial construído na fase de diagnóstico e análise exploratória, foi o momento, seguindo a Teoria U, de escuta ativa. Foram realizadas 78 visitas técnicas nos 34 municípios da RMRP e na cidade de Vista Alegre do Alto, entre outubro de 2023 e janeiro de 2024. As visitas foram agendadas após contato com os atores locais. As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas semiestruturado, oportunidade em que os pesquisadores pude-

ram avaliar o que os entrevistados pensavam sobre suas cidades; sobre os motivos do sucesso e do fracasso de outras iniciativas; do poder público exibir seus planos, projetos, realizações e até mesmo frustrações, para que as lideranças organizadas se manifestassem favoravelmente ou contrárias a modelos de gestão (públicos e privados) adotados; ouvir as expectativas de moradores, empreendedores, investidores e trabalhadores de variados setores (figura 2).

Figura 02. Municípios da RMRP que receberam visitas técnicas - divididos pelas sub-regiões



Reconhecidos os dados, ouvido o maior número possível de pessoas representativas no contexto das cidades, foram elaboradas propostas de desenvolvimento e modelo de governança, imediatamente apresentadas ao público durante os cinco seminários realizados nas cidades de Santa Rita do Passa Quatro, Cajuru, Ribeirão Preto, Batatais, e Monte Alto, com a participação das demais localizadas nos entornos, conforme ilustração reproduzida na figura 2.



Dumont



Altinópolis



Jaboticabal



São Simão

Nesses seminários, estavam presentes muitos entrevistados na primeira fase e novos interlocutores. Metodologicamente, esse foi um momento significativo para avaliação dos resultados propostos. Dali, os pesquisadores puderam extrair muitas novas contribuições; validar ideias; rediscutir projetos; e entender mais profundamente as expectativas dos participantes.



Nuporanga



Luíz Antônio



Santa Rita do Passa Quatro



Guariba



A diversidade de temas reuniu muitas pessoas em Santo Antônio da Alegria.



O receptivo em Brodowski foi completo.



Muitas ACIs foram contactadas. Aqui, na entidade, em Ribeirão Preto.

### Fase 3: Sistematização dos resultados

Com o material reunido em pesquisa de gabinete, levantamento de campo e escuta nos seminários, a fase seguinte foi a sistematização dos resultados, com a elaboração dos planos estratégico, de governança multinível em rede, e de comunicação. Um esforço metodológico serviu para sistematizar e categorizar as principais potencialidades e demandas dos municípios, assim como as contribuições dos atores escutados na fase anterior sobre os planos a serem construídos.



Pradópolis

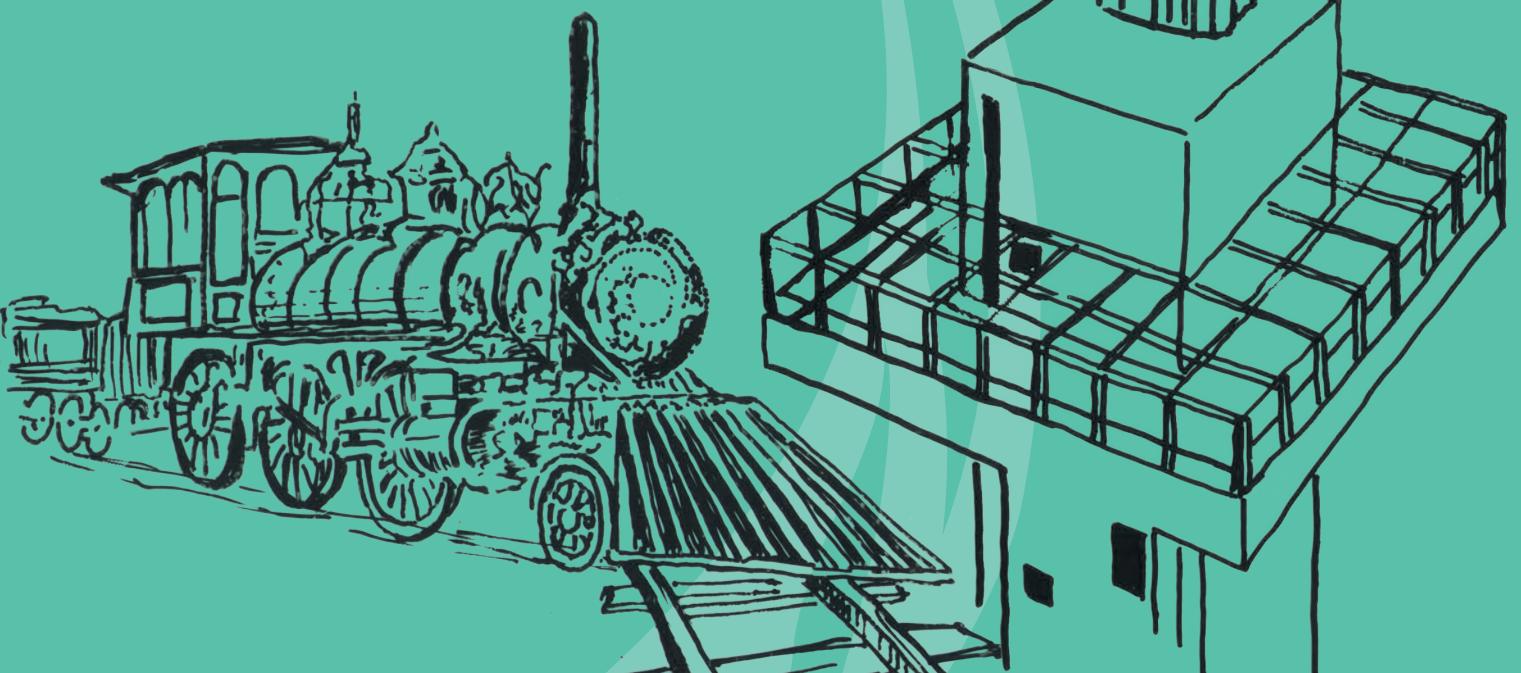
### Fase 4: Divulgação dos resultados

O material derivado da pesquisa foi organizado, editado e diagramado em formato de livro eletrônico.



O 14 Bis foi uma das muitas invenções de Santos Dumont, que viveu na fazenda de café de seus pais, onde hoje é a cidade de Dumont. A Câmara Municipal de Ribeirão Preto apoiou o projeto do jovem, repassando recursos para a produção de seu invento.

Essa história e muitas outras podem ser contadas em uma visita ao Museu. A casa onde Santos Dumont viveu na fazenda é sede da prefeitura que, em breve, deverá ocupar outro imóvel a fim de que o prédio possa ser destinado para a ampliação do Museu Santos Dumont.



Locomotiva Borsig Amália nº 12  
restaurada em 2022 e exposta  
no Parque Maurílio Biagi, em  
Ribeirão Preto.

Cristo Redentor de  
Sertãozinho, um dos  
pontos de parada  
do Caminho da Fé.



## Capítulo 1

### Caminhos e vozes da região

## 1.1 O que brota da terra vermelha

Não é possível identificar o interior paulista como uma localidade única. Mesmo com semelhanças, há muitas distinções. Nessa área nordeste do estado de São Paulo, elementos geográficos, geológicos, ambientais, históricos e sociais dão contorno ao grande território e aos costumes, hábitos, modos de vida, à arte e cultura, que preenchem esse espaço demarcado como Região Metropolitana.

O que se é, hoje, vem lá do passado, que é mais do que só lembranças. A história permite narrativas para além do tempo vivido. São marcas deixadas há 200 milhões de anos. Há resquícios, em todos os lugares, que revelam o ocorrido, como o fato de **São Simão** ter sido fundo de mar; e **Santa Rosa de Viterbo** ter uma reserva protegida de estromatólitos gigantes, incrustados em paredões de mais de 3 metros de altura. O local é único no planeta e um dos 142 geossítios selecionados para compor o Patrimônio Geológico do Estado de São Paulo<sup>1</sup>. Da Era Mesozoica, ainda, há as referências dos dinossauros, que viviam ali por perto de **Monte Alto**. O município está localizado sobre rochas sedimentares do período Cretáceo Superior, com idade variando de 65 a 85 milhões de anos, exatamente quando foi registrado o desaparecimento dos grandes répteis<sup>2</sup>.

O tempo cuidou de formatar a terra e as falhas geológicas, como o Buracão de **Mococa**, ou as grandes grutas de Altinópolis, que caracterizam a região. A Gruta do Itambé é reconhecida pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). É denominado, enquanto sítio, como Oficina Lítica Itambé, formada de lascas, anterior à colonização, disposta a céu aberto e dentro da caverna. Está compreendido em uma área estimada de 1.500 metros quadrados<sup>3</sup>.

O Aquífero Guarani, maior reserva subterrânea de água do planeta, formado há mais de 241 milhões de anos, aflora em Ribeirão Preto,



Foto de detalhe de um estromatólito, 278 milhões de anos. O projeto de Santa Rosa de Viterbo em parceria com universidades transforma o local em um espaço de pesquisa, visitação educativas, um museu a céu aberto.



Museu de Paleontologia de Monte Alto. Referência na América Latina. Fotos divulgação.



Gruta do Itambé.



Salto de parapente.

Acontece na cidade de Santo Antônio da Alegria, anualmente, campeonatos esportivos do circuito brasileiro.

A Ilha do Ar oferece três rampas para o salto.

que é totalmente tomado por águas submersas. Nas muitas transições da terra, acúmulos elevados de relevo compuseram morros altos, como em Santo Antônio da Alegria, com quedas d'água contínuas exibidas ali perto em **Cássia dos Coqueiros, Cajuru e Santa Cruz da Esperança**.

O barro que vem da terra, endurecido pelo fogo, fez da cerâmica um artefato usado desde a pré-história. Arte encontrada em **Tambaú, Jaboticabal e Barrinha**.

A resistência da Mata Atlântica que predominava enquanto ninguém vivia por aqui, perdura em encontros com o Cerrado. É o que se vê no Parque Jataí, em **Luiz Antônio**, a maior reserva do estado de São Paulo desse bioma. Os parques que se formaram ainda servem de lar para jequitibás enormes, com mais de 40 metros de altura, como os de **Santa Rita do Passa Quatro**, que tem mais de 600 mil anos, e os de **Batatais**, quatrocentões.

Ainda que não aparente aos olhos livres de quem passa por essa região, sobre os primeiros povos, também se pode falar. Os sítios arqueológicos aqui e lá como o de **Serra Azul**, guardam marcas dos indígenas. Só em São Simão são mais de 20, onde muito se pode ver sobre aquilo que já deixamos de procurar.

Em comum, essa região formou-se sobre o latossolo avermelhado. Os milhões de anos de decomposição de rochas basálticas, originárias de um dos maiores derrames vulcânicos que o planeta já presenciou, fez aqui, **TERRAS VERMELHAS**. Férteis, em se plantando tudo dá. O café foi, por longo tempo, como já se viu, a grande vedete. Ouro verde espalhado pelo mundo. Suas plantações chamaram os navios e vieram os imigrantes italianos, japoneses e libaneses. O que era deles, misturou-se ao que já era nosso, mudando e consolidando uma cultura identificada como local. Fazendas enormes formaram-se, daquelas que o olhar se perde antes de ver o fim. Algumas viraram cidades, como **Dumont e Guatapará**.



Foi preciso levar tudo daqui para o lado de lá, em enormes trens de aço, que saíam de todos os cantos: **Brodowski, Cravinhos, Jardinópolis**. Dessa época, ainda de pé, as estações. Estruturas de tijolos com sua beleza simples, mas imponente, lembram o lugar onde pessoas e cargas partiam daqui para lá e voltavam com malas, ora cheias de modernidade da época, ora vazias, em busca de algo mais.



A estação Visconde de Parnaíba, em Jardinópolis, é uma das poucas com arquitetura em dois pavimentos. Por ela passavam pessoas e cargas. Era por ela que ia e vinha Cândido Portinari. Fechada há muito tempo é constantemente visitada por apaixonados pela história da ferrovia.



O café fez história, e no dia em que a história mudou, a cana-de-açúcar ganhou o campo, cresceu em **Guariba, Pontal, Pitangueiras, Serrana**, principalmente em **Morro Agudo**. Em **Pradópolis**, uma referência, a maior usina processadora de cana do mundo. Aqui se faz energia, forjada nas metalúrgicas de **Sertãozinho**, cidade que, quando em época de economia aquecida, divide sua produção diária em três turnos de trabalho, para atender à demanda. Ali, também, usinas destacam-se pela produção de orgânicos e propostas ambientais reconhecidas em todo o mundo.

A agroindústria de **Orlândia** apoia quem planta. Laranja em **Taquaral** e **Taiúva**, cebola e frutas em Monte Alto e soja em **Nuporanga**. A palha do milho ainda é o destaque em **Sales Oliveira** que, se mantendo cidade pequena do interior, preserva seu centro histórico como o lugar onde mora o passado.

Nessa região, rapidamente se vai a qualquer lugar e, todas juntas, essas cidades se complementam ligadas pela história. Vizinhas, de tão perto, uma empresta para a outra o que cada uma tem a mais, de melhor, de único, especial. Compartilham seus artistas: Cândido Portinari, Marcelo Grassmann, Bruno Giorgi, Bassano Vaccarini, Zequinha de Abreu. Suas





O artista Bassano Vaccarini presenteou a cidade de Altinópolis, fazendo do lugar um museu a céu aberto de esculturas.

O artista Marcelo Grassmann deixou um pouco de sua arte em São Simão. Sua antiga casa virou museu e a história pode ser contada de fora para dentro ou vice e versa.



receitas de doce, embutidos, cachaça, cerveja e vinho. Das fazendas antigas, restam paredes erguidas pela história que revelam **como tudo**



Monjolo construído há mais de 100 anos, em sítio em Cássia dos Coqueiros.

Ver a água do rio girar o maquinário e produzir fubá é algo emotivo. A simplicidade valiosa.



**foi.** Sobre como tudo é, basta um sobrevoo. Da ciência médica, ali aprendida e ensinada no *campus* da Universidade que abriga o Hospital, onde especialistas fazem o que poucos sabem, às grandes usinas que produzem combustível renovável, a busca pela autossustentabilidade. Espaços abertos por estradas de asfalto que escoam com velocidade, ou de terra ainda, sempre vermelha, que sujam os ciclistas animados por desbravar os meios ligados pelo rural.

São lugares onde os causos seguem sendo contados, o sotaque arrasta os 'erres' e ninguém se 'avexa' em ser chamado de caipira. Somos do interior, sim senhor.

Sempre disposta a aprender **como tudo será**, essa região não se intimida em mudar, é só olhar para o tempo e ver que o ontem empurrou o hoje e, o que todos mais querem, é um amanhã extraordinário.

Os municípios dessa região, assim como a maioria dessa parte do País, nasceram rurais. As formatações que se sucederam deram urbanidade mais a uns do que a outros, mas o rural empresta a essa localidade características que a definem.

Dos muitos pequenos sítios, dentre eles, aqueles que ainda manufaturam, do milho, a farinha e o fubá, em monjolo originalmente construído há mais de cem anos; às fazendas que, históricas, se modernizam num movimento contínuo de reinvenção, ou mesmo aquelas que ainda hoje fazem exatamente o mesmo há anos; às usinas, grandes ou pequenas, são essas arquiteturas que delineiam as paisagens desse lado do interior. Dos antigos alambiques, que abastecem as cidades, aos contemporâneos produtores, que exportam para vários lugares do mundo; da vasta plantação às hortas orgânicas, demanda da sociedade moderna; do restaurante, que planta o que serve aos que mandam para longe; esse interior é rico. Riqueza que reflete a grandeza do rural.

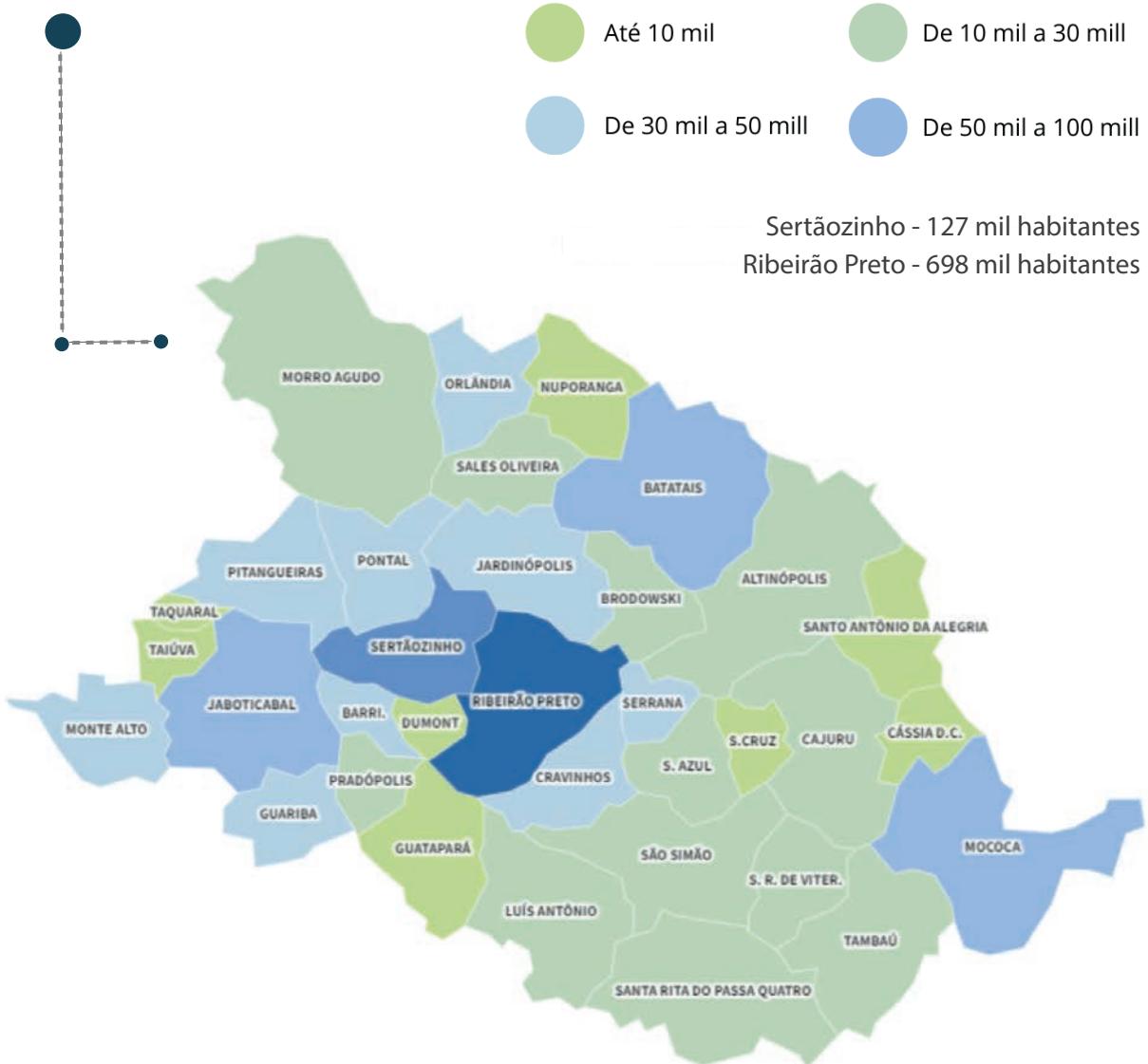
Para redimensionar esse potencial, era preciso compreender as atuais dimensões.

Então, vamos lá.

## 1.2. Os municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto

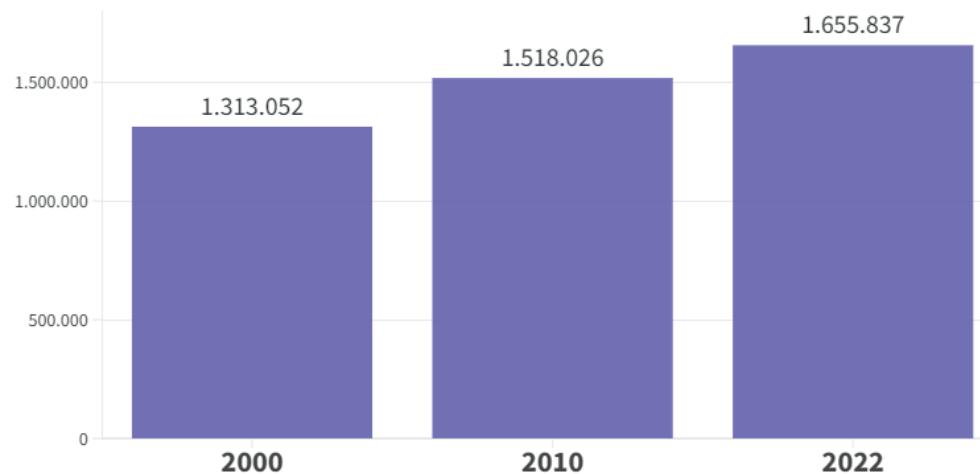
A história da região é potente e ganha força quando contada no coletivo, somando o que há de melhor em cada uma das cidades. Mas há muito o que ser potencializado, daí a necessidade de um Plano de Desenvolvimento Regional, pautado na concentração territorial já mencionada. São municípios maiores e menores, com variação de extensão, população, Produto Interno Bruto (PIB), educação, portanto, diferentes entre si (figuras 3 a 9).

Figura 3: População (censo 2022)



Fonte: IBGE, 2022.

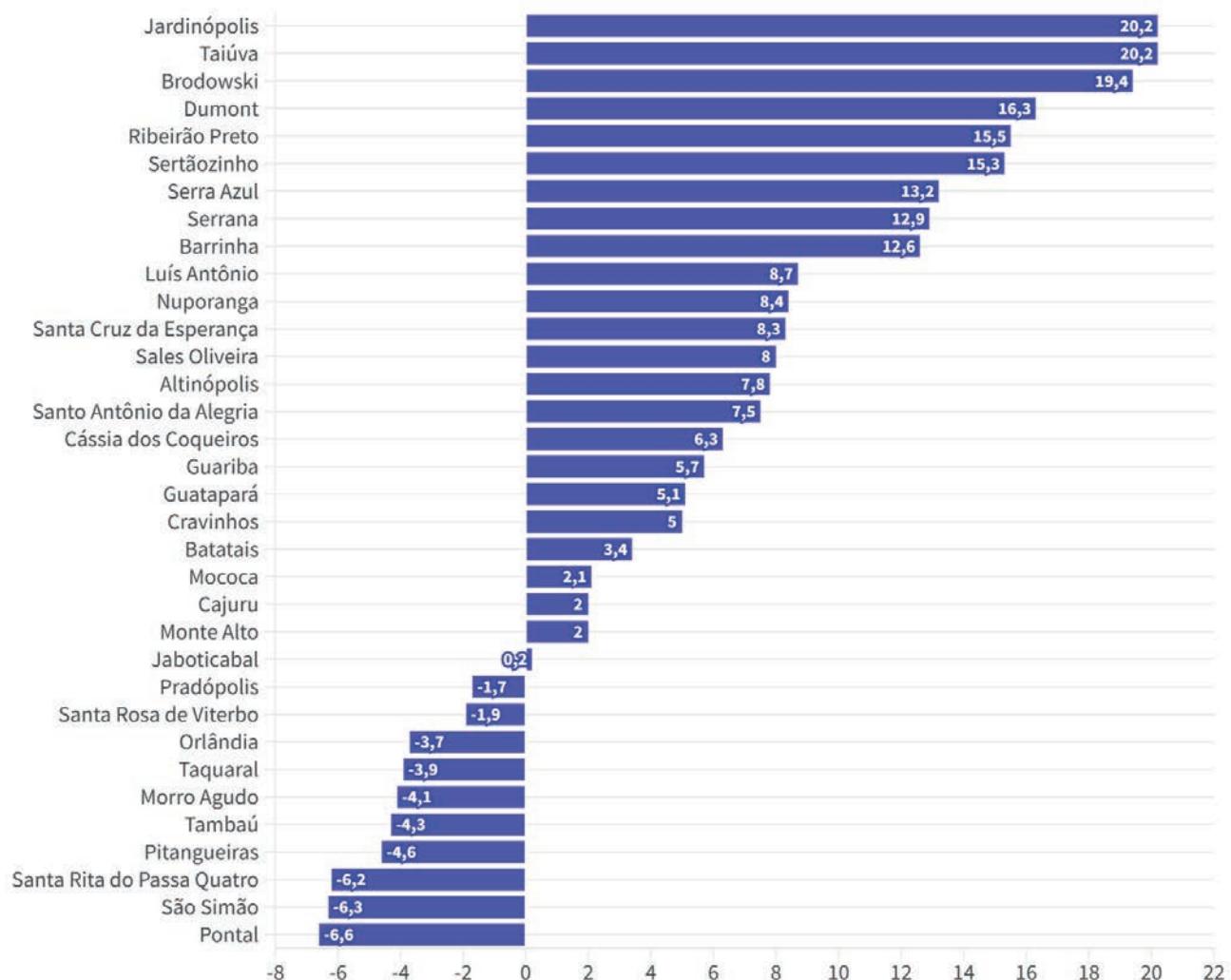
Figura 4: População da RMRP (censo 2022)



Fonte: IBGE, 2022.

Figura 5: Percentual de crescimento da população (censo 2022)

Comparação do Censo 2022 com o Censo 2010



Fonte: IBGE, 2022.

Figura 6: Principal atividade do PIB (2020)

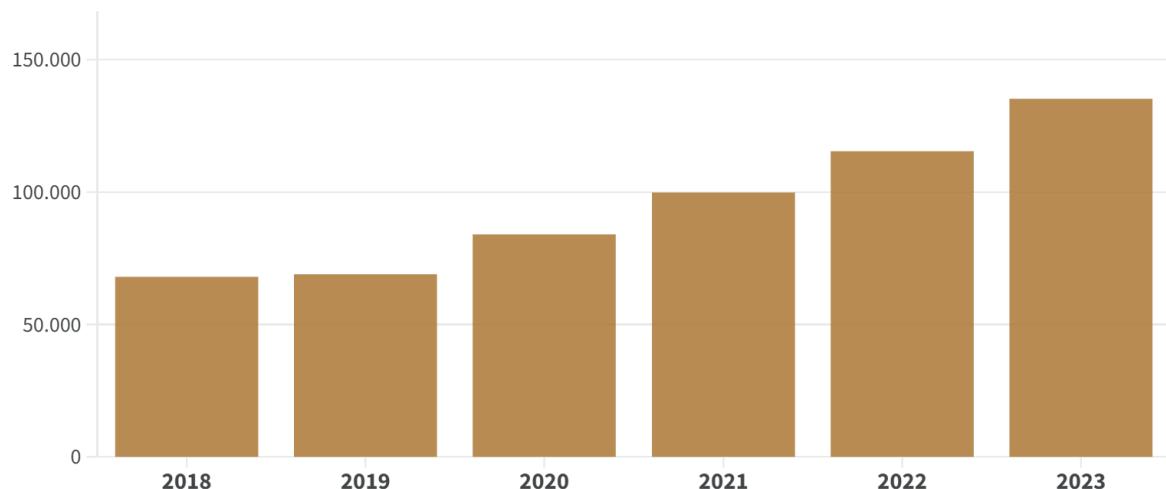
■ Serviços ■ Agropecuária ■ Indústria ■ Administração pública



Fonte: IBGE, 2022.

Figura 7: Total de MEIs | Região Metropolitana

Dados de janeiro (2018-2022) e setembro (2023)



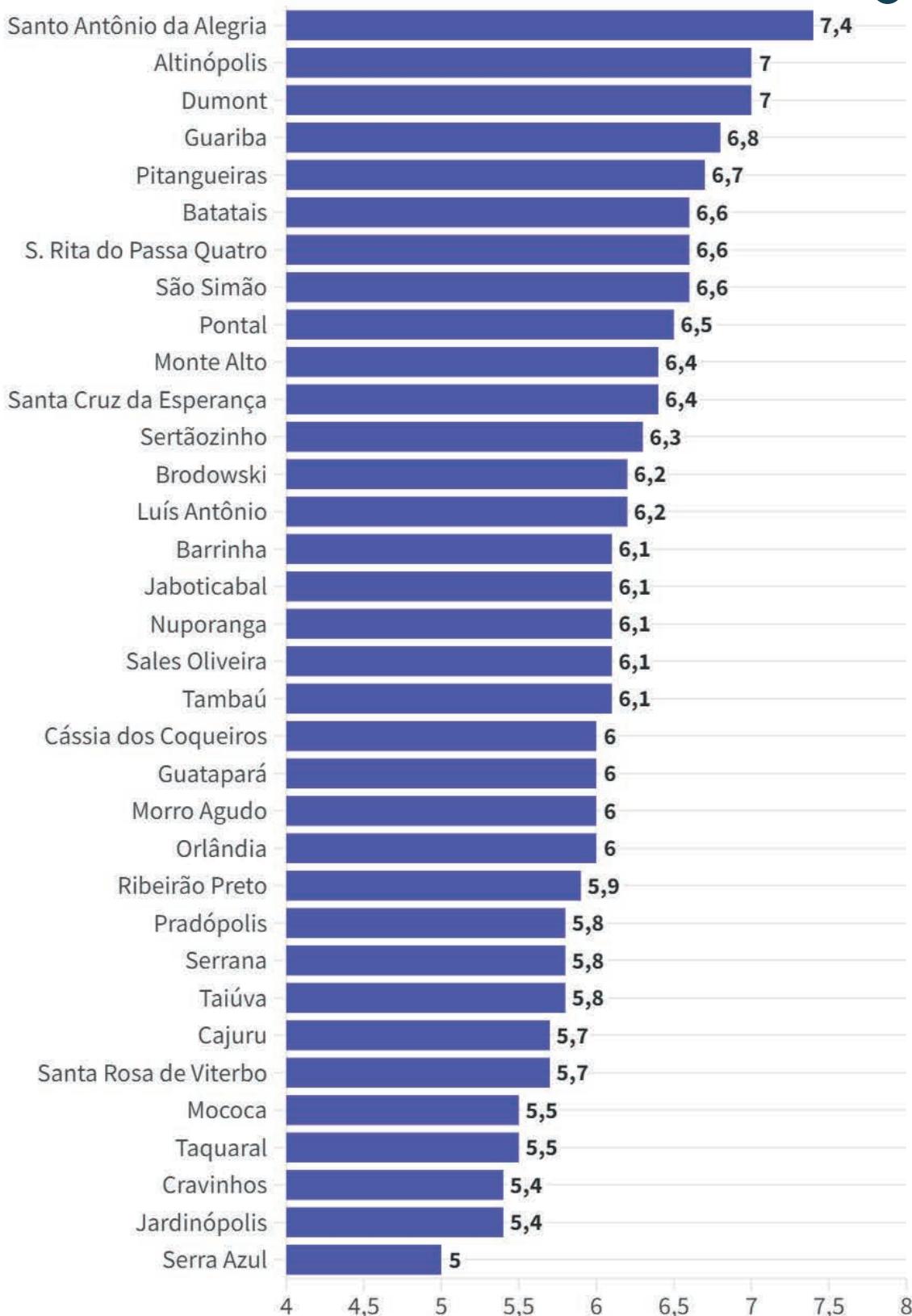
Fonte: Dados da Receita Federal, que consideram todos os MEIs formalizados ou optantes do SIMEI.

Figura 8: PIB Per Capita (Censo 2020)



Figura 9: IDEB 2023

Anos Iniciais (1º ao 5º ano) da rede municipal de cada cidade



Fonte: Inep

Ao longo das visitas, duas, ou mais, em cada um dos municípios, envolvendo 390 interlocutores, em média, cinco por cidade, muito se falou. Desses conversas, metodologicamente estruturadas, com base em dados anteriormente levantados, foi possível, ao final,

produzir uma Matriz Swot concentrada em identificar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (Fofa). Para tanto, além da análise de conteúdo, utilizou-se o software NVIVO para determinar a frequência da produção discursiva dos falantes.

## Pontos Fracos

**Infraestrutura e logística:** foram relatados problemas relacionados ao transporte intermunicipal (poucos ônibus); qualificação dos serviços públicos de água, esgoto, limpeza e iluminação para atrair empresas; infraestrutura de apoio ao turismo (hotelaria, bares e restaurantes), qualificação da malha viária para escoamento dos produtos.

**Trabalho em rede:** falta de articulação e trabalho em rede entre os diferentes atores, como empresários, órgãos do sistema, prefeitura, associações comerciais, escolas e universidades. Também foi destacada a falta de formação em associações ou cooperativas de certos segmentos, como os artesãos.

**Qualificação de mão de obra:** falta de mão de obra qualificada. Muitas vezes, as formações divulgadas não formam para o que as empresas necessitam ou não atraem o interesse da população.

**Oferta de produtos e serviços:** indicado em municípios menores, que reclamam da pouca diversificação de produtos e serviços, o que faz com que a população consuma em outras cidades.



**Baixa autoestima e desvalorização:** relatos de baixa autoestima e falta de pertencimento por parte da população. Crença de não potencial de desenvolvimento em alguns municípios. Desvalorização e pouco conhecimento dos produtos locais.

**Políticas de apoio ao empreendedor e ao Agricultor:** ausência de políticas públicas estruturadas e eficientes para apoio aos empreendedores e agricultores.

**Renda per capita e poder de compra:** município com baixa renda *per capita* o que recai sobre o poder de compra de sua população e limita a comercialização de produtos.

**Turismo:** como ponto fraco, alguns municípios indicam que o turismo é ainda um potencial – faltam investimentos, planejamento e a infraestrutura necessária para receber o turista.

# Pontos Fortes



O turismo apareceu em pontos fortes e pontos fracos deixando evidente tratar-se de área que apresenta potencial, mas ainda pode e precisa ser mais bem aproveitada

Houve muita sinergia entre os respondentes quanto aos problemas identificados e os caminhos possíveis para as soluções

**Turismo:** indicado como ponto forte do município e/ou na região. Os tipos variam: religioso, de aventura, educativo, de natureza e negócios, artístico e cultural.

**Serviços ofertados à população:** entrevis-tados destacam tanto serviços públicos (saúde, educação, atendimento ao empre-endedor e ao trabalho, assistência social) quanto os prestados pelos órgãos do Siste-ma S, com destaque para o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e o Sebrae.

**Atores locais:** alguns municípios contam com atores locais (associações, cooperati-vas, sindicatos e conselhos) que são estru-turados e atuantes em projetos e ações.

**Qualidade de vida:** aparece em municí-pios menores da região metropolitana. Indicam: baixa criminalidade, acolhimento da população, clima, baixo custo de vida e oferta de serviços públicos.

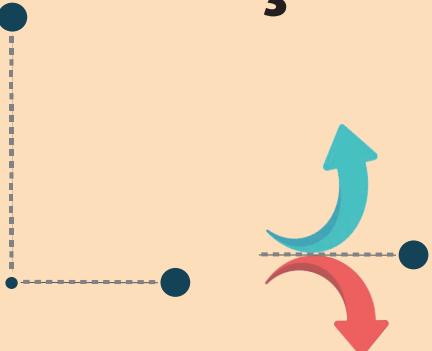
**Educação:** cidades como Ribeirão Preto, Jaboticabal e Sertãozinho destacaram o seu potencial educacional e de inovação. Outras cidades indicaram a importância de escolas profissionalizantes, como a Escola Técnica Estadual (Etec), e de cursos ofertados por agentes como o Sebrae, por exemplo.

**Gastronomia e produtos locais:** amen-doim, cerveja, cachaça, vinho, charcutaria, queijos e doces artesanais e outros produ-tos têm destaque na região.

**Indústria:** algumas cidades indicaram a importância das indústrias e usinas instaladas para a geração de empregos.

**Meio ambiente e agricultura familiar:** destaque para as referências ambientais da região, como cachoeiras, grutas, parques, reservas, e que têm potencial para serem explorados em projetos turísticos e de educação ambiental. Também foi destaca-da a potencialidade da agricultura familiar para a geração de trabalho e renda.

# AMEAÇAS



**Evasão de Jovens:** cenário em que os jovens não ficam nos municípios menores da RMRP, pois saem para estudar e trabalhar e a cidade não tem oportunidades de emprego e progressão na carreira para fazê-los voltar.

**Mudança de Cultura:** há uma fala recorrente entre os entrevistados: "Emprego e formação existem, o que não há é interesse por parte da população". Pela fala e pelos demais problemas indicados, é possível perceber uma mudança de cultura no mercado de trabalho. As novas gerações economicamente ativas têm outros valores, habilidades e perspectivas de vida, que muitas empresas e municípios não se preparam para absorver. Por outro lado, há o problema público da má formação para o mercado de trabalho, o que também contribui para um desencontro entre oferta e demanda de mão de obra.

**Arrendamento de terras para a cultura de cana de açúcar:** pequenas propriedades, diante da dificuldade de manter seus rendimentos devido à falta de apoio e ação de intermediários na comercialização dos produtos, estão arrendando suas terras para as usinas. Iniciativa vista como ameaça, em alguns municípios.

# OPORTUNIDADES



**Turismo:** indicado como a maior potencialidade na região. Contudo, como indicado nos pontos fracos, esse item é analisado pelos entrevistados como uma potencialidade. Há ações em andamento nas cidades em maior ou menor grau de estruturação – sem existir, entretanto, uma política regional de coordenação dessa demanda.

**Parcerias e projetos:** vislumbre da potencialização do desenvolvimento dos municípios a partir do trabalho em rede e do diálogo entre os diferentes setores. Foram destacadas as parcerias com as prefeituras e/ou com órgãos do Sistema S.

**Indústria e atração de empresas:** reforço da necessidade de estruturação e/ou qualificação dos distritos industriais. Ademais, destacou-se a necessidade de atrair as empresas para as cidades por meio de políticas municipais.

**Outros temas:** também foram indicados, pelos entrevistados, como oportunidades, investimentos em inovações tecnológicas e em educação; o meio ambiente e o setor imobiliário.

Depois de verificada a frequência das informações, além da organização da matriz, foram evidenciadas as principais necessidades dos municípios.

Figura 10: Categorização e frequenciamento das necessidades dos municípios na perspectiva dos entrevistados



Fonte: Ipcic,2024.

Conforme a figura 10, os pontos mais destacados pelos entrevistados foram: (1) falta de mão de obra qualificada; (2) evasão dos jovens, que saem de suas cidades em direção aos grandes centros; (3) transporte regional; (4)

falta de financiamento para o pequeno agricultor; (5) dificuldade de aplicar os recursos advindos das políticas públicas de turismo; (6) falta de definição da vocação e baixa autoestima da população.

Para um endereçamento regional de problemas complexos apresentados em nível local, a análise dessas demandas e necessidades foi feita à luz de ampla pesquisa sobre o território. Isso permitiu agrupar variáveis, de

acordo com a sua maior recorrência na região, ou em determinados recortes territoriais. Esse procedimento possibilitou um desenho mais claro das questões prioritárias para a maioria dos municípios.

- **Infraestrutura e logística:** a RMRP não possui política integrada para o transporte intermunicipal, o que influencia na oferta de ônibus para os municípios e nas tarifas. Outro ponto de destaque é a qualificação da malha viária e da logística regional para facilitar a comercialização e o escoamento de produtos; e dos serviços públicos municipais para atrair empresas e melhorar a qualidade de vida da população;
- **Trabalho em rede:** rivalidades políticas, falta de articulação entre diferentes segmentos e atores; problemas de comunicação e inexistência de políticas intersetoriais e integradas dificultam a elaboração de uma proposta de desenvolvimento regional;
- **Educação e qualificação da mão de obra:** a fala "Há emprego e formação, mas não há interesse" é encontrada em recorrência com "Não há oportunidades", indicando um desencontro entre oferta e demanda no mercado de trabalho dos municípios da RMRP. Nesse contexto, a baixa qualificação da mão de obra e o não preparo dos jovens para o mercado de trabalho aparecem como problema a ser endereçado;
- **Oferta de produtos e serviços:** os municípios menores da RMRP relatam a baixa diversificação de suas economias, o que faz com que as pessoas consumam em outras cidades;
- **Baixa autoestima e desvalorização:** a baixa autoestima de moradores da cidade pequena aparece em muitas localidades, mas não em todas. Além disso, há desvalorização do produto local;
- **Políticas de apoio ao empreendedor e ao agricultor:** apesar da existência de práticas exitosas, em vários municípios da RMRP, a necessidade de estruturar e ampliar essas ações para atender à demanda de todas as cidades foi apontada como uma necessidade;
- **Desigualdade regional e renda *per capita*:** distribuição desequilibrada dos recursos e oportunidades econômicas, entre as cidades de pequeno, médio e grande portes, gerando fluxo migratório e a consolidação da tendência das "cidades dormitório". Municípios com renda *per capita* baixa, o que influencia no poder de compra da população;
- **Estrutura econômica:** cidades menores relatam existir uma estrutura econômica que dificulta a geração de trabalho e renda e a atração de empresas. São indicadas questões como infraestrutura, cultura local, comércio dependente de outras cidades, instabilidade de empregos e alta vulnerabilidade social; distritos industriais ausentes ou pequenos; existência de trabalho informal, concorrência e pouca demanda. Por outro lado, municípios maiores enfrentam problemas relacionados à desigualdade social e como distribuir as oportunidades para toda sua população;
- **Recursos humanos:** as prefeituras possuem corpo técnico limitado para realizar projetos e demais ações;
- **Governança e cooperação:** os 34 municípios participam de variadas governanças – como as regionais de saúde, educação, assistência social, entre outras – e arranjos de cooperação, que pouco dialogam com a estrutura da RMRP.

Concluídos esses primeiros estudos e as escutas, todos os dados foram sistematizados. Esquematizar era importante para compreender os pontos comuns, as especificidades e eventuais divergências. Observou-se, por exemplo, que os desafios diagnosticados dialo-

gam com potencialidades em áreas como: turismo, agroindústria, inclusive familiar, gastronomia, meio ambiente, economia criativa, referenciadas nas bases culturais, históricas e artísticas da região; indústria e inovação, dentre outras possibilidades.

Nos infográficos apresentados nas figuras 11 a 14, constam os conjuntos de municípios por sub-região.

Figura 11: Sistematização das escutas. Ipcic, 2024.

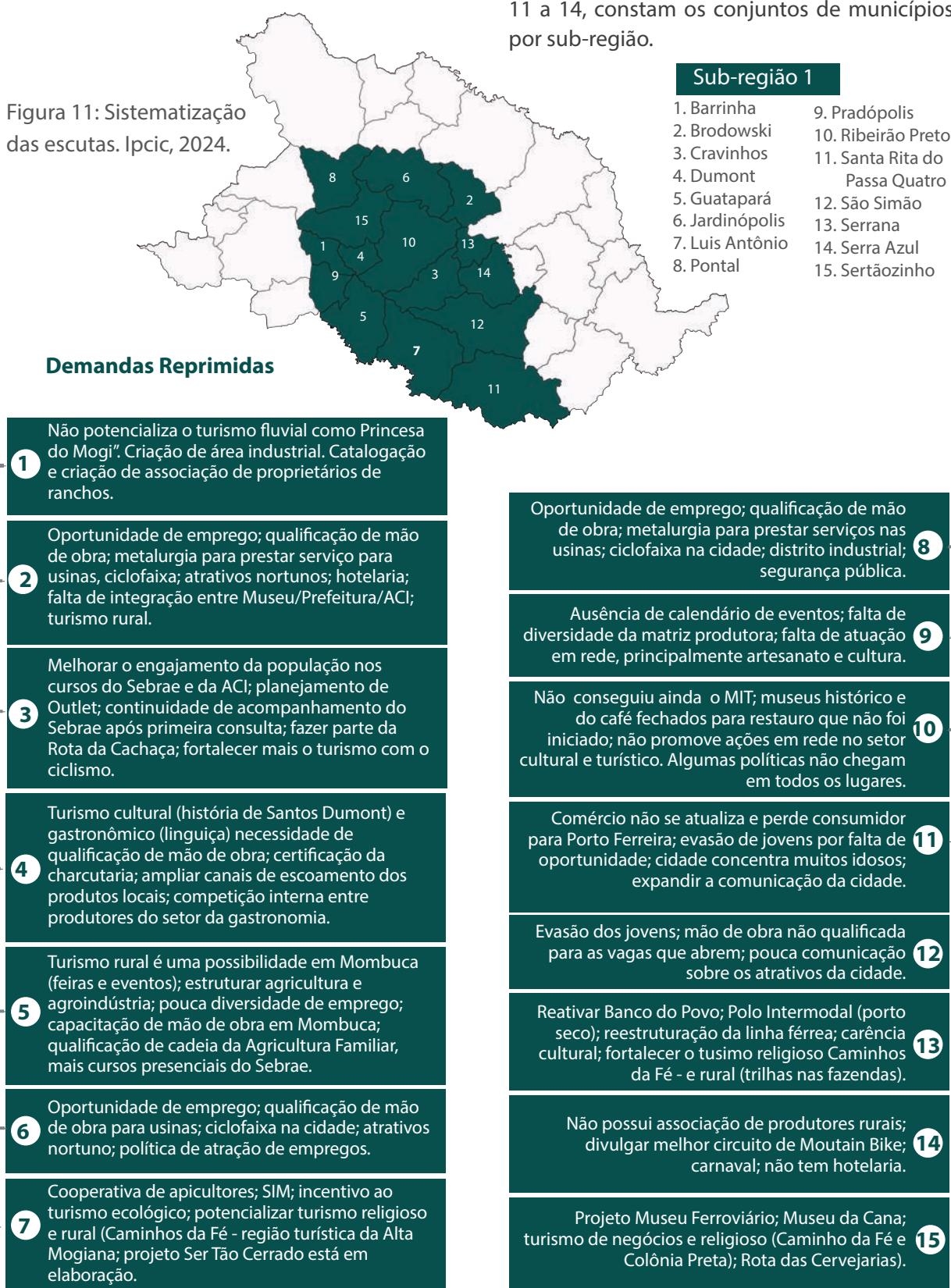


Figura 12: Sistematização das escutas - Sub-região 2. Ipcic, 2024.

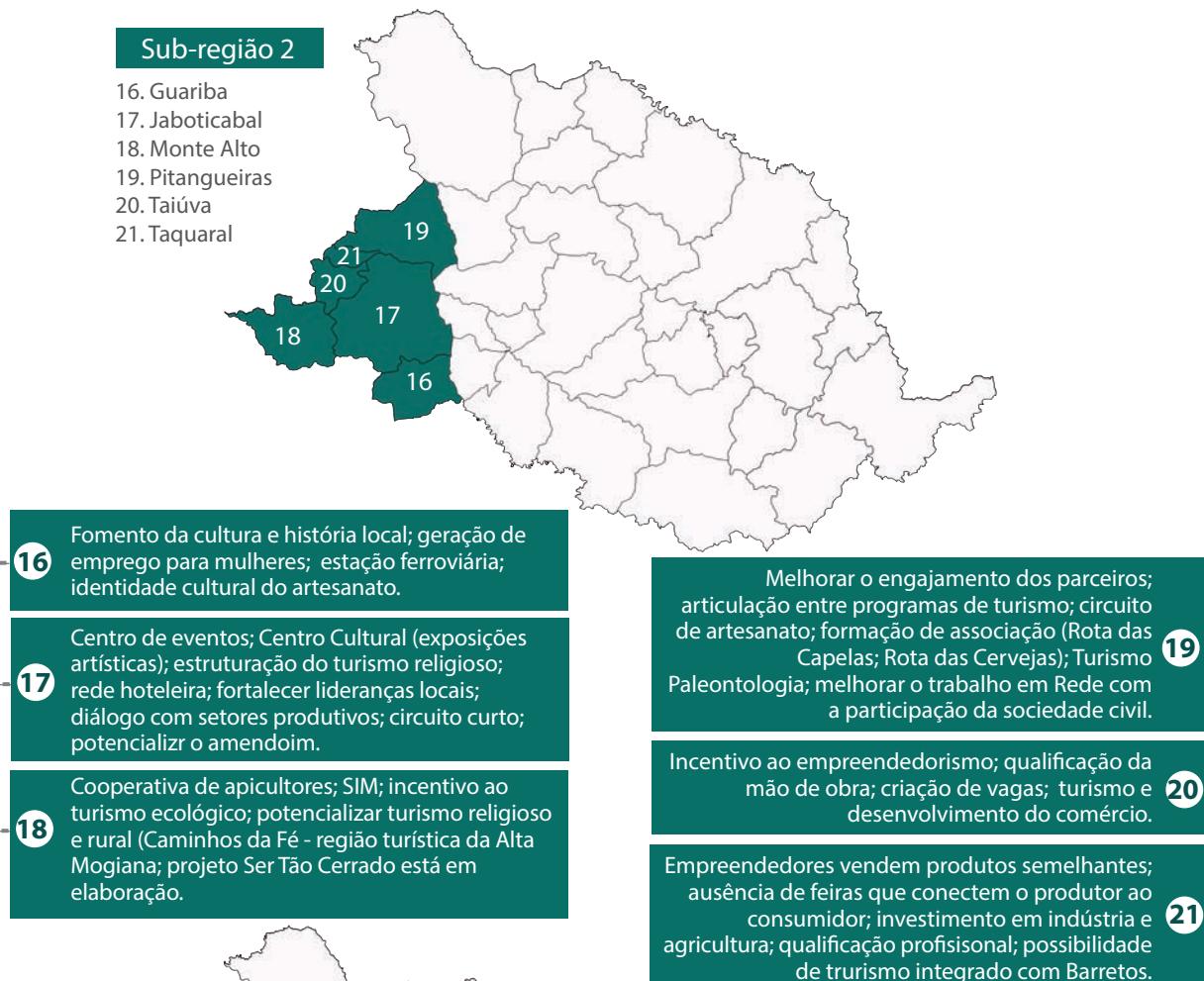


Figura 13: Sistematização das escutas - Sub-região 3. Ipcic, 2024.

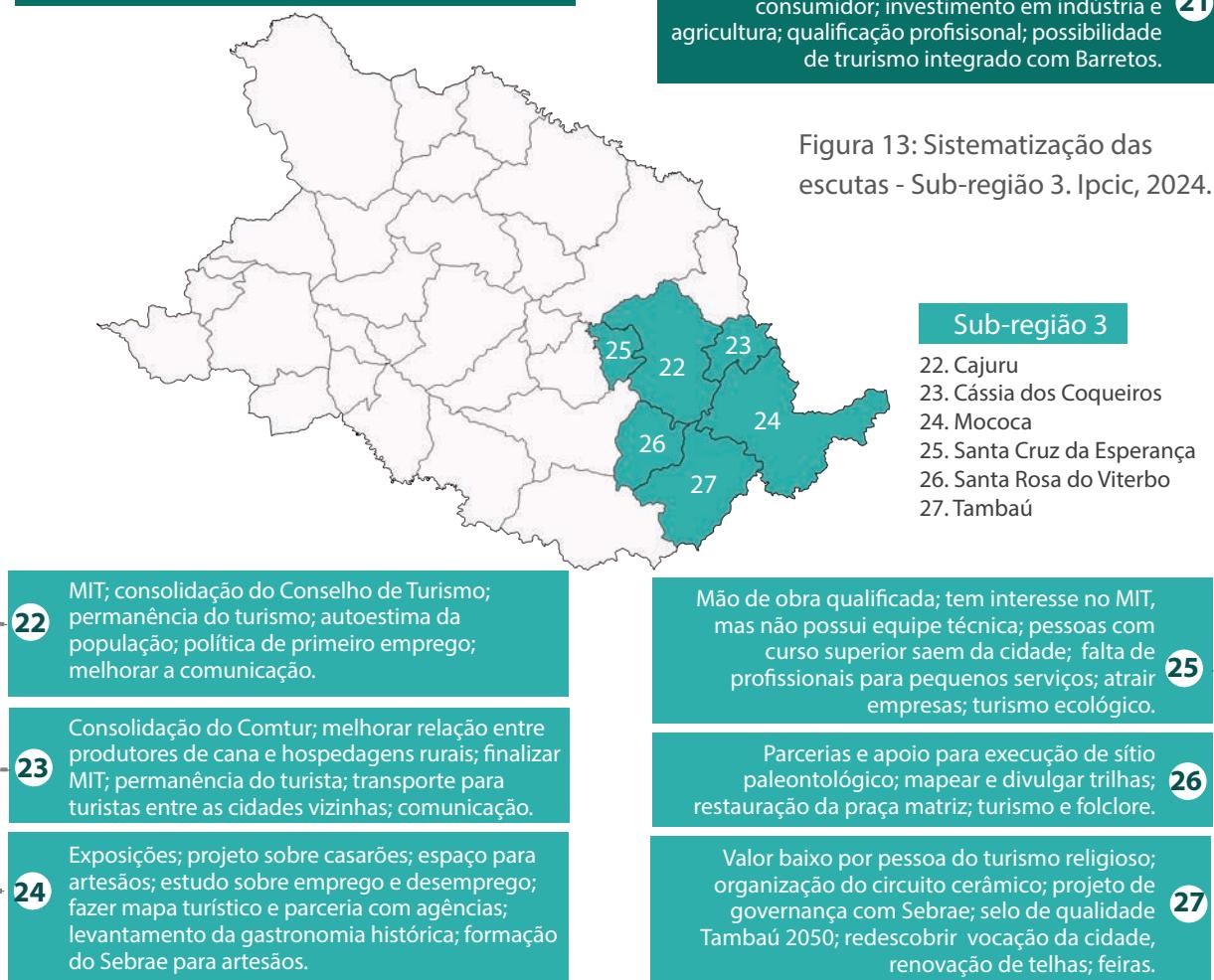
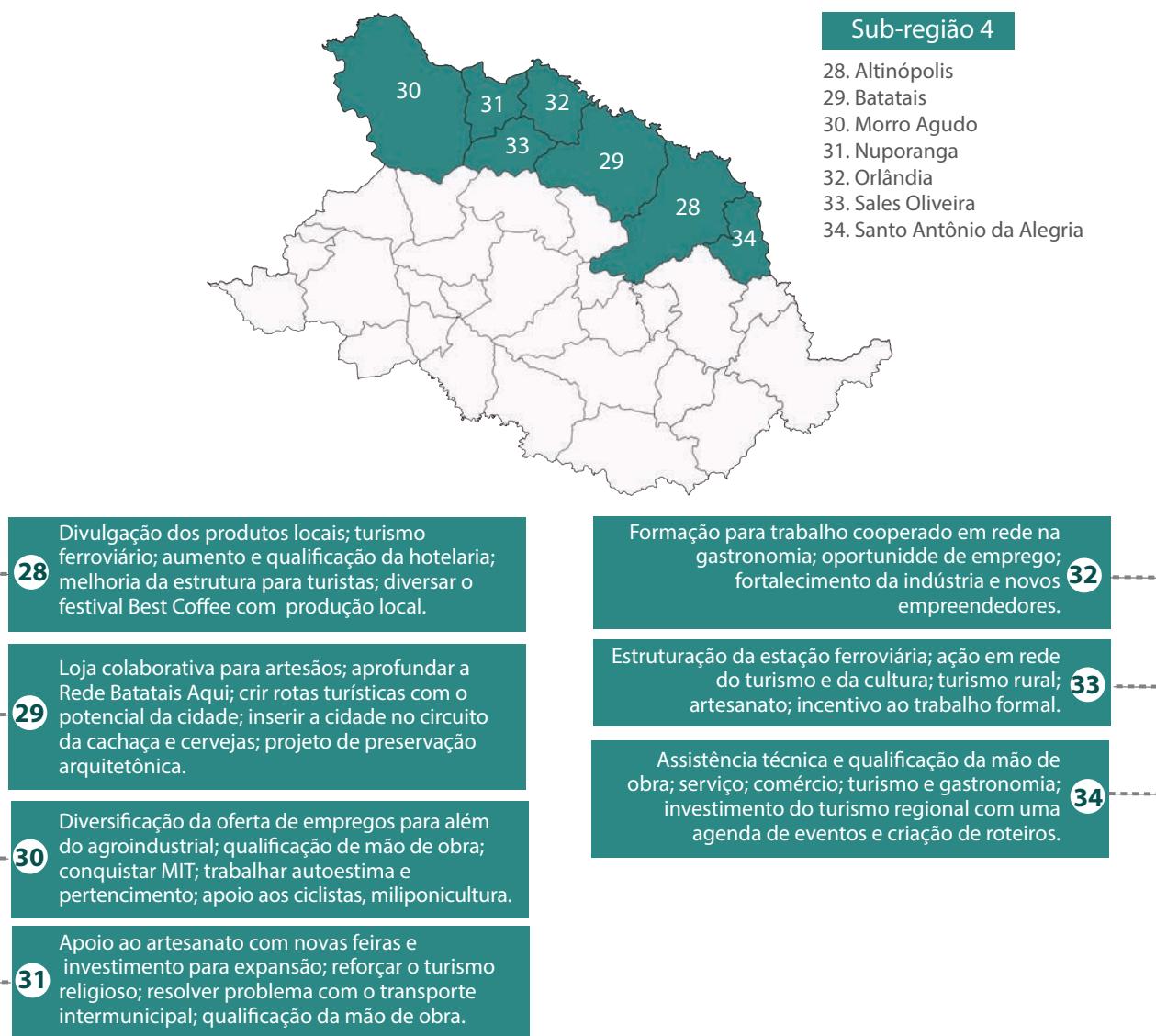


Figura 14: Sistematização das escutas - Sub-região 4. Ipcic, 2024.



Dessa base informativa, algumas questões destacaram-se. Em encontros para análise em grupo, recorrendo à multidisciplinaridade, foi possível desmembrar os apontamentos percebidos nas escutas – sempre em consonância com as recomendações da Teoria U –, e posicionar os conteúdos nas ordens desejadas. No primeiro momento de leitura, a equipe concentrou-se em entender qual fato impediria o sucesso de qualquer proposta de plano de desenvolvimento. Foi quando se concluiu, com foco no combate à baixa autoestima da população, por propor ações para fortalecer as relações de pertencimento. Dessa constatação inicial surgiu a ideia de formação da Rede de Cidades Educadoras, conforme explicitado no capítulo 3.

Outra informação destacada foi a de

envelhecimento das cidades com a perda da população mais jovem, que alega falta de oportunidades. A Cidade Educadora, seguindo sua carta de princípios apresentada pela Associação Internacional, com sede em Barcelona/Espanha, indica caminhos para a adequação das cidades ao morador com 60+, assim como propõe cidades amigáveis ao público infantil. Quanto aos jovens, o plano não recomenda a mesma ação para todas as localidades, mas enfatiza algumas alternativas no campo da formação, conforme será descrito mais adiante.

Um tema que sobressaiu, no início, foi a falta de registro de ações coletivas. Embora concebida como região metropolitana, as cidades seguem seus planos individualizados de gestão para o desenvolvimento. Essa pauta

motivou a necessidade de criar cadeias produtivas para enaltecer as iniciativas que já lideram determinada área – gastronomia; artesanato; agroindústria e turismo – e compartilhar benefícios aos menos estruturados, iniciantes, ou aqueles que ainda desejam se formalizar.

O destaque para o turismo foi recorrente. Tema comum a todos os municípios, recebeu atenção especial, como não poderia deixar de ser. Entretanto, ao longo da pesquisa, o que era uma informação inicial foi se confirmado: o desejo de incrementar o turismo é mais presen-

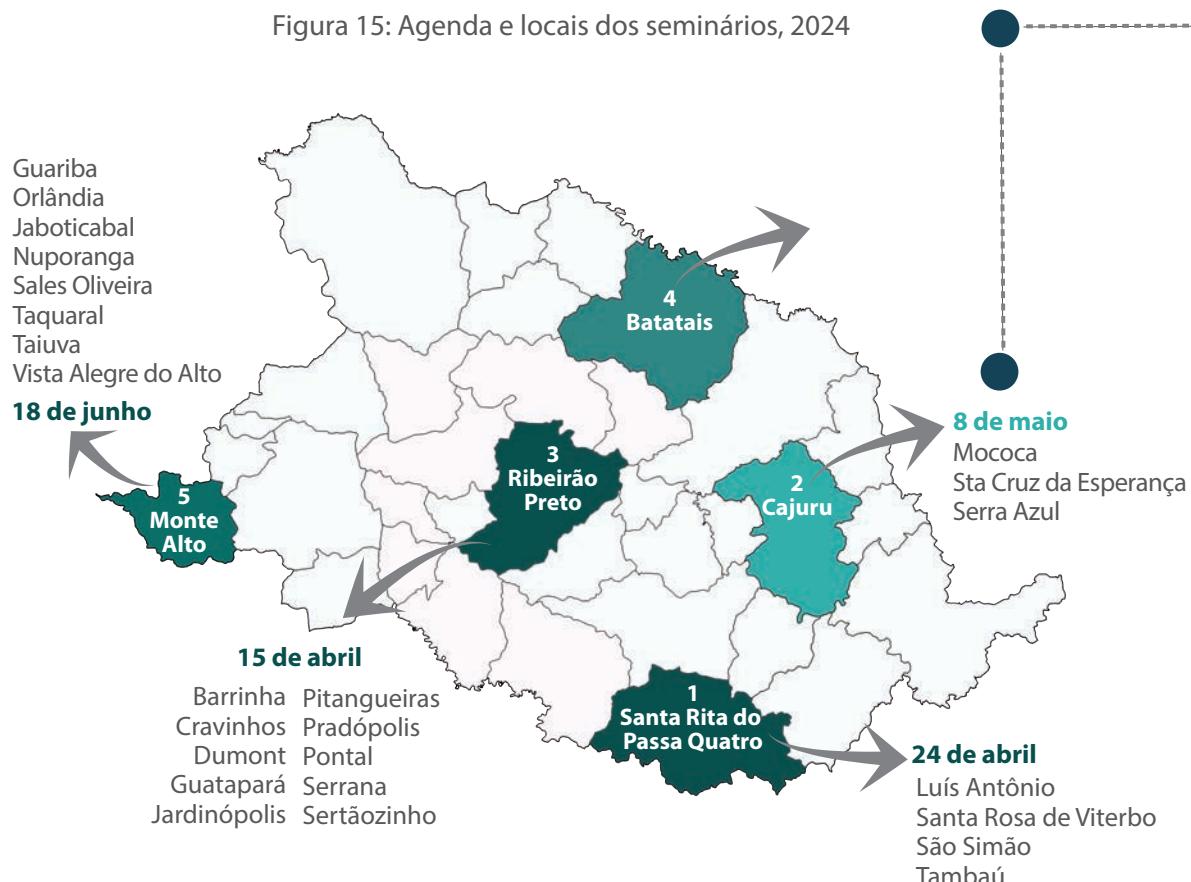
te do que medidas efetivas para o real desenvolvimento do setor, tanto que o tema aparece como força e como fraqueza. Por essa razão, potencializá-lo está na base deste plano, inclusive, a criação das redes Cidades Educadoras e Cidades Verdes é uma proposta também de comunicação dos potenciais evidenciados numa narrativa de conjunto. Enquanto algumas cidades se destacam pela cultura, por exemplo, outras, pelas reservas ambientais e características naturais. A junção das duas redes compreende as 34 cidades.

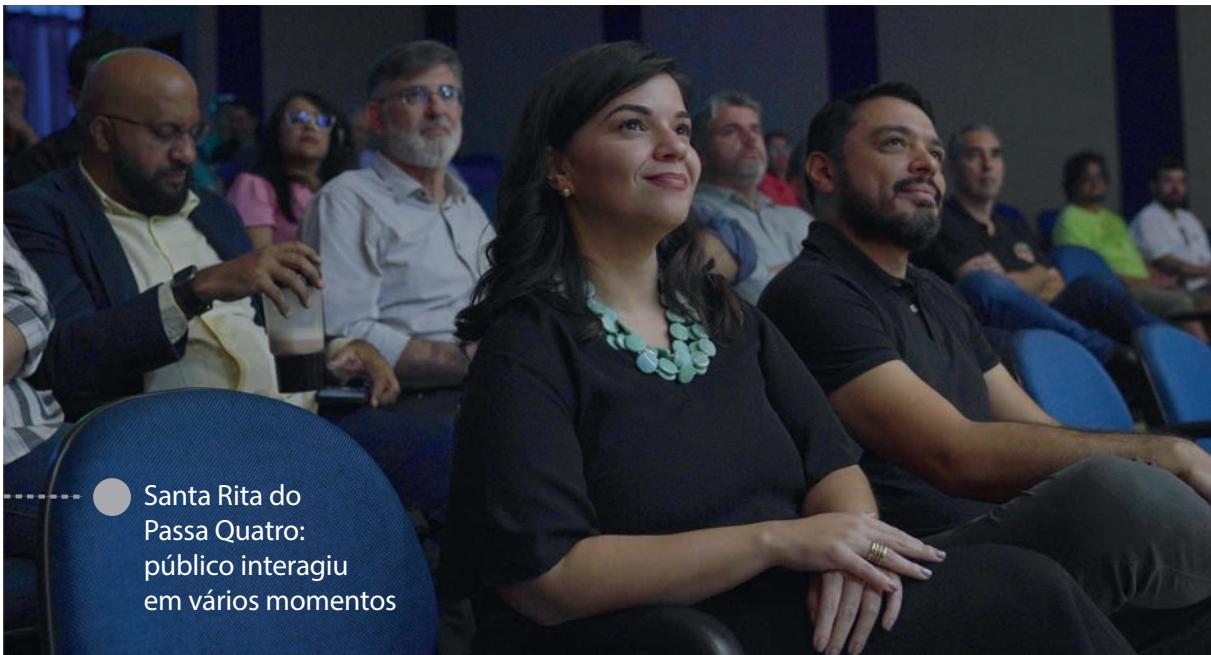
### 1.3. Escuta e debate: construção participativa do plano de desenvolvimento regional

Metodologicamente, era preciso ouvir, sugerir e, posteriormente, debater as propostas. E foi assim que aconteceu. Dos levantamentos estatísticos, dos materiais anteriormente produzidos e das escutas, surgiram as ideias para a elaboração

do plano, mas era preciso confirmar se o entendimento tinha sido correto e se as propostas ecoavam as expectativas dos participantes.

Para dar conta dessa fase participativa, foram realizados cinco seminários itinerantes (fig. 15).





● Santa Rita do Passa Quatro:  
público interagiu  
em vários momentos



● Batatais



● Ribeirão Preto:  
Uma conversa  
sobre governança



● Seminários  
foram organizados  
a partir da Teoria U



● Gestores  
participaram  
dos encontros



● Plateia ouviu e falou em um encontro de trocas e conversas | Cajuru



● Ribeirão Preto | Representantes de várias áreas defenderam suas ideias



Micropolítica, artesanato e meio ambiente, alguns dos temas debatidos

Com uma média de 65 pessoas por seminário, foram envolvidas 303 pessoas, nesse momento de validação, 50,4% representantes do setor público e 49% do setor privado. Os seminários, sempre interativos, ofereceram ao público oportunidades de manifestação.

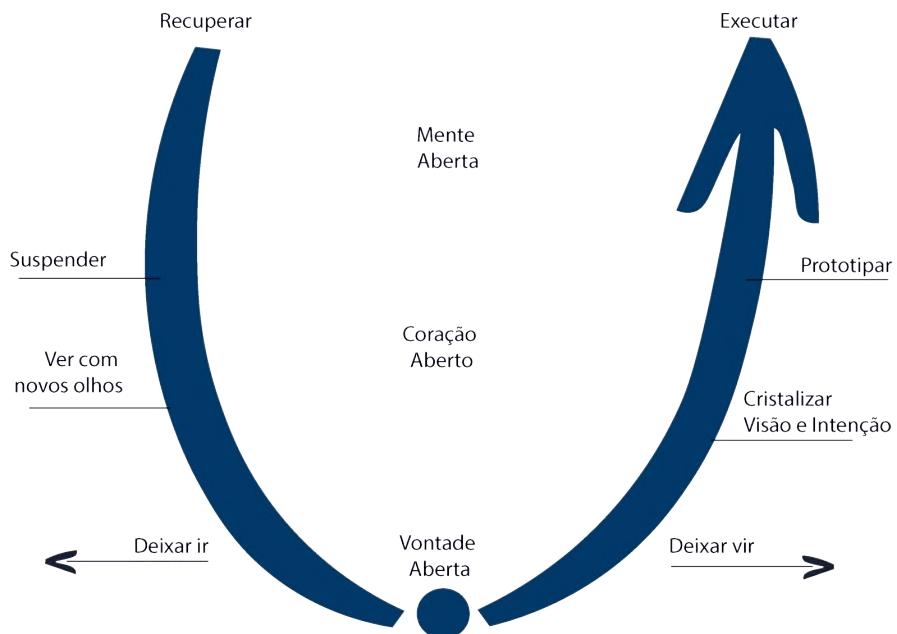
As contribuições colhidas foram analisadas, comparadas com os primeiros dados e incorporadas aos materiais já em produção. Ao final, a proposta dos seminários confirmou-se certeira, os levantamentos e depoimentos esclareceram questões nebulosas e fortaleceram algumas ideias já pré-definidas.

### 1.3.1. Principais demandas e expectativas dos municípios

Todos os seminários foram organizados com a mesma programação. Na abertura, apresentavam-se os processos, a metodologia e introduzia-se a Teoria U, isso porque a

jornada dos encontros, de 6 horas cada, foi proposta seguindo todos os pontos de atenção e parada indicados pela teoria (fig. 16).

Figura 16: Esquema da jornada da Teoria U



Fonte: IPCCIC a partir da Teoria U – Otto Scharmer, MTI.

Dessa forma, ao recuperar, a equipe falava sobre outras iniciativas, partindo de 2016, quando a RMRP foi oficializada; passando pela criação da Região Turística Raízes do Campo, em 2017, importante proposta a favor do desenvolvimento do turismo; indicando, em 2020, o estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), por demanda do Sebrae, sobre Políticas Públicas de Fomento em Empreendedorismo; e terminando, em 2022, quando o governo do

Estado de São Paulo encomendou à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), o Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI).

Convidada a suspender essas informações e ver a realidade com outros olhos, no primeiro momento de participação, a plateia interagiu usando o celular, e respondeu o que poderia ser melhorado em suas cidades. Na sequência, avaliou qual era o potencial de cada município (fig. 17).

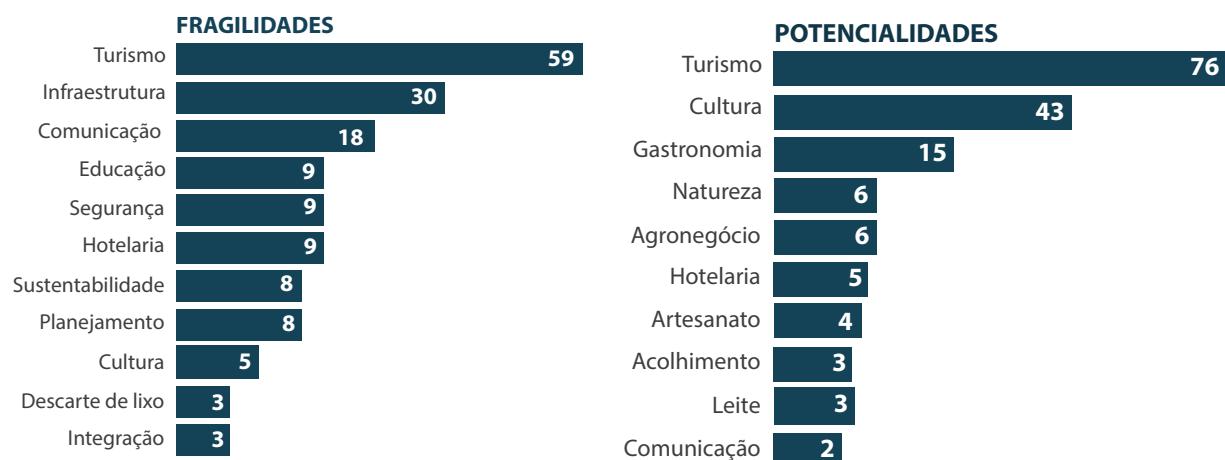
Figura 17: Nuvens de Palavras dos seminários



É possível observar, assim como na fase de escutas, durante as visitas técnicas, que, outra vez, o tema turismo mostrou-se alternativa viável, mas que ainda precisa ser poten-

cializado. Quando somadas todas as respostas dos cinco seminários turismo lidera nas duas colunas: fragilidades e potencialidades (fig. 18).

Figura 18: Respostas de todos os seminários O que pode melhorar em seu município?



Fonte: Ipcic, 2024

As abordagens sobre infraestrutura também se relacionaram ao turismo. Os grupos distintos dos cinco encontros aproveitaram para reivindicar melhoria de infraestrutura, em especial, para facilitar o acesso e garantir mobilidade.

Comunicação é outra abordagem relacionada ao turismo. O debate girou em torno da necessidade de se preparar um bom plano de comunicação para exibir melhor as cidades da região e suas atrações culturais e naturais – pautas também apontadas nas participações.

### 1.3.2. Quebra de velhos padrões e paradigmas

#### para abrir caminho para inovação

No segundo momento de interação, ainda dentro da jornada do U, o grupo foi conduzido a uma experiência interessante, de avaliar, a partir do conceito de resiliência comunitária, o que era preciso deixar ir para que outra coisa pudesse vir.

Uma fala sobre autoconhecimento, com destaque para questões advindas da psicologia social, como segurança; sentimento; investigação; dores; estima; autoeficácia; percepção e conhecimento, foi a base para que os presentes pudessem responder às provocações. O tema resiliência comunitária será detalhado no capítulo 2.

Nessa fase, as perguntas não foram abertas, mas as questões apresentadas foram elaboradas com base em categorias previamente estabelecidas, que emergiram da pesquisa de campo. Os participantes indicaram o que seria preciso superar, e, na sequência, o que deveria emergir, a fim de garantir o aumento da resiliência comunitária e a execução do Plano de Desenvolvimento Regional.

E foram instigados a pensar sobre colaboração, cooperação, pertencimento, comunidade, solidariedade, identidade cultural, autoestima coletiva, humor social e honestidade estatal ou administrativa (fig. 19).

Figura 19: Gráfico de elementos que devem ser superados (deixar ir) e potencializados (deixar vir) para o desenvolvimento regional e fortalecimento da resiliência comunitária.



Fonte: Ipcic, 2024.

Nos cinco seminários, a categoria de “rivalidades políticas” foi a mais apontada pelos presentes como o que deveria ser superado. Esse resultado está alinhado às pesquisas sobre políticas metropolitanas, que evidenciam a dificuldade em estabelecer ações cooperadas em razão da rivalidade política entre municípios ou mesmo entre esses e o governo estadual<sup>4</sup>. Conformismo, baixa formação e autoestima também apareceram como relevantes. Sabe-se que esses aspectos impactam diretamente na participação ativa das partes interessadas, fato também apontado como potencial para dificultar a organização popular e comunitária no âmbito metropolitano.

A indicação de oportunidade, como algo que deve emergir, sugere que os participantes consideram importante ter condições favoráveis para que se realize o plano proposto. Quanto ao desenvolvimento, que aparece como aspecto relevante para “deixar vir”, pode indicar uma validação dos presentes quanto à necessidade de ser estabelecido um Plano de Desenvolvimento Regional. Por fim, a cooperação surgiu como algo também significado para “deixar vir” e percebe-se (cruzando com outros dados coletados ao longo dos seminários), que há uma compreensão de que a resiliência comunitária e seu fortalecimento têm como condição nata a colaboração entre os

municípios e, também, entre os setores público e privado.

Nessa sequência sobre resiliência, tão necessária para a manutenção de certa estabilidade, os participantes foram informados sobre os estudos realizados no campo da economia sobre o ciclo de resiliência, tema a ser aprofundado no capítulo 2. As propostas ali apresentadas foram pensadas a partir de um ciclo, tendo, na base, a localização, a geografia; no primeiro estágio, os recursos humanos e naturais; e a infraestrutura física, em um segundo estágio; na terceira fase, as políticas adequadas e administração das instituições; e, por fim, competências, inovação e mudanças tecnológicas.

Deste estudo, foram apontadas 18 áreas de potencial elevado para constarem no Plano de Desenvolvimento (fig. 20):



Figura 20: Áreas de pertinência ao desenvolvimento da RMRP



Fonte: Miranda-da-Cruz & Amorim, 2023.

A redução dessas 18 indicações às que de fato são apresentadas no Plano de Desenvolvimento, se deu a partir de algumas premissas que serão apresentadas no próximo capítulo.

Concluídas essas apresentações, antes de criar protótipos das ideias concebidas pelos pesquisadores, com base no diagnóstico, o grupo era chamado a conhecer o modelo de governança multinível elaborado para viabilizar a implementação do Plano de Desenvolvimento Regional, o qual será detalhado na sequência.

As demais apresentações foram organizadas realmente como protótipos. Os pesquisadores construíram um repertório de fala sempre apoiado nas escutas, nos dados e em estudos de caso. Mostraram, divididos por

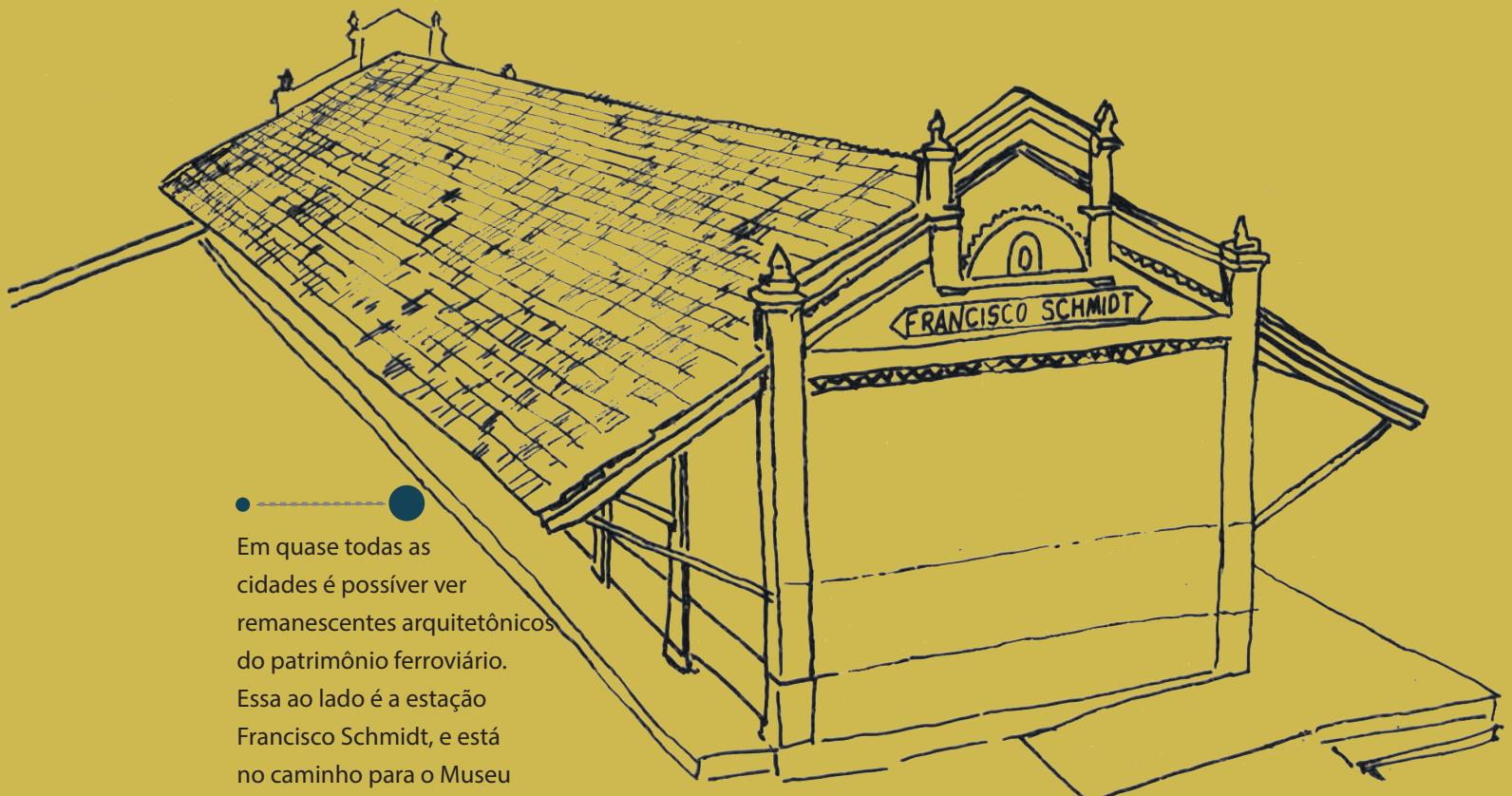
temas: artesanato; gastronomia; turismo; meio ambiente; e agroindústria, inclusive familiar – o que a região exibia enquanto potencial, como cada área poderia ser potencializada e ilustrava outras iniciativas bem-sucedidas.

O conteúdo compartilhado com os presentes, nos seminários, migrou para o Plano de Desenvolvimento Regional e será apresentado neste documento final.

Os encontros sempre eram finalizados com uma fala sobre micropolítica, com a clara intenção de deixar uma mensagem sobre “poder de execução”. A proposta de redimensionar o tamanho das iniciativas e promover uma reflexão sobre autorresponsabilização era provocativa, conforme apresentada no capítulo 3.



O Cruzeiro de São Simão  
pode ser visto de longe,  
além de alto, está em um  
dos pontos mais  
elevados da cidade.  
Muitos fazem caminhadas  
pelas trilhas para chegar  
até ao local, outros  
sobem de carro ou a pé  
em eventos religiosos.



Em quase todas as cidades é possível ver remanescentes arquitetônicos do patrimônio ferroviário. Essa ao lado é a estação Francisco Schmidt, e está no caminho para o Museu da Cana, que fica entre Sertãozinho e Pontal.



O ciclismo é uma atividade comum em muitas das 34 cidades, várias trilhas já foram mapeadas e podem ser seguidas com o apoio de GPS conforme em Cravinhos e em Sales Oliveira.

## Capítulo 2

### Setores-Chave para o futuro regional

## 2.1. Premissas e conceitos para o

### Plano de Desenvolvimento Regional

O desenvolvimento regional é um tema complexo e multifacetado, que envolve a análise de diversas dimensões de determinado território. A elaboração de um plano de ação, nesse sentido, exige profunda compreensão das particularidades locais, das forças políticas em jogo e das interações entre os diversos agentes que influenciam o cenário regional. Nesse caminho, no texto a seguir exploram-se os conceitos fundamentais para a elaboração

do Plano de Desenvolvimento Regional, que orientaram a construção de um planejamento estratégico focado na redução das desigualdades regionais, na promoção da colaboração, numa abordagem que considera os aspectos endógenos dos 34 municípios da RMRP, quanto às resiliências econômica e comunitária, sempre com foco em seu fortalecimento e na sustentação para um desenvolvimento inclusivo e seguro.

#### Desenvolvimento

O primeiro destes conceitos é a própria ideia de desenvolvimento, aqui compreendido como a mudança de caráter positivo não apenas dos indicadores econômicos, mas, também sociais, ambientais, tecnológicos, culturais e educacionais, capazes de orientar um planejamento que aborda o ser humano em uma perspectiva global, considerando as dimensões econômicas, sociais, culturais e históricas de um determinado território. Ao mesmo tempo, reconhece as especificidades locais, o equilíbrio de forças políticas e a interação entre os diversos agentes que compõem o cenário regional. Dessa forma, o desenvolvimento econômico é percebido como um fenô-

meno que não pode ser explicado apenas economicamente, pois a economia, em si, sem desenvolvimento, é profundamente influenciada pelos demais fatores que tecem a trama do tecido social. Sendo assim, as causas e vetores do plano de desenvolvimento regional perpassam, necessariamente, por aspectos mais amplos, capazes de integrar perspectivas que vão além da dimensão econômica. Neste contexto, a construção de um plano com maior potencial de efetividade requer uma compreensão aprofundada das variáveis que moldam um determinado território, desde suas características históricas, até os fluxos econômicos e sociais que a perpassam.

#### Região

Considerada como o fruto de um processo histórico que a molda, não se trata apenas de uma escala, mas sim aquela que abrange fluxos econômicos, vontades políticas, informação, normas e hierarquias que transformam e moldam. Trata-se de um campo de ações concomitantes de complexas e intensas variáveis, tais como: realidade histórica da região, o equilíbrio de forças em que pesa a importância do passado, as relações e características comuns dos habitantes. Nesse sentido, a região define-se como o resultado de possibilidades nela presentes, geradas pelas relações políticas, sociais, culturais e econômicas. Resulta, assim,

de uma combinação de variáveis interdependentes: tipologias da tecnologia do capital; produção das firmas e instituições; os circuitos de produção agrícola e da agroindústria; as relações de trabalho no campo e na cidade e as questões culturais. Dessa forma, o emprego do termo no plano de desenvolvimento regional é usado em duas perspectivas: (1) Recorte geográfico e administrativo com escala regional, que abrange os 34 municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto. (2) Território que guarda características construídas histórica e socialmente, responsáveis por conformar aspectos identitários comuns, nem sempre com fronteiras bem definidas.

## Local

Embora o Plano de Desenvolvimento Regional utilize de maneira recorrente o vocábulo "local" para designar uma escala mais reduzida do que o regional, ou um recorte administrativo que pode caracterizar um município, ou uma sub-região da RMRP, é importante esclarecer que a ideia de localidade não se resume a isto. É utilizada, também, para definir um determinado território que se caracteriza por referências sociais, econômicas e culturais que geraram vínculos identitários mais fortes.

Portanto, não se refere apenas ao tamanho, mas ao conjunto de relações que existem em um determinado território, considerando as heterogeneidades e especificidades do lugar. Nessa perspectiva, pensou-se o Plano de Desenvolvimento considerando-se a institucionalidade e a relevância da localidade, com sua diversidade e potencialidades econômicas, sociais, ambientais e as diferentes alternativas de atuação para a transformação e o desenvolvimento local em articulação com a escala regional.

Esses três aspectos foram pensados estratégicamente, durante a elaboração de um plano de caráter positivo, considerando as dimensões econômica e social definidas por fatores internos e externos. Orientaram o planejamento com intencionalidade intervencionista, com foco na redução das desigualdades subnacionais em variadas escalas, considerando-se suas características socioespaciais, históricas e a autonomia administrativa

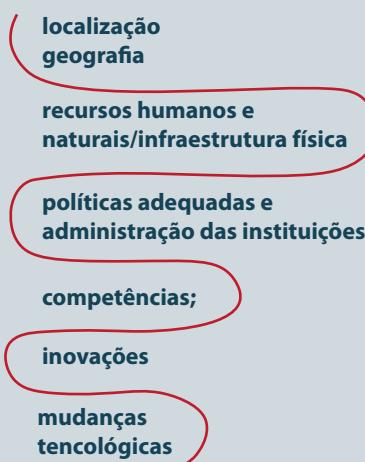
Nesse movimento, os objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento foram construídos a partir da perspectiva da teoria do desenvolvimento endógeno, que privilegia as realidades, particularidades e potencialidades locais dos 34 municípios da região. Pelo cenário apresentado, observou-se que o desenvolvimento na

RMRP articula diferentes escalas, enquanto levanta os atrativos intra e extraregionais, que suscitam mais investimentos para outra área da região, gerando desigualdades entre os municípios. Portanto, foi necessário considerar, no planejamento, tanto elementos relacionados ao setor público, quanto ao privado, observando-se aspectos de ordens mental e social da população. Por fim, ao elaborar as estratégias, que serão detalhadas no capítulo 4, foram levadas em conta as capacidades empreendedoras e políticas negociais dos stakeholders, que nem sempre existem de forma espontânea.

Todas essas questões são tratadas em uma perspectiva de fortalecimento dos ciclos de resiliência econômica e comunitária, conforme anunciado no capítulo 1.

## Resiliência econômica

Uma economia resiliente é composta por seis variáveis essenciais (localização/geografia; recursos humanos e naturais/infraestrutura física; políticas adequadas e administração das instituições; competências, inovações e mudanças tecnológicas) que, quando colocadas em contato com desequilíbrios, têm os instrumentos necessários para superar condições produtivas adversas<sup>5</sup>.



## Resiliência comunitária

Relaciona-se à capacidade relacional e colaborativa, que permite gerar redes de apoio e conexões, e uma condição coletiva para a superação de desastres e situações de adversidade, e construir sobre elas. Alguns dos pontos-chave para o fortalecimento da resiliência comunitária são: (1) solidariedade – adesão a uma causa com objetivo comum; (2) autoestima coletiva – sentimento de orgulho e pertencimento ao lugar; (3) identidade cultural – conjunto interativo de relações sociais e patrimônio simbólico que, ao longo do tempo, é incorporado pela comunidade; (4) humor social – capacidade desenvolvida por grupos e

coletividades de manter o humor em situações adversas; (5) honestidade estatal ou administrativa – relacionada à gestão com transparência e responsividade em relação aos recursos da comunidade. Pesquisas indicam que comunidades que exaltam suas tradições, cultura e o pertencimento ao lugar mantêm um humor social mais elevado em situações adversas e têm mais confiança na honestidade dos seus governantes. Como resultado, apresentam resiliência comunitária, representada pela capacidade aumentada de recuperação, em caso de adversidades.

## 2.2. Vetores de desenvolvimento

A partir desses elementos, o Plano de Desenvolvimento Regional foi elaborado derivado de seis vetores, definidos a partir de diagnóstico e pactuados com os atores da

região. Esses vetores são entendidos como temas-chave ou eixos estruturantes para o planejamento estratégico, o plano de ação de governança e o plano de comunicação (fig. 21).

Figura 21. Eixos de desenvolvimento regional



Eixo estrutural e estruturante de todo o plano, deve ser a estratégia principal de execução dos programas, projetos e ações, orientando o planejamento regional no princípio da cooperação federativa mista: horizontal (entre municípios); vertical (entre municípios e governo do Estado de São Paulo); e mista (entes federados municipais e estadual e atores da sociedade civil).

No Plano de Desenvolvimento da RMRP: a cooperação é considerada como vetor “nato” de desenvolvimento. As etapas de pesquisa e a escuta deste projeto permitiram antever que, embora existam iniciativas de cooperação no território dedicadas a diversos setores, elas se encontram em diferentes níveis de institucionalidade, maturidade e nem sempre perduram no tempo. Comparada a outras áreas, a RMRP ainda não apresenta uma cultura colaborativa sólida; por outro lado, as experiências existentes, quando frustram as expectativas, alimentam a desconfiança em propostas dessa natureza, favorecendo sua descontinuidade.

Isso certamente não significa que as iniciativas em atividade deverão ser desconsideradas; pelo contrário: parte do trabalho desse projeto consiste justamente em identificar esse ecossistema da cooperação já existente, aproveitando sua expertise, estrutura e experiência na articulação em rede para a implementação do plano de governança que se desenha.

A RMRP conta, por exemplo, com diversos consórcios já consolidados, como: Consórcio Intermunicipal de Saúde do Aquífero Guarani, Vale das Cachoeiras e Horizonte Verde; Consórcio de Municípios da Alta Mogiana; ou, ainda, o Consórcio de Municípios da Mogiana. Outros, como o Consórcio de Desenvolvimento do Vale do Rio Grande (Codevar), abrangem alguns municípios da RMRP. Menores ou maiores, específicos ou multifinalitários, são algumas das formas mais tradicionais nessa cooperação a ser aprofundada. O Consórcio Culturando e o Arranjo Produtivo Local (APL) Caipira, por outro lado, destacam-se pelo tema abordado, e por serem os únicos do gênero.

Em Turismo, apresentam-se configurações distintas: Raízes do Campo; Artec; Ser Tão Cerrado; Wines of São Paulo; Caminhos da Fé, dentre outros, confirmando a vocação já diag-

nosticada. Para as estruturas produtivas, as Cadeias Produtivas Locais (CPLs) existentes de Saúde, Cerveja, para citar algumas – não esgotam as possibilidades, até porque a dificuldade no associativismo é um dos gargalos da agricultura e da agroindústria, inclusive familiar.

No Meio Ambiente, os Comitês de Bacias Hidrográficas já se constituem em lócus participativos a serem levados em conta. Em Educação e em Ciência, tecnologia e inovação, os exemplos são mais pontuais, evidenciando uma área a ser desenvolvida com maior intencionalidade; nesse caso é possível citar o Piso (APL de Inovação em Software). Em questões de infraestrutura, o fórum estabelecido na criação da RMRP é dos mais adequados, mas convive com outras iniciativas, como os Consórcios Intermunicipais para Conservação e Manutenção de Vias Públicas. E, por fim, as múltiplas iniciativas – grupos, associações, coletivos, organizações sociais – criadas pela sociedade civil.

Organizar e articular essas diversas instâncias e stakeholders, por meio da implementação da governança multinível em rede é um plano com propósito. É a essência do vetor cooperação



## Educação e Cultura

Elementos basais do desenvolvimento humano, a educação e a cultura são observados em uma perspectiva que identifica e valoriza os múltiplos territórios que compõem a região metropolitana e as formas como as pessoas vivem, constroem e se identificam com suas referências culturais e ambientais. Vertentes de elaboração de intervenções planejadas de forma intencional para a promoção do desenvolvimento social, humano e econômico, bem como desenvolvimento da capacidade de autorrealização, autoeficácia e autoestima.

### No Plano de Desenvolvimento da RMRP:

Na estratégia de valorização dos territórios, a educação formal e informal é pensada na perspectiva das Cidades Educadoras, contemplando o desenvolvimento de competências e habilidades integrais, que alinhadas ao conhecimento técnico, formam múltiplas faixas etárias.

Como estruturantes da sociedade, a Educação e a Cultura são setores adotados como estratégicos nas intervenções planejadas, sempre na perspectiva regional. Mantém o foco na melhoria da educação e da cultura, enquanto vetores de desenvolvimento social, humano e econômico, bem como do desenvolvimento da capacidade de autorrealização, autoeficácia e autoestima. Esse posicionamento se justifica a partir da leitura do território, principalmente pela escuta feita nos municípios. Ao tratar da

educação, a perspectiva transcende a educação formal, incluindo a não formal e a informal. Novamente, o cenário é de contrastes: embora os resultados educacionais como um todo da RMRP sejam melhores na comparação com outras regiões, há ainda expressiva disparidade, tanto intrarregional quanto dentro dos municípios. Este quadro se confirma na trajetória de vida, da qual uma parte importante é a entrada no mercado de trabalho (em praticamente todos os municípios, a falta de qualificação dos jovens para as demandas do mundo profissional foi citada enquanto um dos principais desafios, aliado à ausência de interesse nas oportunidades que se ofereciam).

A RMRP apresenta, assim, baixo nível de escolaridade nos empregos ofertados, com rendimentos médios também reduzidos. Dentre as cidades da região, Cravinhos é o município com nível salarial mais alto e maior percentual de pessoas com ensino médio completo. Para além dos indicadores e análises educacionais mais evidentes, ficou patente também que há espaço para a consolidação da identidade regional e das relações de pertencimento entre cidade e cidadão. Os habitantes das localidades, de uma maneira geral, não possuem amplo conhecimento sobre o entorno, fragilizando a formação de estratégias de cooperação.



## Estrutura Produtiva

Compreendida aqui como os tipos de bens que existem em um determinado mercado (bens de consumo, bens de capital ou fatores de produção), o seu reconhecimento e fomento à diversificação são considerados elementos positivos para o desenvolvimento sustentável e resiliência econômica e comunitária regional.

No Plano de Desenvolvimento da RMRP: no que pese a heterogeneidade da base produtiva regional, com municípios com maior concentração industrial e de serviços, como Ribeirão Preto e Sertãozinho; forte presença do agronegócio na maioria dos 34 entes federados, há uma perspectiva no horizonte que aparece como oportunidade: o desenvolvimento do turismo, da economia criativa, da agroindústria, inclusive familiar, e dos pequenos negócios. Diversos retratos reúnem-se na RMRP: cidades médias, com economias diversificadas e setores de serviços dinâmicos convivem com municípios menores, de características predominantemente rurais.

O setor sucroenergético e toda a cadeia associada a ele, indubitavelmente, marcam a

economia da região: as usinas de álcool espalham-se em diversas localidades, correspondendo a parte expressiva da demanda de mão de obra no setor industrial. Além da cana, cumpre destacar os setores industriais metalmecânico – principalmente de produção de equipamentos agrícolas, médicos e odontológicos – da pesquisa nas áreas médica e biotecnológica, além da produção de alimentos, papel e celulose.

Na perspectiva de um desenvolvimento regional integrado, é preciso compatibilizar as forças econômicas, de maneira que a geração de renda seja estendida a uma parcela maior de beneficiários; assim, será possível agir sobre a desigualdade característica da região. Em alguns contextos, cumpre lembrar, as forças podem representar vulnerabilidades: é o caso de municípios menores, com economias menos dinâmicas, que possuem usinas de açúcar – por exemplo, Luiz Antônio ou Pradópolis – ou um complexo industrial responsável pela maior parte da demanda de mão de obra, o que os torna muito suscetíveis ao desempenho e às decisões de uma única empresa e, assim, menos resilientes.

A promoção da resiliência econômica da região exige um olhar mais atento para o potencial produtivo dos municípios, identificando negócios e atividades que, complementarmente aos grandes empreendimentos, contribuem para dinamizar a economia.

São atividades ligadas ao turismo, à economia criativa, à agroindústria e aos pequenos negócios. O mapa (fig.29), apresentado no último seminário, em Monte Alto, ilustra o exposto. Nele, é possível identificar a agricultura familiar, incluindo a realizada em assentamentos, o artesanato, a produção da cachaça, do vinho, da cerveja, do café, dos doces, além de outros produtos da agroindústria, emergindo enquanto forças ligadas à vocação regional. Em comum, todas essas atividades podem ser alavancadas pelo turismo organizado regionalmente.

Cada uma dessas atividades produtivas encontra-se em diferentes níveis de maturidade e enfrenta desafios próprios. A produção de cerveja, para citar um exemplo, se encontra em um estágio mais avançado de integração. A agricultura familiar enfrenta questões específicas ligadas ao associativismo, enquanto a agroindústria, inclusive familiar, tem como um dos principais gargalos a conformidade às

exigências técnicas e sanitárias. O desafio do vetor da Estrutura Produtiva consiste, exatamente, em conceber um planejamento amplo e integrado, ao mesmo tempo em que respeita a especificidade de cada atividade produtiva.

Por fim, um ponto comum que ecoou ao longo da pesquisa e dos seminários, foi a predisposição, em todos os municípios, de desenvolver o artesanato, não em sua base atual, mas potencializado pelo conceito de negócio social, com investimento em designer e novo modelo de circulação e difusão das práticas criativas e sustentáveis.

Com base nesses achados, o Plano de Desenvolvimento da RMRP, no vetor de estrutura econômica, foca no incentivo à cooperação entre empreendedores locais com correspondentes nas cadeias produtivas, qualificando, assim, o valor agregado dos produtos, reduzindo custos e aumentando o acesso. Além disso, orienta estratégias de articulação com arranjos de diversos formatos e segmentos.

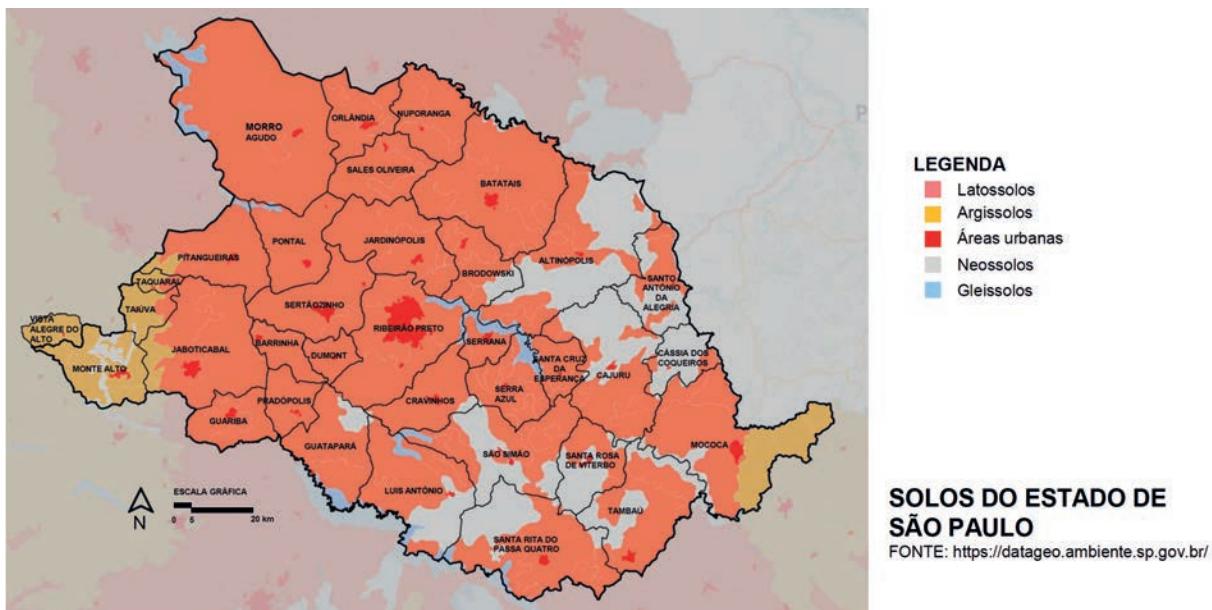


Considerado vetor de desenvolvimento regional “nato”, deve ser considerado e abordado em todos os planos e projetos. Deve abranger a conservação e preservação dos biomas e sistemas naturais da região, suportando o desenvolvimento sustentável, por meio do fortalecimento das comunidades e das vocações regionais, com foco na transformação sistêmica socioeconômica ambiental. Em linha com a ideia de desenvolvimento sustentável, orienta formas de geração de ativos econômicos e sociais a partir da preservação e do uso sustentável das potencialidades ambientais observadas na região.

No Plano de Desenvolvimento da RMRP: o foco no meio ambiente justifica-se dentro da importância da formação de uma mentalidade de sustentabilidade, e também como elemen-

to fundamental para a compreensão da história e identidade regionais. Dessa constatação é que surge a proposta de criação da Rede Cidades Verdes, como será detalhado à frente.

Figura 22. Mapa de tipo de solos na RMRP



Fonte: Ipcic, 2024.

Vista pela ótica ambiental, a RMRP apresenta um cenário que revela potencialidades e vulnerabilidades em similar medida. As características e particularidades do meio condicionam as atividades econômicas – a altitude, por exemplo, que favorece a produção de café na região de Altinópolis, Cássia dos Coqueiros e Santo Antônio da Alegria – ao mesmo tempo em que demandam um repensar sobre modelos econômicos, de maneira a aliviar a pressão sobre o meio. Essa área, rica em biodiversidade, encontra-se na transição entre Cerrado e Mata Atlântica e conta com uma quantidade significativa de remanescentes de vegetação nativa. Embora as Unidades de Conservação (UCs) não sejam tão numerosas e encontrem-se, em sua maioria, ao sul da região, a maioria dispõe de plano de manejo. A Estação Ecológica Jataí permite a proteção de um dos maiores maciços florestais da região, fortalecendo ações de reflorestamento.

A malha hídrica desta localidade, parte situada em área de recarga do Aquífero Guarani, é expressiva, com destaque para as

muitas cachoeiras – Graciosa, Itambé, para citar as duas maiores. Tendo em vista que a área de vulnerabilidade do Aquífero atinge toda a porção central e, de forma transversal, as bacias hidrográficas nas quais estão a Região Metropolitana, o incremento das áreas verdes e recomposição vegetal ganha ainda mais relevância.

Considerando o cenário de profundas alterações climáticas, enquanto vetor de desenvolvimento regional da RMRP, as estratégias com foco no meio ambiente dedicam-se à delicada compatibilização entre a geração de trabalho e renda e melhoria da qualidade de vida, com a manutenção dos ecossistemas naturais, priorizando atividades como o turismo rural, que fazem tanto da conservação como da preservação ambiental ativas para agregação de valor. A estratégia inicial a ser empregada é a criação de uma rede regional de cidades verdes, em busca da qualificação sustentável das cadeias produtivas e de consumo e a economia de circuito curto.



## Infraestrutura

Geração e distribuição de energia, transporte e logística, saneamento básico e telecomunicações compreendem o que aqui se entende por infraestrutura. Base estrutural do desenvolvimento regional, orienta, principalmente, a construção de alicerces para o fortalecimento da estrutura produtiva, como forma de melhorar a conexão intrarregional e da região com os demais territórios.

No Plano de Desenvolvimento da RMRP: em termos de desenvolvimento regional, a mobilidade ganha destaque, tendo o arranjo populacional de Ribeirão Preto como referência de destino dos deslocamentos regionais. Conectada à maioria dos municípios da região, por uma estrutura radial de rodovias, a cidade dispõe de um aeroporto regional e da Ferrovia Centro Atlântica, com terminal de carregamento no município.

Na pesquisa com os municípios, a malha viária foi apontada como gargalo em contextos variados: dificulta o escoamento das atividades produtivas, o deslocamento para formação e qualificação nos municípios que dispõem de instituições de ensino, e a locomoção associada ao turismo regional. Os dados confirmam os relatos.

Em relação à acessibilidade ao transporte

público, 11 municípios declararam não possuir serviço de transporte público municipal por ônibus, enquanto 23 dispõem do mesmo serviço. Sales de Oliveira e Dumont destacam-se negativamente, ao informarem não ter o serviço municipal nem o intermunicipal. O planejamento integrado dos serviços de transporte municipal e intermunicipal é uma recomendação no âmbito do Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI).

O transporte, contudo, não esgota o eixo da infraestrutura. Em relação às telecomunicações, a RMRP conta com tecnologia de fibra óptica em quase todos os municípios, com exceção de Taquaral, mas a densidade de conexões não é uniforme. Outro ponto refere-se à unificação das redes telefônicas: nem todas as cidades da RMRP possuem o mesmo código de área, inviabilizando a unificação das tarifas locais.

Tendo em vista que esse vetor de desenvolvimento está profundamente associado às capacidades do poder público de gerar condições estruturais para o desenvolvimento regional, no Plano de Desenvolvimento Regional é abordado como pontos de endereçamento e articulação com entes federativos e partes interessadas. A ideia é incentivar formas de melhorar as conexões intrarregionais e da região com outras localidades, de maneira que as demandas em relação a esse tema sejam organizadas, articuladas e priorizadas, para que a infraestrutura funcione como alavanca, e não entrave, ao desenvolvimento que se pretende.



## Ciência, Tecnologia e Inovação

Em um contexto internacional, em que a informação tem se revelado ativo de extremo valor, esse eixo transforma-se em instrumento fundamental para o desenvolvimento regional. Isso porque possibilita a geração de emprego e renda, a democratização de oportunidades e a construção da possibilidade de acesso à

chamada cidadania digital para toda a região.

No Plano de Desenvolvimento da RMRP: foco no desenvolvimento de novas possibilidades de geração de trabalho e renda para os municípios e capacidade de inovação de empreendedores, com articulação constante com instituições de ensino e pesquisa da região.

A RMRP já oferece ambientes de inovação e produção de tecnologia relevantes. No Ensino Superior, identifica-se, em relação às instituições públicas, unidade da Universidade de São Paulo (USP), em Ribeirão Preto; da

Universidade Estadual Paulista (Unesp) em Jaboticabal e três campi da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatec), em Ribeirão Preto, Mococa e Sertãozinho; neste último, também se encontra o Instituto Federal. A produção de pesquisa e inovação, no entanto, não se limita a essas unidades públicas; instituições privadas também investem em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e articulam-se a outras entidades e iniciativas públicas para o desenvolvimento de ambientes de inovação.

São várias as unidades privadas de Ensino Superior, que possuem capilaridade na região, embora ainda não atinjam a totalidade dos municípios. O Parque Tecnológico de Ribeirão Preto – Supera, por outro lado, estabelece-se como lócus para o desenvolvimento tecnológico, abrigando centro de negócios, incubadora de empresas e centro de tecnologia, mas não é a única iniciativa.

Cidades como Sertãozinho, Batatais, Cravinhos e Monte Alto, além de Ribeirão Preto, concentram o maior número de postos de trabalho em empresas industriais de alta e média-alta tecnologia. Para além da oferta de emprego, algumas delas já desenvolvem inicia-

tivas próprias de CT&I, configurando-se como outro nicho para o fomento da inovação. São inúmeras as possibilidades de articulação e um exemplo concreto é o Centro de Pesquisa em Engenharia (CPE), voltado à pesquisa de medidas sustentáveis para controle de pragas e doenças da cana-de-açúcar. O CPE é resultado de ação conjunta entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado (Fapesp), o Grupo São Martinho e a Unesp Jaboticabal. Outra iniciativa é o já mencionado Polo de Inovação em Software (Piso), criado em 2004.

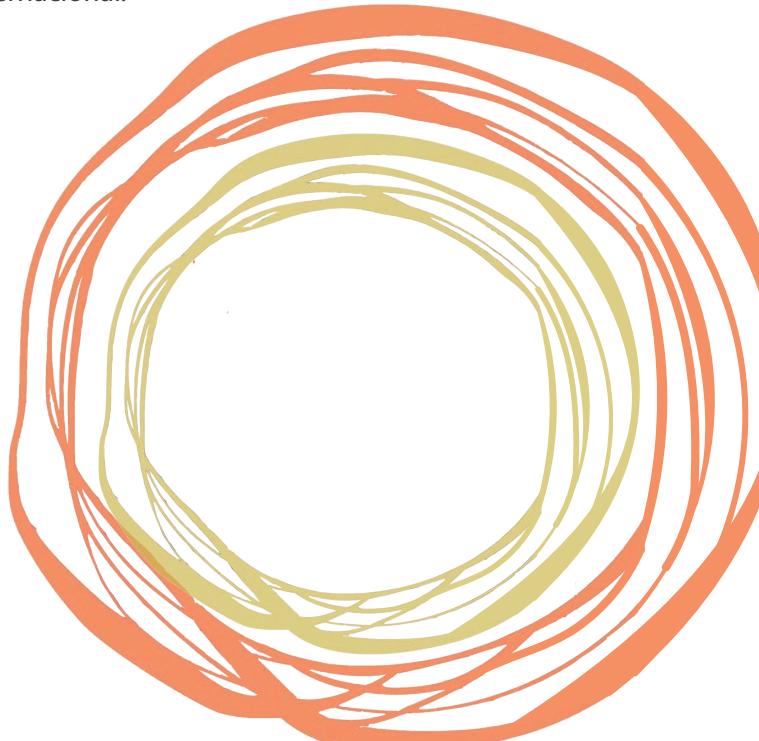
Diante desse cenário, um dos grandes desafios da CT&I é ampliar sua atuação para além dos centros, beneficiando as localidades mais remotas de maneira consistente. Para tanto, é preciso considerar, além das instituições, a infraestrutura de telecomunicações, para que seja capaz de promover maior acesso à educação, inclusive no nível superior, por meio de cursos de ensino a distância ou semipresenciais. Criar condições para que a inovação seja um elemento constante nas atividades produtivas e que seus resultados sejam mais escaláveis, dentro do território, é um dos objetivos do vetor da CT&I no plano de desenvolvimento.

### 2.3. Setores e áreas prioritárias para o desenvolvimento regional

Partindo da premissa de que o desenvolvimento, para ser sustentável e pautado na diminuição das diferenças regionais, deve reconhecer as referências das localidades, os vetores apresentados no item anterior precisam dialogar com as identidades culturais existentes no território, transformando-as em áreas estratégicas de intervenção.

Com o agravamento das desigualdades entre os municípios, tornou-se um desafio para a gestão pública municipal capacitar-se para exercer sua autonomia, por meio do aprendizado político e da busca de ferramentas que lhes possibilitem identificar suas singularidades, gerando condições para a melhoria da qualidade de vida a partir da sua identidade. Afinal, além de fortalecer a resiliência comunitária, por meio do pertencimento ao lugar, da

autoestima, do humor social, a cultura local é vista como um recurso essencial para a geração de trabalho, renda e cooperação regional e internacional.



## 2.3.1 Turismo Regional

O tema turismo foi, sem dúvida, o mais recorrente e já estava na pauta antes mesmo da primeira fase do diagnóstico. Na verdade, a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Regional derivou de conversas pretéritas sobre a necessidade de melhor conhecer a região para expandir o setor turístico. As cidades exibidas no projeto Ligados pela História (videodocumentários e livros – temporadas 1 e 2), realizado pelo IPCIC, chamou a atenção para a região. E não sem motivo. Ao reunir fotos, textos e entrevistas, sobre as 34 cidades, em um mesmo documento, mostrando o que cada uma tem de mais característico, suas belezas, curiosidades, e suas produções, foi possível concluir que há potencial para a expansão do turismo como já era de desejo dos profissionais que trabalham no setor.

Na fase das visitas técnicas, outra vez, a pauta do turismo ganhou relevância. Todas as cidades pleiteiam desenvolver o turismo local. Algumas faziam total sentido, já tinham projetos, referências, experiência com a prática de receber e até reconhecimento. Onze, das 34 cidades, possuem a chancela de Município de Interesse Turístico (MIT), atribuída pelo governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria Estadual do Turismo e Viagens. Outras são intituladas de Estância Climática. Nos dois casos, significa apoio financeiro com repasse anual de recursos públicos.

Entre as que não possuem esse benefício, a maioria está se preparando, elaborando plano municipal de turismo, cadastrando as atrações, mapeando os eventos e projetando investimentos de curto prazo.

O desafio, então, era olhar para a região, compreender as unidades e prospectar um turismo regional. O tema ocupou a pauta com tanto protagonismo que todas as demais iniciativas passaram a ser pensadas a partir do turismo. A gastronomia para atrair o turista; a agroindústria para atender a gastronomia. A criação de roteiros para ampliar as opções; a produção de cachaça e cerveja artesanal para

incrementar os roteiros. A restauração das casas históricas das fazendas de café para requalificar o turismo rural; a produção do café gourmet para oferecer experiência com aroma e paladar. A formação de receptivo é cada vez mais eficiente, para fidelizar o visitante; o artesanato para ser comprado como souvenir e presente de viagens.

Foi assim que a estrutura do Plano de Desenvolvimento se materializou. O turismo ocupou o centro, e as iniciativas complementares como, por exemplo, a recuperação de bens históricos, ou basais, como infraestrutura de acesso, foram sendo introduzidas. Fazia sentido para os pesquisadores e respondia às expectativas dos interlocutores participantes das diversas fases da pesquisa.

Os entrevistados reconheciam que, mesmo as cidades com mais potencial turístico, com paisagens naturais, por exemplo – cachoeiras, grutas, morros – não conseguiam disponibilizar todas as necessidades dos visitantes. Em uma, faltava hospedagem; na outra, restaurante com diversidade. Em uma, tinha eventos; na outra, gastronomia. Para equacionar essas questões, a alternativa que emergiu organicamente foi a de fortalecer o turismo enquanto rede. Olhar para a região e compreender as 34 cidades como um território.

A pergunta seguinte foi: como identificar esse território?

A base não poderia ser outra senão as referências identitárias comuns a todos eles.

As características naturais; o potencial das terras vermelhas; a extensão do Aquífero Guarani e as bacias hídricas; a herança do café; a presença dos muitos imigrantes de diferentes nacionalidades; a predominância da cana-de-açúcar; as festas populares; os artistas; os resquícios das antigas estações de trem. A história que um contava do início outro continuava. Em comum, essa região tem o tempo em que conviveu; hábitos que compartilham, do fogão a lenha ao alambique; da rapadura feita no tacho de cobre à cachaça que gringo

toma. Da criação do 14 Bis, às obras de Cândido Portinari. Do Pinguim, que muitos no mundo conhecem, ao bar do Zé Goleiro, no meio do canavial. Do Theatro Pedro II, ao municipal de Batatais que guarda obras de Bassano Vaccarini. Da festa de Zequinha de Abreu, às obras expostas de Bruno Giorgi e o museu de Marcelo Grassmann. Da Feira Internacional do Livro, à festa de San Genaro. Da gruta, onde as festas religiosas eram realizadas, ao cruzeiro no alto

do morro. Da rua da gastronomia à produção de linguiça mais do que especial. Da enorme reserva do cerrado ao maior jequitibá.

Essa identidade tem cor e eles mesmos disseram: vermelha, azul, verde.

Essa região tem riqueza, ninguém contesta.

A partir desse trabalho, essas cidades passaram a ter uma marca: **Terras Vermelhas**, acompanhada de um *slogan*: **Nossa riqueza nasce aqui.**



Essa marca foi criada a fim de cumprir vários requisitos para fortalecer a ideia de rede. Somente afirmar que, em comum, elas tinham o fato de comporem uma região metropolitana não era suficiente para comunicar harmoniosamente o grupo enquanto um colegiado turístico.

A proposta de criação de um selo identificador dialoga com as práticas recomendadas pelo marketing. Com essa marca, se deseja comunicar a região como tal. Mostrar que as belezas de um município estão relacionadas com a cultura do outro e podem ser associadas à infraestrutura de um terceiro. Quando essa marca for exibida, deverá, a partir de um trabalho de comunicação e marketing territorial, já elaborado, conforme poderá ser visto no final deste livro, identificar os 34 municípios da RMRP como atraentes para a prática do turismo regional.

A criação da marca segue apresentada aqui como uma das primeiras ações do Plano de Desenvolvimento que foi elaborado. Ao divulgá-la, confere-se a entrega de uma realização. Como já anunciado, sua concepção resultou de uma interação colaborativa; as pessoas que participaram dos seminários foram convidadas a opinar sobre a imagem, as frases e as cores. A equipe de comunicação e marketing do Sebrae criou o selo orientada por essas escutas.

Embora o turismo seja o tema mais recorrente e comum a todos os municípios, sua prática, dentro do Plano de Desenvolvimento Regional, não segue coordenada de forma isolada. Está organizada dentro do eixo de Estrutura Produtiva e perpassa por outros, exatamente como deve ser em uma proposta que defende o desenvolvimento como um processo transversal.

## A estrutura produtiva do turismo

Houve concordância, ao longo dos muitos momentos de escutas, que ainda é preciso fazer muito para desenvolver o turismo dessa região do interior do Estado de São Paulo. A primeira demanda é difundir o que já está dando muito certo e, para tanto, foi elaborado um plano de comunicação e marketing. A partir daí, a estratégia é criar redes para o fortalecimento das iniciativas isoladas. Duas propostas protagonizam, dentro desse Plano de Desenvolvimento como ideia equalizadora: a criação das redes de Cidades Educadoras e de Cidades Verdes, temas a serem abordados que, aqui, são relacionados às estratégias de fortalecimento do setor turístico.

Sobre a primeira, a proposta é evidenciar as cidades como lugar de convivência e enaltecer práticas que deverão ser intensificadas em alguns municípios e iniciadas em outros, como ações de valorização da história; do patrimônio cultural material e imaterial, ou seja, bens arquitetônicos, celebrações, modo de vida, manifestações; dos processos de produção quando se relacionam com a cultura e a história – a gastronomia, por exemplo.

Projetar o turismo dentro de uma rede regional de Cidades Educadoras significa harmonizar as relações das pessoas com a localidade, fazendo da estrutura urbana espaços de acolhimento. Trata-se de adotar mecanismos e instrumentos disponíveis para adequar a cidade ao uso do público infantil, com oferta de praças brincantes, por exemplo; ou praças temáticas para os jovens, a exemplo da Praça do Piolim, em Ribeirão Preto, ou do projeto de Brodowski.

Uma praça pode ser um lugar de passagem, de encontro e de paragem. A praça do Piolim, em Ribeirão Preto, recebe pessoas e conta histórias: do palhaço, da artista Jair Ianni, do arquiteto Roberto Bergamo.



Do projeto à realização: processo que exige planejamento



Uma cidade preparada para receber o idoso dialoga não só com o diagnóstico de que a população está envelhecendo como com os preceitos da Cidade Educadora. Produzir estruturas focadas nesse público, como passeios repletos de experiências, que acionam antigas memórias, é uma recomendação para quem deseja expandir o seu projeto turístico.

A Cidade Educadora é narrativa, um passeio por ela é sempre uma oportunidade de saber mais. Assim, ao fazer-se Cidade Educadora, cada município que aderir deverá aperfeiçoar suas narrativas sobre si mesmas enquanto cidade, mas sobre seus moradores, seus feitos e fatos. Para tanto, muitos recursos podem ser usados. As praças temáticas, já anunciadas, funcionam muito bem, como em Dumont, por exemplo. O trem do lado do avião, contando as histórias de pai e filho: um dos reis do café,

Henrique Dumont, e do filho, Alberto, pai da aviação.

Os museus são lugares privilegiados, nas cidades que se anunciam educadoras. Nesse caso, o plano de desenvolvimento prevê a criação de uma rede de museus em que um deve se fortalecer no outro e, todos juntos, contarem uma história só: a das Terras Vermelhas.

Se revertidas algumas experiências, como as conduzidas em usinas, com a produção de energia renovável; em Sertãozinho, com a utilização de nanotecnologia; as do Hospital das Clínicas, com a prática de cirurgias inimagináveis, há uma década, em atividades visitáveis, em formatos museológicos alternativos; essa região poderá contar, coletivamente, considerando as contribuições de São Simão, Santa Rosa de Viterbo e Monte Alto, uma narrativa que vai da pré-história ao futuro.



Estação Manoel Amaro levava o café da região para outros pontos de escoamento. Totalmente preservada, espera o trem passar.



• 82%

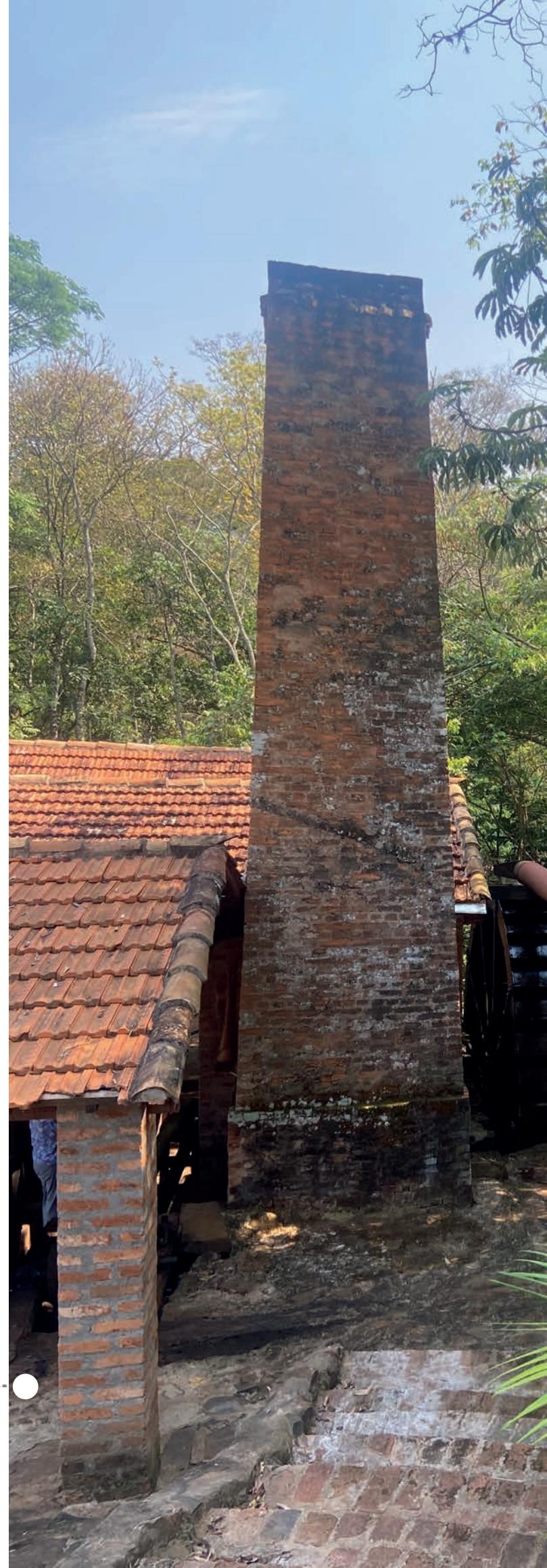
das 34 cidades têm  
pelo menos um exemplar  
do patrimônio ferroviário



Nas Cidades Educadoras, as experiências são incentivadas. O souvenir a ser comprado pelo turista pode ser feito por ele mesmo. em uma oficina de artes. ou em uma aula de culinária. O suco de frutas pode ser preparado depois de um passeio pelo pomar. O sorvete artesanal de frutas do cerrado – mangaba, murici, gabiroba – pode ser deliciosamente apreciado durante um tour pelo horto em que as espécies estão exibidas. A história do café pode ser contada enquanto se degusta uma xícara da bebida preparada em um fogão a lenha centenário. Para quem aprecia rapadura, o doce fica ainda mais gostoso, quando se aprende os seus processos com narrativas repletas de curiosidades. A cachaça, antes de líquido pronto para experimentar, passa de um ponto ao outro, e participar dessa química eleva o prazer da degustação. Aprender que a fermentação natural da goiaba muda o sabor do doce depois de pronto pode ser a conversa enquanto se come um bolo coberto de goiabada.

Da base das Cidades Educadoras derivam outras possibilidades que, trabalhadas conjuntamente, se complementam e se fortalecem enquanto proposta turística. Reconhecer as antigas fazendas de café que ainda preservam seu patrimônio arquitetônico é um dos projetos previstos no Plano de Desenvolvimento Regional. Identificar quais mais, além daquelas que já promovem essa atividade, é uma ação estruturante para o crescimento que se deseja. Somar-se à iniciativa Raízes do Campo, criada em 2017, para incrementar o turismo focado nas fazendas, é uma estratégia prevista para a expansão desse universo rural. Conceber uma rota de fazenda em fazenda, valorizando o já existente e potencializando o que pode ser introduzido com projetos de restauro, infraestrutura e comunicação, é o caminho escolhido para enaltecer o Roteiro do Café, o qual, por sua vez, pode e deve ser acrescido da história do açúcar e do álcool. Propor visitas educativas às usinas, elevará essa experiência a um Roteiro Café com Açúcar.

Chaminé de 200 anos. Local voltou a produzir cachaça no município de Cajuru.





De um estilo ou de outro, as casas sede das fazendas históricas remetem a tempos pretéritos, os quais muita gente gostaria de uma oportunidade de revisitá-los. Seja em Cravinhos, acima, ou em Santa Rita do Passa Quatro, abaixo.





Em Mococa, fazenda de 200 anos conta a história do Brasil (acima).  
Em Batatais, acervo lembra um museu (abaixo).



Seguindo as cidades que já restauraram suas estações ferroviárias e deram uso cultural aos locais, com acesso ao público, como, por exemplo, Brodowski; São Simão; Santa Rosa de Viterbo; Batatais, ou as que estão restaurando, como Cravinhos, é uma proposta prevista do Plano concentrar esforço e atenção para preservar esses bens históricos com a criação de narrativas que convidem o turista a fazer passeios por todas elas.

A ideia está em consonância com o projeto da Secretaria de Turismo e Viagens, que, em 2024, fez uma consulta pública para compreender a aceitação do público sobre a possibilidade de criar uma rota turística de trem, saindo de Ribeirão Preto e indo até Tambaú.

Em consonância com o que tem sido criado pelo setor do turismo, algumas tendências apresentadas pelos profissionais da área e pelos setores de apoio devem ganhar relevância, nessa região. As viagens com propósito, por exemplo, que são planejadas com um objetivo específico em mente, como aprendizado cultural, voluntariado, ou desenvolvimento pessoal, devem ser intensificadas, na fase de expansão das atividades existentes. Em especial, uma estratégia desenhada, é dar mais opções de lazer a quem vai para Ribeirão Preto participar de grandes eventos – congressos, atividades de formação, shows – de maneira que possam estender para os finais de semana, visitando as atrações da região das Terras Vermelhas.

Outra tendência é o Slow Travel, que incentiva o turista a viajar de maneira mais lenta, gastando mais tempo em cada destino para uma experiência mais rica e menos apressada. É uma proposta que dialoga com as características do interior, de uma forma geral, e que poderá ser mais bem trabalhada pensando na região.

O turismo na Rede das Cidades Verdes, por sua vez, também é educador. O convite é outro, mas as bases complementam-se. Nesse recorte proposto, o passeio tende a enfatizar o encontro com a natureza – cachoeiras, rios, morros, grutas, matas – e os trajetos possíveis ao ar livre ganham relevância. O ciclismo, modalidade do

turismo já consolidado e muito recorrente nessa região das Terras Vermelhas, atrai um público que deseja se exercitar usufruindo das belas paisagens naturais.

Para fazer uso do bem natural, mantendo-se educativo, o setor turístico já convencionou um tipo de turismo que recebeu o nome de regenerativo: é um conceito que vai além do turismo sustentável. Enquanto o turismo sustentável foca em minimizar os impactos negativos no meio ambiente e nas comunidades locais, o turismo regenerativo tem como objetivo criar um impacto positivo para restaurar e revitalizar tanto o meio ambiente quanto as comunidades.

Nessas terras vermelhas existem belezas, quanto a isso não há desacordo, mas tem pedras no meio do caminho. Da produção discursiva à materialidade para o desenvolvimento de um turismo regional potente, economicamente em condição de criar novos postos de trabalho e ser responsável pela condição de renda de um número significativo de pessoas em cada cidade, conforme se deseja, é preciso o cumprimento de um aprofundado plano de ação.

Reunir todos que atuam no setor e compreender cada qual em uma área de atividade, reconhecendo o potencial unitário e coletivo desse grupo é base alicerçante para o sucesso do Plano de Desenvolvimento do Turismo regional nas Terras Vermelhas.

É preciso, a partir da elaboração de planos municipais de turismo, com base nas propostas já contidas no plano estadual, conceber uma estratégia regional. Muito para isso já está delineado em documentos relatados em cada fase do diagnóstico e da pesquisa, nesta iniciativa do Sebrae.

A busca por alternativas para ofertar a infraestrutura turística necessária – acesso, mobilidade, hospedagem, alimentação, segurança – é o que deve guiar as primeiras iniciativas para a fase de expansão do turismo regional. Ação esta que precisa ser implementada concomitantemente com as estratégias de fortalecimento das práticas existentes.



● Ônibus podem ser transformados em lugares de hospedagem para atender a projetos de turismo de aventura ou como estrutura móvel para eventos sazonais. (Ilustração IA)



● Domos como esse, com base de madeira e vidro, instalados em integração com a natureza, chamam a atenção em alguns lugares do Brasil, por que não nessa região? (Ilustração IA)

### 2.3.2. Gastronomia e o potencial da região



Essa região, compreendida como Terras Vermelhas, tem riquezas que o Brasil todo aprecia, assim como diversos lugares do mundo. Exibi-los em vitrines estratégicamente criadas é um dos desafios a que se propõe este Plano de Desenvolvimento Regional.

Em vastas plantações e em alambiques tradicionais, ou modernos, duas joias culturais emergem para conquistar paladares e moldar destinos: o café e a cachaça. Essas duas bebidas vão além de meros estimulantes; são testemunhas e protagonistas de uma rica história que se desenrolou ao longo dos séculos. Ao mergulhar na trama que entrelaça essas iguarias, depara-se com seus sabores característicos, mas, o que se destaca, é o legado cultural profundamente arraigado nas raízes do Brasil<sup>6</sup>.

O café, que encontrou solo fértil nas terras brasileiras, no século XVIII<sup>7</sup>, não apenas impulsionou a economia, mas também se entranhou nos hábitos diários, transformando-se numa celebração da socialização e da troca de ideias. Por outro lado, a cachaça, destilada com esmero desde os primórdios coloniais, carrega consigo o sabor do passado, das festividades e memórias compartilhadas em torno de cada gole. Ambas as bebidas formam um panorama cultural que transcende a mera degustação, envolvendo-se numa narrativa que moldou a identidade brasileira.

Desde o nascer do sol, até o último brilho

das estrelas, o café é consumido, ao redor do mundo, de forma ininterrupta. Os trabalhadores noturnos e os primeiros a acordar encontram no estimulante um acolhimento para enfrentar os desafios diários. O café tornou-se a bebida mais consumida do mundo<sup>8</sup>; os efeitos sociais e as alterações bioquímicas alavancaram o grão, diferente de bebidas gaseificadas, alcoólicas, adoçadas e industrializadas, encontramos, dentro da xícara, um líquido com vastos benefícios à saúde.

Mas todos os cafés são iguais?

Não.

Quando questionado um estrangeiro sobre conhecimentos a respeito do Brasil, algumas respostas típicas são: samba, futebol e caipirinha. Mesmo sendo o maior produtor e exportador de café do mundo, nosso grão ainda cai em esquecimento pela descaracterização da commodity. Os Estados Unidos da América (EUA) e os países da União Europeia absorvem, conjuntamente, cerca de 50% de todo o café exportado pelo Brasil<sup>9</sup>. Entretanto, ao ingressar em territórios estrangeiros, as embalagens destinadas às prateleiras não evidenciam a origem brasileira do grão. Altinópolis é um exemplo de expressiva exportação, que hoje encontra no café especial uma maneira de manter a identidade e alta qualidade para consumo regional. Para compreender a razão dessa descaracterização, é essencial contextualizar o conceito de *terroir*.

**Terroir** “terr”, radical francês também encontrado em termos como terre (terra/solo), terrain (terreno) e terrass (terraço). topografia; geologia; pedologia; drenagem; clima e microclima; matéria-prima; intervenção humana; cultura, história e tradição.

A palavra terroir refere-se à interação complexa entre o ambiente geográfico de uma região específica, incluindo solo, clima, topografia e práticas agrícolas locais, e suas influências no caráter distintivo e nas características sensoriais únicas dos produtos agrícolas lá cultivados. No contexto do café, o terroir desempenha um papel crucial na formação do sabor, aroma e da qualidade do grão, conferindo-lhe propriedades únicas, que refletem as condições específicas do local de cultivo. No entanto, muitas vezes, nas embalagens, ou grãos destinados à exportação, a ênfase no terroir pode não ser tão proeminente, resultando em uma representação mais genérica do produto no mercado internacional.

Isso decorre da vasta extensão territorial das plantações agrícolas, pois uma mesma fazenda pode abrigar inúmeras variedades de grãos, cada um com características distintas. A logística envolvida na segregação dessas terras eleva os custos de produção e reduz a disponibilidade de grãos semelhantes. Para contornar essa situação, os grãos frequentemente passam por um processo de torra mais acentuado do que o necessário, a fim de conferir um padrão às características sensoriais. No entanto, esse procedimento resulta quase que integralmente na perda da identidade única do café.

Nesse contexto é que surge o café especial, quando há a segregação do terreno, proporcionando exclusividade e identidade ao grão. O café especial, popularmente conhecido como gourmet, desempenha um papel significativo no estímulo e na preservação das identidades gastronômica e cultural, especialmente na RMRP. O crescimento expressivo de cafeterias reflete a preocupação com os diversos métodos de extração e das variedades de grãos oferecidos aos clientes.

**58%** das 34 cidades têm pelo menos um negócio de café



Café coado no bule de alumínio em um fogão a lenha, nada mais interior do que isso. Uma experiência que vale uma viagem.

Consultores especializados estão envolvidos na análise detalhada desses terroirs, participando ativamente de todas as etapas, desde o cultivo até a colheita. Eles desempenham uma função crucial, na distribuição de cafés não industrializados para as cafeterias da região, proporcionando uma experiência única em cada estabelecimento. Esse cuidado na seleção e distribuição contribui para destacar a singularidade de cada espécie de café e enriquecer a experiência dos clientes em cada local.

Com o árduo trabalho dos envolvidos, é esperado um aumento significativo na variedade de grãos especiais nas prateleiras dos mercados. Esse esforço dedicado está direcionado para proporcionar aos consumidores experiências semelhantes às oferecidas nas cafeterias, permitindo que, ao levar esses cafés especiais para suas residências possam desfrutar da mesma qualidade e diversidade que encontrariam em estabelecimentos especializados. Isso não apenas enriquece a cultura do café nas casas, mas também valoriza a apreciação do consumidor por grãos de alta qualidade, sabores distintos, preservação e criação de identidades regionais e crescimento da autoestima.

Com base nessa contextualização que não se restringe à região de Ribeirão Preto, mas compreende a realidade do café, no Brasil, é preciso saber agregar valor. O nosso café nasce de uma das melhores terras, então, nada mais oportuno do que registrar o Café das Terras Vermelhas, fazendo emprestar, um ao outro, os valores que cada um carrega. O café por si só e o selo Terras Vermelhas como classificação.

O registro de Indicação Geográfica (IG), pelo Ministério da Agricultura e Pecuária, entre outros, é conferido a produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem. O objetivo desse registro é atribuir uma reputação e reconhecer uma identidade própria. A prática permite, ainda, distinguir o produto em relação aos seus similares disponíveis no mercado.



No caso dos registros existentes no Estado de São Paulo, conferência em 2024, as referências eram para os cafés Alta Mogiana, do qual a RMRP não está compreendida; da Região do Pinhal e da Região de Garça; o calçado de Franca e de Birigui; e a cerâmica de Porto Ferreira.

O registro de marcas e o trabalho seguinte de valorização potencializa o turismo, a economia; pode atrair investimentos; ajudar na preservação; enaltecer a qualidade; bem trabalhado, pode aumentar a autoestima; reconhecer uma cultura como identitária; colaborar na busca por visibilidade e, sem dúvida alguma, contar uma história própria.

Não só o café deve receber Indicação Geográfica das Terras Vermelhas. Também a cachaça e a cerveja artesanal estão nesse percurso. Trata-se de um empenho para garantir a notoriedade – entre as cervejas artesanais de Ribeirão Preto, por exemplo, a Walfanger, com sua Sebastian Altbier, ganhou medalha de ouro em uma avaliação internacional realizada em 2024, na Inglaterra, e não foi essa a primeira premiação. Entre 2018 e 2020, a cerveja já havia conquistado a medalha de ouro como Country Winner e é conhecida como a melhor do Brasil por três anos consecutivos<sup>10</sup>. Esse feito pode aumentar a procura internacional e incentivar a exportação.

Ao longo das visitas técnicas, foi possível conhecer várias cervejarias artesanais. Todas elas em busca de se destacar de formas distintas. Enquanto o Brasil figura como o terceiro maior produtor mundial de cerveja, e São Paulo, o estado maior produtor do Brasil, Ribeirão Preto coloca-se como a 10<sup>a</sup> cidade brasileira em quantidade de cervejarias.

Nossa relação com as coisas que criamos, não é um exemplo de valorização autoral. O copo americano, por exemplo, ganhou esse nome por ser produzido, pela primeira vez, em 1947, no Brasil, com maquinário importado dos EUA. Criado pelo brasileiro Nadir Figueiredo<sup>11</sup>, esse copo foi destacado no Museu de Arte Moderna de Nova York (MoMA), como uma peça crucial da cultura brasileira.

Consumidores e produtores estão ajustan-



do seus hábitos às tendências globais. Em um passeio pelos estabelecimentos de bebidas, na região, nota-se a substituição de garrafas de 600ml e copos americanos por cervejas de barris e torneiras, com a bebida retirada diretamente em copos grandes de 473ml. Com maior teor alcoólico, complexidade de aromas e sabores, corpos intensos, cremosidade aveludada, desde o amarelo palha até o marrom café, a cerveja artesanal traz, no copo cheio, histórias, culturas e paixão de produtores e consumidores.

A produção cervejeira está estabelecida e é uma realidade sem limites para o crescimento. No entanto, um potencial pouco explorado no Brasil, especialmente em nossa região, é o cultivo das matérias-primas. Assim como um grão, a cevada perde qualidade em transportes longos, e o cultivo nacional consegue competir em qualidade com produtos importados. O lúpulo, ingrediente fundamental, contribui

com aspectos de aroma, sabor e amargor, armazenando o terroir local e oferecendo uma bebida exclusiva que transborda regionalismo.

Diante dessa proposta de expansão da produção artesanal da cerveja das Terras Vermelhas, outras cadeias produtivas podem ser intensificadas, como a produção de lúpulo já iniciada em Santa Rosa de Viterbo.



Quanto à cachaça, encontrada em diversas paisagens, habitualmente consta nos cardápios de bares e restaurantes. O destilado é símbolo nacional e ingrediente primordial para a caipirinha, bebida típica à base de limão, açúcar e aguardente de cana, que exporta para os bares mundiais a preciosidade e as características únicas do destilado brasileiro. A receita centenária foi reconhecida pela International Bartenders Association (IBA) como um coquetel clássico contemporâneo, tornando a caipirinha uma das principais identidades gastronômicas que oferecemos ao mundo<sup>12</sup>.

A exportação da cachaça tem alcançado recordes anuais e, ao contrário do café, a cultura de cachaças de elevado padrão de qualidade já está consolidada no Brasil. Por ser a segunda bebida alcoólica mais consumida no país, a aguardente de cana apresenta tipologias variadas. A tradição de envelhecimento dos destilados incorpora os barris de carvalho europeu e americano como os mais apreciados pelos destiladores e a cachaça não fica à margem dessa prática. Inúmeras destilarias utilizam barris já empregados no envelhecimento de uísques e conhaques, com o intuito de contribuir com características específicas dessas bebidas para o destilado de cana-de-açúcar.

Contudo, existe a cultura de empregar madeiras brasileiras, nesse processo de envelhecimento, como o movimento de Santo Antônio da Alegria, que inclui espécies como Amburana, Castanheira (carvalho brasileiro), Bálamo e Ipê<sup>13</sup>. Cada uma dessas madeiras confere à bebida aspectos singulares, os quais dependem da torra, tosta, origem e tempo de uso do barril. Todos esses elementos do processo de envelhecimento contribuem para que o produto seja singular, em cada destilaria.

Enquanto os sommeliers de café empenham-se em construir uma conscientização sobre os cafés especiais, os *sommeliers* de cachaça enfrentam uma batalha inversa: a desconstrução do paradigma estabelecido em torno da aguardente de cana.

O consumo de cachaça é um tabu a ser combatido. Com sua doçura, acidez, teor alcoólico, influência das madeiras e inúmeras caracte-

rísticas organolépticas ou sensoriais, essa bebida possui potencial para ser degustada e apreciada ao lado de reconhecidos uísques escoceses e conhaques franceses. O Spirits Selection by Concours Mondial de Bruxelles (CMB)<sup>14</sup> destaca-se como o maior concurso de destilados do mundo, abrangendo categorias como uísques, conhaques, brandies, rum, vodcas, gins, pisco, grappas, baijiu, tequila, e, entre elas, a cachaça se destaca anualmente.

O Brasil acumula medalhas e títulos em competições com as bebidas de mais alto padrão do planeta, no CMB. Em Batatais, a Cachaça SôZé<sup>15</sup>, a primeira fabricada de forma 100% sustentável, já é admirada por especialistas europeus. Esse fato evidencia a necessidade de elevar a estima da população à cachaça.

Seguindo o exemplo das rotas de destilarias e vinhos, nos países da Europa, é notável o potencial de regiões, como a de Ribeirão Preto, para o desenvolvimento de rotas históricas, culturais e gastronômicas fundamentadas no destilado. A cachaça encontrada nas fazendas alinha-se de maneira significativa à importante história da cana-de-açúcar no país. Ao preservar essa identidade, é possível trilhar caminhos prósperos para o futuro da aguardente, contribuindo para o enriquecimento da experiência turístico-cultural na região.



**58%**

das 34 cidades têm  
pelo menos um negócio  
de produção de cachaça

## Olha o vinho aí!

Ainda não com o mesmo destaque, mas com muito potencial para virar um empreendimento de enoturismo enorme, a rota do vinho paulista passa, desde 2017, por Ribeirão Preto e Cravinhos. Essas duas iniciativas estão colocando a região no mapa do turismo ligado aos vinhedos. O que era pouco provável se confirmou e as terras vermelhas se mostraram boas para o plantio da uva. Quanto ao clima quente, os especialistas encontraram alternativas e as primeiras safras deixaram evidente que acertaram em investir nessa área. Os preços das garrafas fazem o negócio ficar de pé. Ambas as vinícolas declaram planos de expansão. No caso das duas, o vinho segue atrelado a boas opções de cardápios nos restaurantes. Como excelentes vinhos com boas comidas pedem lindas paisagens, ali, nos dois lugares, a entrega é total.

Em uma proposta de integração dessas iniciativas já bem-sucedidas, ao Plano de Desenvolvimento Regional, quem sai ganhando é a região. É preciso, para segurar o turista por mais de um dia, preencher a agenda entre os intervalos dos almoços e jantares. No caso, é só criar rotas com as paradas certas.

Ainda em relação às opções de restaurantes, Ribeirão Preto sempre será uma boa opção, em especial para as noites depois de algumas atividades ao ar livre ou culturais. A cidade recebe bem o turista que deseja uma experiência gastronômica, com restaurantes com comidas de todas as nacionalidades.

**PIETRO**  
*Biagi*

Vinho Nobre Tinto Seco  
Colheita de Inverno



VINÍCOLA BIAGI

14,5%vol.



Da bebida à comida, essa região tem outros destaques: doces, queijos e embutidos. Algumas cidades destacam-se, em relação às outras, no caso da produção do doce, mas todas mostraram predisposição em produzir. Enquanto Dumont e Ribeirão Preto protagonizam na versão industrial, com fábricas de paçoca, quinhas e outros derivados, e Mococa, com sua indústria de doces a partir do leite; Santo Antônio da Alegria exibe, em sua Rua da Gastronomia, doces conhecidos como caseiros, produzidos em enormes tachos – doce de leite, abóbora, mamão, figo, coco, geleia de mocotó e jaracatiá, um doce pouco conhecido fora da região, que já ganhou matéria especial em jornal de circulação nacional e foi reconhecido pelo circuito gastronômico do Estado de São Paulo. E não é só, ali eles fazem massas e bolas-chás. Alguns estão investindo na ideia do campo à mesa, com plantas, por exemplo, como morango e uva, que viram geleias para os recheios.

Altinópolis já foi líder na produção de doce, e apresenta ainda remanescentes dessa época e sempre é possível a retomada, dependendo do apoio e da motivação. Jardinópolis tem registros de iniciativas de empreendedores que devem crescer, uma vez incentivados, assim como novos podem surgir. Cajuru vangloria-se de suas receitas tradicionais – bolo de milho; mané deitado; e comercializa na

cidade e de porta em porta em outras localidades suas verduras, que, embora não tenham selo são valorizadas, por ser da cidade; e os doces caseiros.

Sertãozinho iniciou uma cadeia de sorveterias. O que nasceu ali já tem unidades em outras cidades da região. São Simão destaca-se com a oferta do sorvete artesanal feito das frutas da época. Não raro, quem conhece desvia o caminho na estrada para apreciar um dos sabores diferentes. Como na cidade também tem produção de mel, algumas vezes a combinação da fruta ou castanhas com o mel acrescido na hora de servir, causa uma sensação que deixa vontade de percorrer quilômetros.

No caso dos embutidos, já há um movimento conduzido pela Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto em concentrar todos os produtores abaixo de uma única rede. Iniciativa que deve ser apoiada pelo Plano de Desenvolvimento. Nessa área, o destaque ainda é para Dumont, que emprestou o nome da cidade para a linguiça produzida localmente.

Entre os 34 municípios, em muitos é criado gado leiteiro para a produção do queijo, e alguns se destacam: Cássia dos Coqueiros, com a Fazenda Terras Límpidas; Cajuru, com concentração expressiva de negócios nessa área; Santa Cruz da Esperança e Mococa.

Incentivar a criação de cadeias produtivas no setor gastronômico é uma iniciativa planejada.



Um dos estabelecimentos da Rua da Gastronomia, em Santo Antônio da Alegria.



### 2.3.3. Meio Ambiente e o potencial econômico

O controle e domínio sobre o meio natural possibilitaram a presença da espécie humana em todos os continentes do planeta terra, assim, a partir do final do século XIX, como resultado da Revolução Industrial, a população humana começou a aumentar de forma expressiva. Na primeira metade do século XX, esse crescimento populacional acentuou-se significativamente, principalmente após as duas grandes guerras mundiais.

Quanto mais complexos tornavam-se os processos de produção, mais o ser humano foi desenvolvendo habilidades para produzir, e ao longo dos anos fomos nos distanciando da nossa origem.

Atualmente, o crescimento acelerado da população humana, o consumo em larga escala e o desequilíbrio ambiental são as principais causas da exploração desenfreada dos recursos naturais. A incalculável quantidade de resíduos gerados e lançados no meio são os principais responsáveis pelos problemas socioambientais que enfrentamos hoje, desde a escala global até a escala local.

As mudanças climáticas, o aquecimento global, a degradação dos ecossistemas naturais, sistemas hídricos e de comunidades tradicionais, são problemas que estamos enfrentando, por causa do desmatamento do meio ambiente.

O desafio socioambiental vivenciado hoje

nos faz refletir sobre como enfrentar a crise já estabelecida e quais os caminhos que devemos trilhar para vislumbrar um futuro melhor, sem provocar a extinção dos seres vivos, em especial, da espécie humana.

Nesse contexto, são observados movimentos significativos em relação às transformações dos processos de produção dos modelos de consumo, como, por exemplo, a gestão da água; a gestão de resíduos; a proteção de ecossistemas frágeis; o fortalecimento das comunidades; o planejamento e a gestão das cidades – visando à equidade sociocultural.

Nesse cenário, buscamos identificar estratégias para promover o fortalecimento de modelos que associem valores sociais, ambientais e econômicos a partir das potencialidades naturais da RMRP e do município de Vista Alegre do Alto (VA).

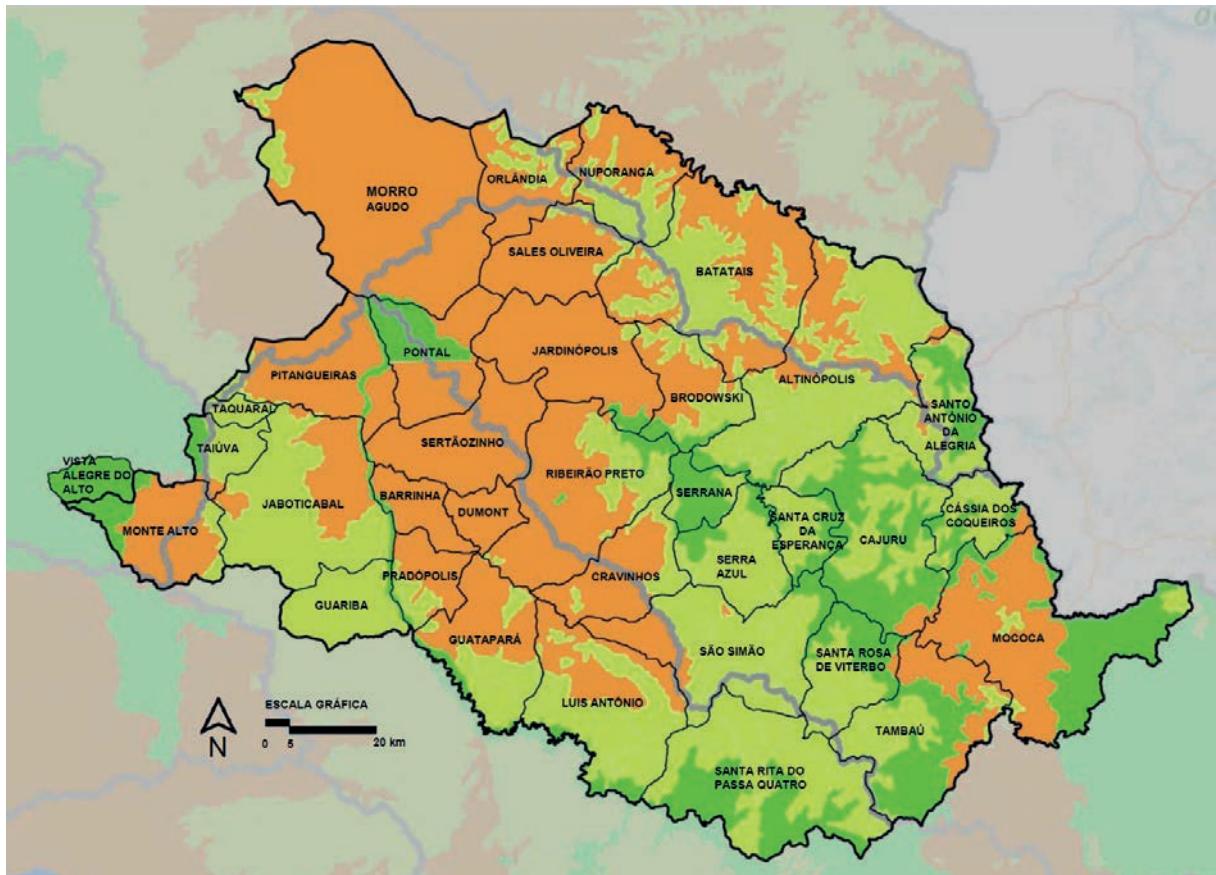
Para que isso fosse possível, foram identificadas as potencialidades naturais da região, considerando diversas organizações físico-ambientais não administrativas do território.

Como apresentado na figura 23, a RMRP possui regiões fitoecológicas de Savana (bioma do Cerrado); de Floresta Estacional Semidecidual (bioma da Mata Atlântica); e de contato entre a Savana e a Floresta Estacional Semidecidual (transição entre os biomas Cerrado e Mata Atlântica).



Parque Ecológico Jataí, em Luiz Antônio: o registro do encontro entre Cerrado e Mata Atlântica.

Figura 23. Regiões Fitecológicas e UGRHIs na RMRP+VA



Fonte: <https://datageo.ambiente.sp.gov.br/> - modificado.

#### LEGENDA

- Floresta Estacional Semidecidual
- Savana
- Contato Floresta Estacional Savana Semidecidual
- Limites das UGRHI

Essas regiões estão distribuídas nas Unidades de Gerenciamento de Recursos Hídricos (UGRHI) no território da RMRP. As UGRHIs são divisões feitas a partir de bacias hidrográficas para gerenciamento dos recursos hídricos. A Região abrange cinco UGRHIs, dentre elas: UGRHI 4 (Pardo), UGRHI 8 (Sapucaí-Mirim/Grande), UGRHI 9 (Mogi-Guaçu), UGRHI 12 (Baixo Pardo/Grande) e UGRHI 15 (Turvo/Grande). A maioria dos municípios é encontrada nas UGRHI 4 e UGRHI 9. Como observado na figura 24, os limites administrativos municipais e da RMRP não correspondem aos limites das UGRHIs, dificultando o planejamento e a gestão integrada e compartilhada dos recursos hídricos no território.

É importante lembrar que a unidade territorial da Bacia Hidrográfica é adotada pela

Política Nacional de Recursos Hídricos (Lei no 9.433/1997) para a implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e atuação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Singreh)<sup>16</sup>. Dentre os órgãos e as entidades que compõem o Singreh, encontram-se os Comitês de Bacia Hidrográfica.

Para cada UGRHI existe um Comitê de Bacia Hidrográfica, que são instâncias intermunicipais e interfederativas responsáveis por elaborar políticas para a gestão das águas nas Bacias Hidrográficas e aprovar os Planos de Recursos Hídricos para orientação dos usos da água da Bacia. A gestão dos recursos hídricos, pelo Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SIGRH), do Estado de São Paulo, é pautada pelo Plano Estadual de Recursos Hídricos (PERH), que tem como base os

planos das Bacia<sup>17</sup>, e como sua instância econômico-financeira o Fundo Estadual de Recursos Hídricos (Fehidro).

São poucas as áreas remanescentes de vegetação nativa dos biomas na RMRP, conforme apresentado na figura 24, e parte delas

está protegida por legislação específica, pois são, na maioria, Unidades de Conservação Ambiental (UCs). No quadro 1, constam a distribuição das áreas protegidas, por município, bem como os biomas e as UGRHIs às quais pertencem.

Figura 24: Inventário Florestal 2020 na RMRP+VA



Fonte: <https://datageo.ambiente.sp.gov.br/> - modificado.

Rio Mogi, em Barrinha.

## LEGENDA

- Floresta Estacional Semidecidual
  - Savana Florestada
  - Contato Arborizada
  - Formação Pioneira com influência Fluvial



Quadro 1: Áreas protegidas da RMRP+VA apresentadas por município

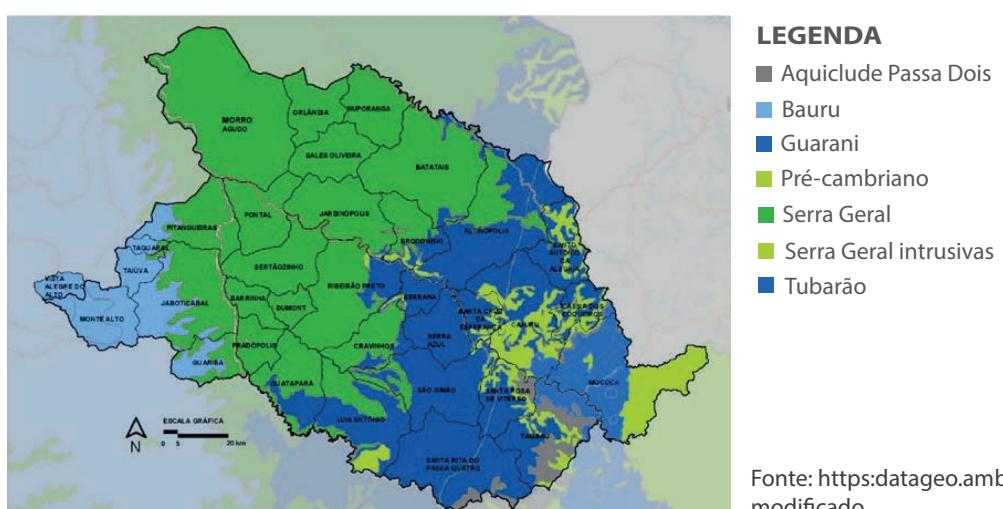
Município	Áreas Protegidas (UCs entre outras)
Altinópolis	Floresta de Cajuru, pertencente ao Bioma Cerrado, na UGRHI 4
Batatais	Floresta de Batatais, pertencente ao Bioma Cerrado, na UGRHI 8
Cajuru	Floresta de Cajuru, pertencente ao Bioma Cerrado, na UGRHI 4
Guatapará	RPPN Toca da Paca, pertencente ao Bioma Mata Atlântica, na UGRHI 9
Luís Antônio	Estação Ecológica de Jataí e Estação Experimental de Luís Antônio, pertencentes ao Bioma Cerrado e Mata Atlântica, na UGRHI 9
Monte Alto	RPPNs Trilhas do Cerrado, Nardini Sempre Verde (em reconhecimento), pertencentes ao Bioma Mata Atlântica, na UGRHI 9
Ribeirão Preto	Estação Ecológica de Ribeirão Preto, APA Morro de São Bento (que em conjunto são consideradas Reserva da Biosfera Mata Atlântica) e Estação Ecológica Guarani (área revegetada), na UGRHI 4
Santa Rita do Passa Quatro	Parque Estadual Vassununga, RPPN Kon Tiki, ARIE Cerrado Pé de Gigante e ÁRIE Buriti de Vassununga, pertencentes aos Biomas Cerrado e Mata Atlântica, na UGRHI 9. O Parque Estadual Vassununga, associado à Estação Experimental Santa Rita e ao Parque Estadual Porto Ferreira configuraram-se Reserva da Biosfera da Mata Atlântica.
São Simão	Estação Ecológica de Santa Maria, Estação Experimental São Simão e Estação Experimental Bento Quirino, pertencentes ao Biomas Cerrado e Mata Atlântica, na UGRHI 4
Serra Azul	RPPN Fazenda Palmira, pertencente ao Bioma Cerrado, na UGRHI 4
Sertãozinho	REBio Sertãozinho (Fazenda Experimental de Zootecnia), pertencente ao Bioma Cerrado, na UGRHI 9

Fonte: Ipcic, 2024.

Complementarmente à divisão territorial dos recursos hídricos superficiais por bacias hidrográficas, há a divisão dos recursos hídricos subterrâneos por unidades aquíferas, que são formações geológicas que armazenam água e permitem o seu escoamento e formam,

em conjunto, um sistema aquífero. Como ilustrado na figura 25, a RMRP+VA encontra-se sobre sete Unidades Aquíferas diferentes: Aquiclude Passa Dois; Bauru; Guarani; Pré-Cambriano; Serra Geral; Serra Geral – intrusivas; e Tubarão.

Figura 25: Unidades Aquíferas na RMRP+VA

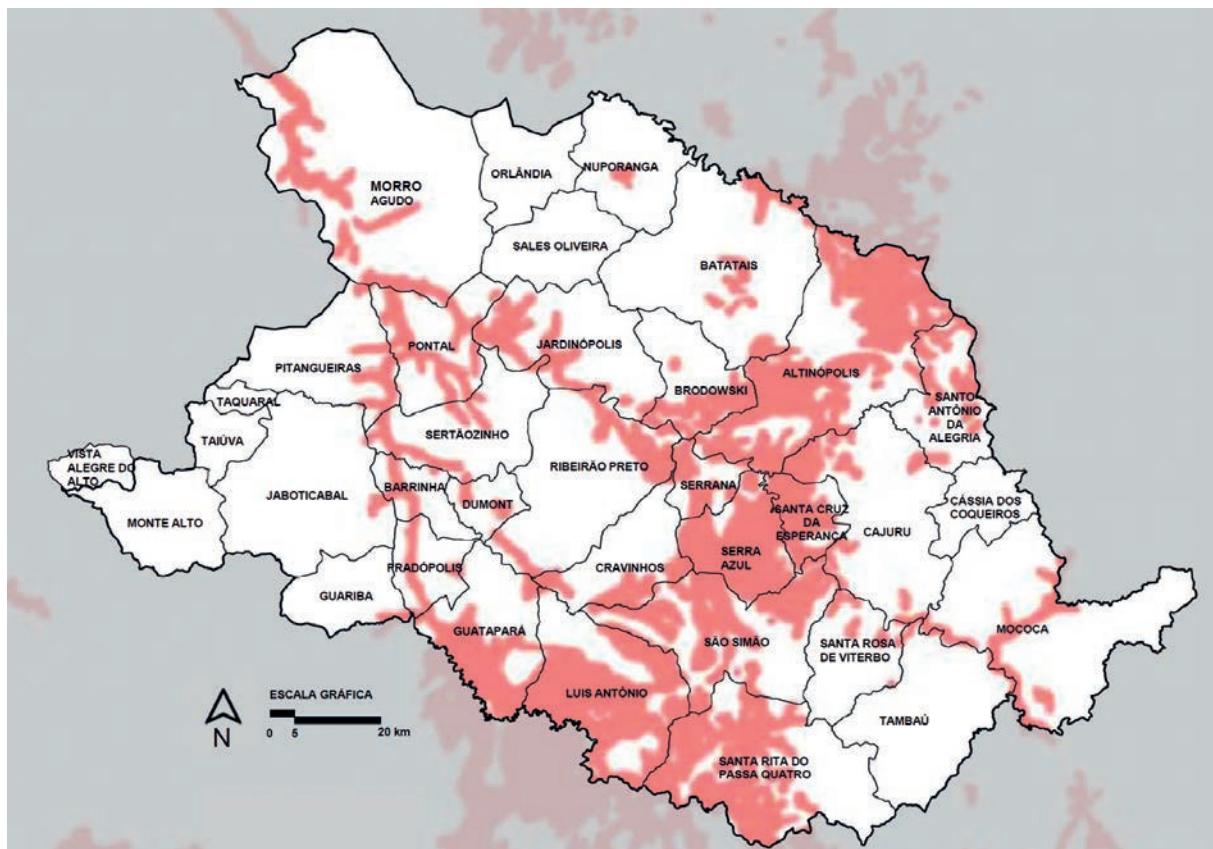


Fonte: <https://datageo.ambiente.sp.gov.br/> modificado.

Sabe-se que o Sistema Aquífero Guarani (SAG) é um dos maiores reservatórios de água doce subterrânea do mundo<sup>18</sup>, e que sua área de recarga se encontra parcialmente na RMRP.

Deste modo, como apresentado na figura 26, a maioria das áreas de vulnerabilidade dos aquíferos da RMRP+VA, encontra-se em áreas de sua recarga.

Figura 26: Vulnerabilidades dos aquíferos na RMRP+VA.



Fonte: <https://datageo.ambiente.sp.gov.br/> - modificado.

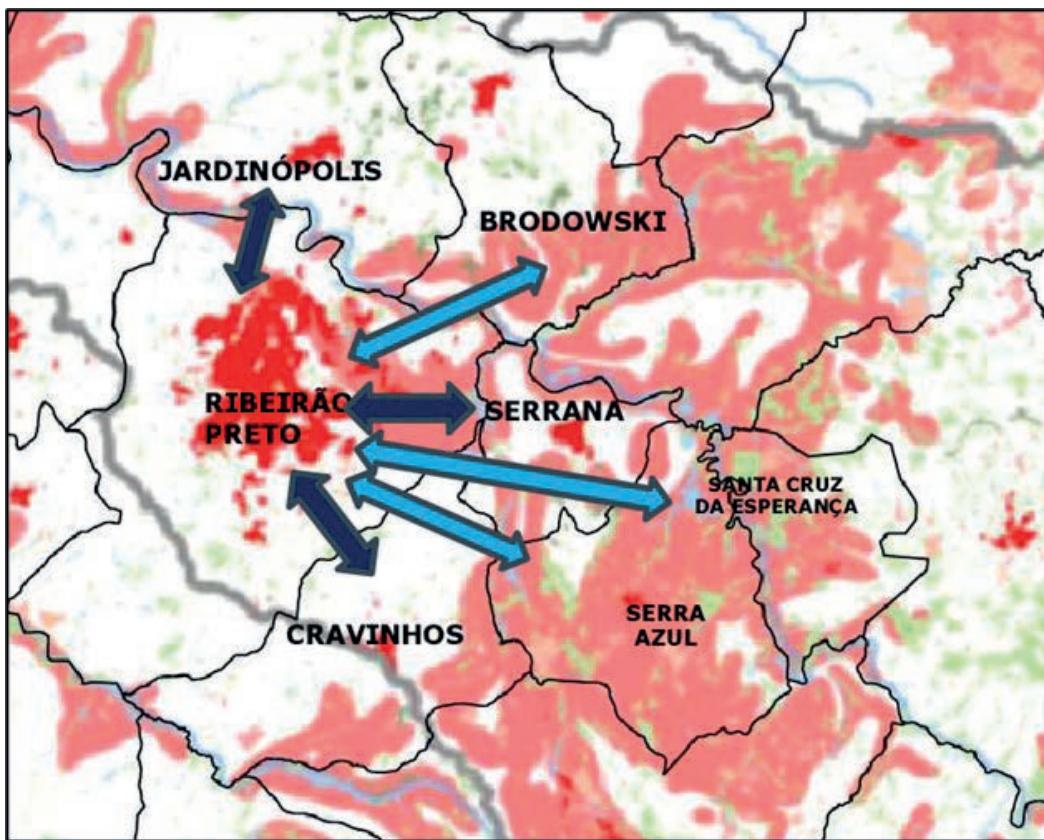
## LEGENDA

## ■ Áreas vulneráveis

O processo de conurbação urbana observado entre as áreas dos municípios de Ribeirão Preto e Serrana (figura 27), que compõem, com Jardinópolis, Brodowski, Cravinhos, Serra Azul e Santa Cruz da Esperança uma Concentração Urbana<sup>19</sup>, indica a urgência de serem discutidas estratégias intermunicipais de planejamento e gestão do processo de expansão urbana dos municípios a partir de vetores ambientais.

O Sistema Aquífero Guarani (SAG) é um dos maiores reservatórios de águas doce subterrâneas do mundo, sendo que sua área de recarga se encontra parcialmente na RMRP

Figura 27: Concentração urbana associada a áreas urbanas, vulnerabilidades dos aquíferos e inventário florestal em parte da RMRP+VA.

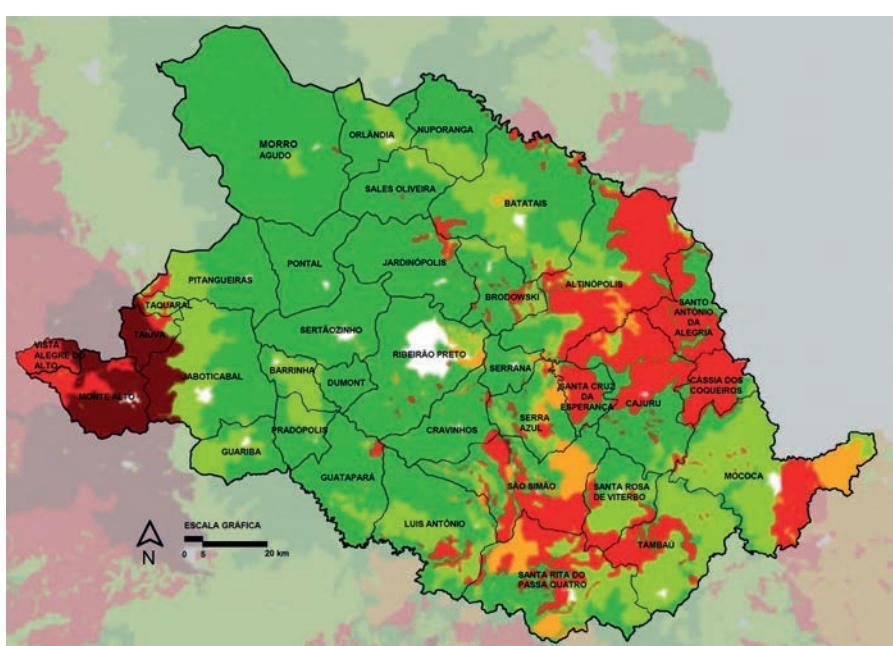


Fonte: <https://datageo.ambiente.sp.gov.br/> - modificado.

No que se refere aos diferentes tipos de solo, na RMRP, predominam os latossolos (figura 28), no entanto, nas áreas em que predominam os neossolos e argissolos é que se encontram as áreas mais suscetíveis à erosão (figuras 27 e 28).

- LEGENDA**
- Áreas vulneráveis
  - Áreas urbanizadas
  - Concentração Urbana + Conurbação
  - Concentração Urbana
  - Floresta Estacional Semidecidual
  - Savana Florestada
  - Contato Arborizada
  - Formação Pioneira com Influência Fluvial

Figura 28: Solos do Estado de São Paulo na RMRP+VA.



Fonte: <https://datageo.ambiente.sp.gov.br/> - modificado.

Para identificar as potencialidades da RMRP para implantação de estratégias a partir do enfoque ambiental, complementarmente ao diagnóstico do meio biofísico, foram identificadas potencialidades locais a partir do diag-

nóstico dos municípios, realizado pelo IPCIC, em etapas anteriores, como apresentadas no quadro 2, excluindo-se a identificação de áreas protegidas já apresentadas.

Quadro 2: Potencialidades municipais para o desenvolvimento econômico da RMRP+VA a partir do enfoque ambiental

### **Altinópolis**

Arranjo intermunicipal entre Altinópolis, Cajuru, Santo Antônio da Alegria, Santa Rosa de Viterbo e São Simão associado a trilhas para bike e visitas às cachoeiras; 16 cavidades naturais (grutas), incluindo a Gruta de Altinópolis; várias cachoeiras, dentre elas, a Cachoeira do Itambé, Cachoeiras da Fazenda São João da Mata e da Fazenda Vale das Grutas; Morro da Mesa e Pesqueiro.

### **Barrinha**

Morro do Dinossauro; turismo de aventura: trilhas de bicicleta e caminhadas intermunicipais (Jaboticabal e Sertãozinho) e trilhas associadas ao turismo rural.

### **Batatais**

Cicloturismo no Horto Florestal; Fazendas e sítios com potencial e atividades de visitação guiada a cachoeiras, cultivos de sistemas agroecológicos ou produtos especiais (Fazenda Morro Azul, Fazenda do Alho, Fazenda da Biquinha, Fazenda Santa Olinda, Fazenda Morada da Prata - agricultura regenerativa); pesqueiros - Água de São Pedro, Santa Elisa e Pozza; 12 cachoeiras catalogadas, dentre elas, a Cachoeira dos Cayapós; Horto Florestal; Bosque Municipal Dr. Alberto Gaspar Gomes; Parque Náutico Engenheiro Carlos Zamboni; Lago Artificial Ophélia Borges Silva Alves.

### **Brodowski**

Rotas de cicloturismo na área rural e partindo do centro (Casa de Portinari); Projeto "Roteiro Rural de Brodowski"; cachoeiras, incluindo a Cachoeira do Zola no Recanto da Prata.

### **Cajuru**

Possibilidade de arranjo intermunicipal entre Altinópolis, Cajuru, Santo Antônio da Alegria, Santa Rosa de Viterbo e São Simão para realização de eventos, trilhas; potencial turismo ecológico, cachoeira, trilhas (bicicleta, veículos motorizados, caminhadas); 70 cachoeiras, mas apenas quatro são exploradas (Cachoeira da Serra e Ribeirão Vermelho, Cachoeira Breeze, Cachoeira do Mangue, Graciosa).

### **Cássia dos Coqueiros**

Potencial do turismo ecológico associado a cachoeiras, mirantes, grutas e trilhas; trilhas para bike e caminhadas associadas a outros municípios (Santo Antônio da Alegria); cachoeiras do Salto, Rocaporena, Itambé, do Procópio, Tamanduá, Gruta morada da onça, entre outras.

### **Cravinhos**

Inúmeras rotas de ciclismo e praça de apoio ao ciclista; esportes aquáticos no Talula Cable Park; pesqueiros; parque ecológico; Morro do Diogo; cachoeiras (Fazendas Ouro Fino, Cravinhos, Santa Inácia, Santa Luzia, entre outras).

### **Dumont**

Trilhas de bicicleta integradas entre os municípios de Dumont, Pradópolis, Sertãozinho e Guatapará.

## **Guariba**

Cicloturismo - cooperação para ciclismo entre Guariba e Pontal; pesqueiros com camping; trilhas de bicicleta com maratonas e campeonatos de esportes; cachoeiras, como Cachoeira João Alemão, Lageado e Inhozinho; Mata da Itaúna; rio Mogi-Guaçu associado ao turismo.

## **Guatapará**

Potencial para turismo rural em Mombuca; rio Mogi-Guaçu associado ao turismo.

## **Jaboticabal**

Bosque Francisco Buck (área nativa de Mata Atlântica).

## **Jardinópolis**

Cicloturismo – rota de bicicleta; Fazenda Morro Azul: apoio aos ciclistas, plano de ecoturismo, rentabilização da propriedade com a venda de créditos de carbono e com o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), projeto de educação ambiental associado à meliponicultura; cachoeiras (Dutra, Grande, Morro Azul, entre outras).

## **Luís Antônio**

Projeto “Ser Tão Cerrado”, que aposta no fomento ao turismo rural a partir da identidade do cerrado; inúmeras trilhas nas UCs, como a trilha da Onça na Estação Ecológica Jataí.

## **Mococa**

Turismo existente associado às trilhas; Fazenda Ambiental Fortaleza - um modelo na agricultura orgânica sustentável; Fazenda Nova – turismo associado à observação de aves; Fazenda Buracão – falha geológica natura; Fazenda Prata – acampamento para jovens; Fazenda Água Limpa; Fazenda Água Limpa de Santo Antônio com práticas sustentáveis, entre outras.

## **Monte Alto**

Museu Paleontológico - conhecido como “terra dos dinossauros”; ecoturismo associado a belezas naturais, trilhas e programas de educação ambiental; cicloturismo desenvolvido - mountain bike; associações/cooperativas de pequenos produtores rurais para abastecimento de agroindústrias e da própria população monte-altense; incentivo a ações de desenvolvimento econômico por meio do turismo e da educação ambiental; incentivo à criação de RPPNs por parte do poder público; Sítio Paleontológico Água Limpa; 67 geossítios; mais de 600 nascentes catalogadas; mais de 20 quedas d’água (localizadas em propriedades particulares); vários remanescentes de vegetação nativas distribuídos principalmente nas áreas de ruptura de relevo no município.

## **Morro Agudo**

Apoio ao cicloturismo e práticas sustentáveis no agronegócio; trilhas de caminhadas e de bike; Mata Chica; Mata Cambaúva e Morrinho do Agudo.

## **Nuporanga**

Trilhas temáticas de turismo ecológico (Trilha da Pedra Grande, Caminho das Águas, Rota dos Pássaros); cachoeiras como Cachoeira dos Dourados.

## **Orlândia**

Campeonato de mountain bike; Parque Cyro Armando Catta Preta - Parque da Gruta.

## **Pitangueiras**

Pesqueiros; recente criação de rotas de ciclismo; águas termais; potencial arqueológico no Distrito de Ibitiúva.

## **Pontal**

Potencial de rotas de ciclismo na Vila Walter Backer; cooperação para ciclismo - Guariba e Pontal; potencial associado à flora local, uma vez que existem observadores de pássaros visitando a cidade; Bico do Pontal: encontro dos rios Mogi-Guaçu e Pardo e três lagoas; lagoa Chico Moura.

## **Pradópolis**

Projetos ambientais da Usina São Martinho, dentre eles, Centro de Educação Ambiental (CEA), Projeto Abelhas, Viveiro de Mudas, Viva a Natureza (revegetação de mata ciliar).

## **Ribeirão Preto**

Universidades pública e privadas com pesquisas na área ambiental; empresas de gestão de resíduos; organizações não governamentais com foco na questão ambiental; parques urbanos como Luiz Roberto Jábali; Luiz Carlos Raya; Morro de São Bento; Parque das Artes; Tom Jobim; Morro do Cipó; Olhos d'água e Horto Florestal.

## **Sales Oliveira**

Rotas de bicicleta com estrutura de sinalização, bebedouros, pontos de descanso e de lavagem do equipamento; pesque pague Santa Rita e Fazenda Santa Luzia; projeto de Turismo Rural Macaco & Cia: passeio por matas, cachoeiras e lagoas; Fazenda Morro Azul: oferece trilhas para motociclistas; etapa da Copa Regional de Mountain Bike.

## **Santa Cruz da Esperança**

Rotas de bicicleta; empresa de compostagem de alimentos de abrangência intermunicipal; matas nativas; Cachoeira da Graciosa, entre outras.

## **Santa Rita do Passa Quatro**

Jequitibá Rosa "Patriarca" no PE Vassununga; Sítio Santa Ângela: projetos pedagógicos e educacionais; trilhas ecológicas como Trilha dos Jequitibás, Trilha do Mirante, Trilha do Trilho do Trem e Trilha do Pedregulho; deserto do Alemão; Parque Turístico Municipal; Jardim do Lago; Morro Itatiaia - Cristo redentor.

## **Santa Rosa de Viterbo**

Rotas ecológicas; trilhas de bicicleta; trilhas para trekking; possui sítio paleontológico; diversas cachoeiras.

## **Santo Antônio da Alegria**

Prática de voo livre, como parapente, paraglider e asa delta; cachoeiras do Baú, do Deosdádi, entre outras; Morro da Santa Cruz; Parque Ecológico José Jorge Felício; Córrego Fundo; Morro da Santa Cruz; Serra da Lajinha.

## **São Simão**

Trilhas para bicicleta; Maratona de Mountain Bike 100Km Canaviais e Rota da República Mountain Bike; trilhas temáticas como a Trilha do Dioguinho e Trilha do Horto; Morro do Cruzeiro; Praia do Tamanduá e Recanto Fortaleza; Cachoeira Mario Ribeiro; Horto Municipal; Bosque Municipal de São Simão; diversas cachoeiras.

## **Serra Azul**

Sítios arqueológicos; Fazenda Visconde: está no roteiro do ecoturismo brasileiro, possuindo criação de aves ornamentais e espécies de peixes; diversas cachoeiras.

## **Serrana**

Trilhas de bicicleta intermunicipais.

## **Sertãozinho**

Trilhas de bicicleta intermunicipais; Parque do Cristo Salvador; Parque Ecológico e de Lazer Gustavo Simioni.

## **Taiúva**

Rotas e trilhas de bicicleta; Parque Municipal de Taiuva; Lago Municipal.

## **Tambaú**

Prática de esportes radicais, como o rapel; trilhas de bicicleta associados ao circuito da fé; Parque ecológico Otávio Camarotti; Parque Turístico e de Lazer do Trabalhador; cachoeiras.

## **Taquaral**

Pesque-pague São José; trilhas de bicicleta.

Fonte: IPCIC. Relatório de visitas técnicas e identificação de stakeholders da RMRP. 2024.

Ao observar de forma integrada as potencialidades apresentadas pelos municípios é possível identificar os seguintes temas: Unidades de Conservação Ambiental e áreas protegidas; projetos de educação ambiental; nascentes, cachoeiras e paisagens naturais – potencial turístico; potencial paleontológico e espeleológico; rotas ecológicas; rotas de cicloturismo rural e urbano – intermunicipal; parques urbanos; turismo hídrico; projetos de fortalecimento de biomas; incentivo a áreas protegidas; processos produtivos com a floresta em pé e agricultura regenerativa; inserção no mercado de crédito carbono e crédito biodiversidade; projetos de recuperação ambiental; empresas/grupos – manejo sustentável de “resíduos” rurais e urba-

nos; empresas/grupos – apoio à revegetação urbana; empresas/grupos – agricultura orgânica e agricultura regenerativa; universidades públicas e privadas com pesquisas na área ambiental.

Complementarmente, na maioria dos municípios, o tema turismo é visto como alavanca para o desenvolvimento econômico das cidades, principalmente associado ao turismo rural, já que a pequena propriedade rural é destaque na maioria dos municípios da região. Observou-se, também, que, mesmo que exista potencial para a criação de algumas redes nas cidades estudadas, há poucos modelos de atividades conduzidas em rede, o que dificulta o acesso a financiamentos para projetos e ações na área ambiental.

## **Propostas para o meio ambiente**

Há a necessidade inicialmente de se desenvolver e implantar plano, elaborado a partir do conceito de Rede de Cidades Verdes, conforme será apresentado à frente, de forma integrada entre os diversos agentes envolvidos no processo de formação das cidades (gestores

públicos administrativos em suas diferentes esferas, Comitês de Bacias Hidrográficas, agentes dos três setores, agentes comunitários, entre outros).

Propõe-se a construção desse plano pautado em dois eixos: criação de rede de

sistemas verdes integrados e promoção de ações para equilíbrio energético das cidades (cidades com metabolismo circular)<sup>20</sup>.

Com a criação de sistemas verdes integrados pode-se promover, apoiada em ações de preservação e conservação ambiental, a proteção e recuperação dos sistemas naturais existentes, viabilizando a conexão de fragmentos florestais ou de matas entre si, de áreas de corredores verdes, azuis, ou ecológicos; a ampliação das manchas existentes; a proteção de recursos hídricos superficiais e subterrâneos; a recuperação de solos; o aumento da biodiversidade de fauna e flora; subsídios para a educação ambiental.

A transição energética para tecnologias de baixa emissão de carbono já é uma realidade que está a caminho, e a transição para uma economia de baixo carbono no setor agropecuário mostra-se como tendência. O desafio posto, principalmente aos pequenos produtores, vincula-se não necessariamente à falta de tecnologias, mas, principalmente, à falta de acesso à assistência técnica e aos sistemas de financiamento.<sup>21</sup>

A criação dos sistemas verdes integrados,

portanto, deve estar vinculada a programas de assistência técnica para o fomento de processos produtivos agroecológicos, principalmente aqueles vinculados à floresta em pé. Deve-se criar, também, ferramentas para facilitar o acesso aos financiamentos públicos e privados destinados à revegetação e implantação de modelos produtivos agroecológicos, bem como o acesso ao mercado de crédito carbono e crédito biodiversidade.

O crédito carbono é uma moeda utilizada no mercado de carbono (corresponde a uma tonelada de carbono que deixou de ser emitida para a atmosfera). As empresas que possuem um nível muito alto de emissão de carbono “compram” esses créditos para atender às suas metas de redução de carbono, estabelecidas por seus governos<sup>22</sup>. Já o crédito biodiversidade corresponde a determinada área de solo, conservada ou restaurada ao longo de um período em que teve ganhos de biodiversidade, mas não é considerada área de compensação<sup>23</sup>.

Sugere-se, assim, que a criação dos sistemas verdes integrados deve ser pautada nos seguintes pontos:

- Conexão de remanescentes vegetacionais e proteção dos sistemas hídricos superficiais por meio da criação de rede de corredores ecológicos;
- Ampliação do tamanho das manchas de vegetação nativa através da revegetação de suas bordas;
- Potencialização de sistemas produtivos agroecológicos, principalmente aqueles com a floresta em pé, com orientação técnica a pequenos produtores;
- Proteção legal de remanescentes vegetacionais e de áreas ambientalmente frágeis por meio da criação de novas UCs, incluindo-se a criação de Parque Hidrogeológico em áreas de recarga do aquífero Guarani;
- Criação de corredores verdes urbanos;
- Integração entre sistemas verdes urbanos e rurais;
- Criação de ferramentas para facilitar aos pequenos e médios produtores o acesso aos mercados de créditos de carbono e de biodiversidade;
- Uso de ferramentas para fomento ao turismo ecológico;
- Uso ferramentas para fomento à educação ambiental.

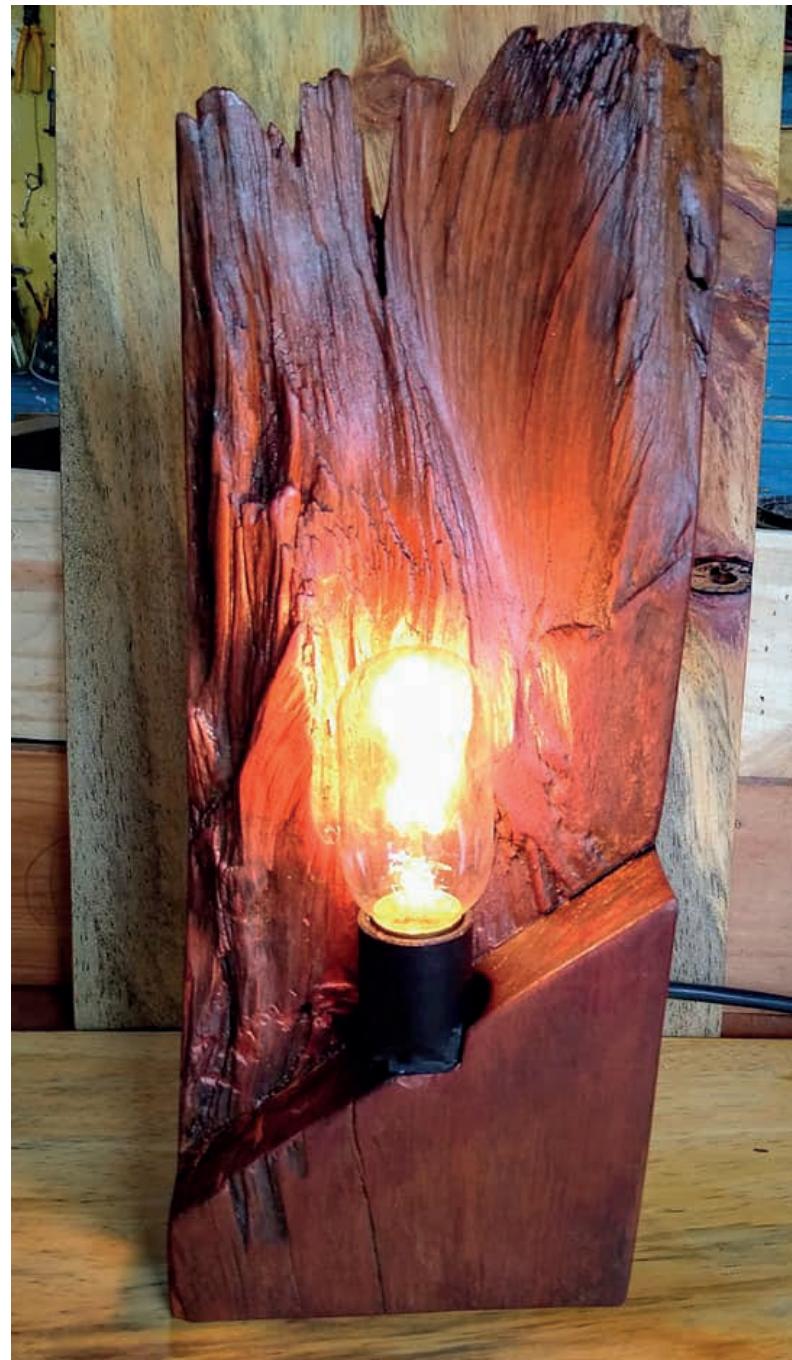
Complementarmente aos sistemas verdes integrados, faz-se necessária a promoção de ações para o equilíbrio energético das cidades, pautada na potencialização de Economia Circular e de Circuito Curto e no planejamento e gestão para otimizar recursos e diminuir resíduos. São indicadas políticas públicas e ações para estruturar cadeias de produção e consumo eficientes, com a criação de redes para facilitar o acesso de produtores locais aos mercados e cadeias de abastecimento; para a gestão eficiente dos resíduos líquidos e sólidos urbanos (aqui incluindo-se o de construção civil) e rurais, promovendo a separação, o reúso, a compostagem de resíduos orgânicos resultantes do processo de consumo e implantação de modelos de gestão eficiente das águas residuais.

As rotas para passeios de bike interligam as cidades por estradas de terra que vão de um ponto ao outro.



### 2.3.4. Artesanato e o potencial para negócios sociais

De acordo com o MinC, o artesanato é um dos setores da cultura classificado como “expressões culturais”, e é dessa forma que o apresentamos na perspectiva da moda, criatividade, responsabilidade social e dos negócios, nos seminários realizados. A interatividade do público presente, no momento dos encontros, deixou clara a vontade de gestores públicos e artesãos em expandir suas políticas de apoio ao setor e fortalecer suas práticas manuais, respectivamente, avançando de iniciativas isoladas ou caseiras, para um negócio rentável.



Oficina da Arte, em Batatais. Transformando matéria-prima em arte.

## Da ascensão artesanal e ancestral aos negócios sociais

Para melhor entender a proposta contida no Plano de Desenvolvimento Regional é fundamental recorrer à trajetória das artes manuais. Somente assim é possível explicar o lugar de destaque que o artesanato ocupa no plano de ação.

À medida que as economias industrializadas se fragilizaram, especialistas previam o surgimento de uma nova economia artesanal. Em julho de 2022, em uma matéria no renomado jornal The Guardian, em Nova York/EUA, foi anunciado que, em cada dez novos empregos

criados na América, três tinham sido impulsionados pelo movimento artesanal. O que começou há dois anos, com a ascensão dos microempreendedores para uma nova economia artesanal, redefiniu a forma como trabalhamos e compramos.

Classificar os trabalhos artesanais por lugar, estado ou território envolve conceitos, geralmente, como autenticidade, relevância, orgulho local, e até uma narrativa singular. Os consumidores gostam dessas soluções que os identificam com um lugar, o que chamamos de identidade cultural dos objetos, e mostram-se fieis às marcas que trabalham para tornar esses espaços mais sustentáveis e acolhedores. As organizações que atuam com cultura, que incentivam e ajudam os consumidores a exaltarem e se (re)conectarem à sua origem, serão apreciadas cada vez mais.

E essa importância pode ser notada na RMRP, ao observarmos os valores da nossa cultura, elemento essencial para a identidade e a coesão social das comunidades, uma vez que não é apenas um conjunto de práticas e valores, mas fator econômico significativo. Uma cultura é moldada pela interação entre os

indivíduos e suas comunidades, o patrimônio material e imaterial, cuja diversidade enriquece o tecido social e oferece diferentes perspectivas para a criação de objetos identitários, ou mesmo artísticos, que podem ser um suporte para a geração de renda. Isso ilustra a interconexão entre cultura e economia, mostrando que a valorização cultural pode trazer benefícios tangíveis para as comunidades.

Essa conclusão faz sólida a base da proposta de fortalecimento e crescimento do artesanato nas 34 cidades atendidas pelo Plano de Desenvolvimento. A intenção é criar relações entre os artesãos, seus produtos, as cidades e a região, identificando desde o uso da matéria-prima, design, até a concepção final da arte produzida, com a marca Terras Vermelhas.

Etarismo, gênero e classe social não são mais indicadores confiáveis do comportamento do consumidor. Hoje, é necessário focar em valores, paixões, convicções e atitudes dos indivíduos, pois esses elementos são determinantes nos processos de escolha e engajamento. E são esses elementos que vão garantir a personificação do artesanato nessa região.

Artesãos de Tambaú  
no torno produzindo  
vasos artísticos.



Uma das principais formas de expressão criada pelo homem no contato manual com a terra úmida, o barro, foi a Cerâmica, desde os tempos primitivos, em que os objetos utilitários passaram a produzir função e experimentações artísticas. Os objetos cerâmicos dessa época foram assim classificados pelo homem moderno pois, para o homem primitivo, mergulhado em um imaginário simbólico, todos eram formas da realidade mágica da sua representação.

Setores mais expandidos, como a cerâmica artística, de Tambaú, por exemplo, deverão receber incentivo para liderar novos processos com a utilização do design, da tecnologia, valorização identitária e histórica, para a retomada de seu lugar de importância, não só local, mas em todo o Estado de São Paulo.

A cidade, fundada em 1886, teve seu desenvolvimento econômico ligado inicialmente à produção de cana, substituída em seguida pela monocultura do café. Diante da oferta de argila local, não demorou muito para que a região se tornasse um polo cerâmico. Assim, em 1905, a primeira olaria instalou-se ali para produzir utensílios domésticos. Alguns anos depois, foi fundada a primeira cerâmica de telha.

O município já teve mais de 100 empresas instaladas, fabricando os mais diversos produtos cerâmicos, como tijolos, telhas, elementos vazados, tubos, pisos, revestimentos e cerâmica artística, que, após a pandemia da Covid, sofreram com o fechamento e, hoje ainda, somam mais de dez cerâmicas artísticas para atendimento aos turistas, além de muitas outras de cerâmica vermelha voltadas para a produção dos demais produtos de uso comercial na construção civil.

Conhecida como a capital da cerâmica vermelha, situa-se na Rota de Turismo Religioso, no interior do estado, principalmente pela visita ao Santuário do Beato Donizete e às centenas de milagres revelados pelos fiéis católicos por sua intercessão. A cidade recebe, atualmente, um fluxo semanal em torno de 5 mil pessoas.

Será fundamental, ao longo desse trajeto de impulsionamento das manualidades, voltar, dessa forma, para as narrativas ancestrais, não só para adquirir o aprendizado, mas, essencial-

mente, para certificar-se de que outras iniciativas foram exitosas.

Na opinião de Adélia Borges<sup>24</sup>, o artesanato é um patrimônio inestimável que nenhum povo pode se dar ao luxo de perder. Mas esse patrimônio não deve ser congelado no tempo. Congelado, ele morre. E é na transformação respeitosa que entra o papel dos designers.

Como atividade industrial, em São Paulo, a prática ocorreu entre o final do século XIX e início do século XX, fortemente ligada à expansão do mercado interno e ao aumento da imigração e urbanização. Muito embora, em torno de 1890 é que a cidade tenha se definido como centro dominante do Estado em termos industriais, comerciais, financeiros e administrativos, o interior de São Paulo desenvolveu atividades ligadas ao comércio e à indústria.

As olarias representaram o marco inicial da indústria de cerâmica no Estado, na maioria das cidades e núcleos urbanos, desde o final do século XIX, produzindo manualmente e em pequenos estabelecimentos, tijolos, telhas, manilhas, vasos, potes e moringas, os quais eram comercializados localmente.

Aliada à manufatura da cerâmica vermelha, a partir de 1910, surgiu a cerâmica branca, produtora de louças de mesa e porcelanas. A primeira empresa de louça branca do Brasil foi a S.A. Fábrica de Louças Santa Catharina, fundada em 1913 pelo italiano Romeo Ranzini, no bairro da Água Branca, na capital, de acordo com Júlio Bellingieri [24]. Fator determinante para a instalação da cerâmica vermelha, quanto da branca, foi a disponibilidade de matéria-prima e a grande expansão do mercado consumidor paulista no período.

Ainda nas primeiras décadas do século XX, a cidade de Jaboticabal, criada em 1828, apresentou a primeira fase de crescimento em 1930. Consta de sua história e evolução que sempre esteve ligada às atividades artesanais da cerâmica, devido à sua localização geográfica, distante 13 quilômetros do Rio Mogi Guaçu, que era dotado de abundante jazida de argila, além dos diversos córregos ao redor da cidade, que também eram utilizados para obter matéria-prima.

Em 1928, a Cerâmica Lamparelli, já consolidada na cidade, possuía uma gama de produtos diversificados feitos de argila, contudo, comentou Julio Bellingieri, o produtor incentivador do maior crescimento da empresa e que a tornou conhecida em várias regiões do Estado, foi o filtro São João, um utilitário moderno que representava um reconhecido avanço na purificação da água para uso doméstico. Confeccionado artesanalmente, o ceramista colocava um pedaço de argila limpa, tratada, sobre um torno e moldava com as mãos o formato do filtro. Em seguida, depois de seco, a peça era levada para um forno (a lenha), onde era queimado a uma temperatura aproximada de 1000°C. O filtro era, então, pintado, colocada a vela e fixada a torneira.

A referida Cerâmica, depois da II Guerra Mundial, foi abalada financeiramente, principalmente pelo racionamento do combustível, fundamental para a entrega e difusão do produto e seu fundador, perdendo o interesse pela empresa, passou-a para seu filho que, com a retomada das vendas, a recuperou. Contudo, em 1947, ela foi fechada e sua contribuição à sociedade urbanizada abriu caminho para outras empresas produtoras de filtros, em Jaboticabal.

A arte ceramista forma-se por uma construção de saberes tradicionais. O modo de fazer

da cerâmica, a moldagem e secagem do barro, constituem-se de extrema importância e peculiaridade, o que a distingue nos vários segmentos de consumo aonde é colocada.

De acordo com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), a cerâmica nacional está em alta. A indústria brasileira de revestimentos cerâmicos é uma sólida protagonista no mercado mundial, ocupando a terceira posição em produção e consumo. É também a sexta maior exportadora do mundo, com vendas para mais de 110 países, em todos os continentes. No último ano (2023), o Brasil produziu 792,9 milhões de metros quadrados e obteve receita de US\$ 392 milhões com exportações, principalmente para os EUA. Outra importante entidade da área, a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos (Anfacer) aponta que o segmento produtivo representa 6% do Produto Interno Bruto (PIB) da indústria de materiais de construção e é o segundo maior consumidor industrial de gás natural brasileiro.

Abordando, ainda, os fazeres artesanais, no Brasil, a história das artes manuais têxteis foi construída por quem, há séculos, desde a colonização portuguesa, vem lutando pelo direito

Artesão em seu torno, em  
indústria de filtro cerâmico  
em Jaboticabal



à humanidade e sobrevivência – em maior ou menor proporção – os negros, indígenas e as mulheres. Aqueles cuja existência vem sendo legitimada à base de muita luta e cujas mãos embalaram, cuidaram, cultivaram e teceram, literalmente, a vida do país. Dito isso, cabe também lembrar que essa história foi marcada por denominações contrastantes sem definição específica como, entre a arte e o artesanato – este último considerado como ofício, tal qual a fiação e a tecelagem; os passatempos femininos, assim como o tricô, bordado e crochê; e os considerados serviços, como costura, reparos e alfaiataria.

Em relação ao bordado e à costura – práticas que muito se viu, ao longo das visitas técnicas – considerados como artes menores, fizeram parte do universo feminino desde a nossa colonização, entre portugueses, indígenas e mucamas escravizadas, as técnicas que passaram de prática doméstica para uma indústria artesanal, consolidando o papel social das manualidades têxteis.

Exatamente pelo fato de o bordado não ser uma atividade estática, tanto a técnica quanto o seu entendimento se modificaram. Nas últimas décadas, tem sido aceito não somente como técnica ancestral a ser reproduzido por determinado grupo, mas como produto identitário de grupos que decidiram reinventar essa prática, preservando e mantendo viva a memória coletiva de origem. Dessa forma, observa-se que o seu processo foi ressignificado, a fim de não perder a tradição.

É intenção voltar a essas origens das artes manuais, com os devidos recortes em cada cidade. Será valioso aproveitar esse passo para trás para ganhar impulso, a fim de permitir um salto largo e confiante. Ao colocar os dois pés no chão, o que se quer é incentivar a abertura de novos negócios e a criação de oportunidades de trabalho e renda, para quem tem talento e para quem precisa de alternativas. Um dos caminhos desenhados para isso, destacado no plano de desenvolvimento, é a ação colaborativa.

A formação associativa dos grupos, coletivos e/ou cooperativas, desempenhou papel social forte, mas de maneira interessante.

Formaram-se vínculos nos grupos por meio da convivência pessoal. As relações interpessoais foram desenvolvidas e fortalecidas durante os encontros, nas longas tardes de trabalhos e conversas, dos risos e das confissões individuais, refletidos na materialidade da cultura, cuja transformação de significado ocorreu na dimensão dos processos sociais, culturais e econômicos. Inclusive, o ofício do couro, contado aos pares, por sandálias, sapatos, chapéus, bolsas e pastas escolares, que marcaram por várias gerações a nossa arte e a moda brasileira.

Assim, tornando os produtos têxteis e os objetos cerâmicos e de madeira e metal, mais expressivos e tipicamente visuais, explorados de forma artisticamente individual, nos foi permitido investigar quais memórias carregavam a ponto de materializá-las em cores, linhas, formas e materiais diversos. Conhecemos pessoas, famílias, artistas e artesãos excepcionais, aos quais aqui, de alguma maneira, nos reportamos. Vimos artesãos e artesãs trabalhando juntos, em casa, nas praças e feiras, em busca de uma solução para o seu desenvolvimento e sua renda familiar, todos embarcados na afetividade, memória e muita vontade de empreender sua venda no varejo.

Compartilhamos, ao longo dos seminários, muitas histórias positivas e vencedoras, com o intuito de motivar quem ali buscava novos caminhos. E deu certo. Muitos queriam a mesma vitória. Exemplos que nos inspiraram no momento de definir as modelagens possíveis para a RMRP podem ser visitados aqui também.



O exemplo de uma artista plástica portuguesa com alma paraense que também desenvolve designs de joias para a moda, pode ser o início do que queremos demonstrar como uma pessoa empreendedora geradora de negócios sociais.

Exemplos como esses não faltam, no nosso Brasil, o que falta é a conscientização das empresas, universidades, de empreendedores que apoiar essas iniciativas é não só contribuir para a formação e o desenvolvimento de artistas e artesãos, mas, acima de tudo, é investir no ser humano, pois o impacto social que essas atividades artesanais podem causar em comunidades, cidades pequenas, ou territórios, é muito forte, pois mudam vidas, mudam pessoas!

E, para o empreendedor, industrial ou investidor, o que acontece? O seu valor institucional cresce, seu empreendimento aumenta, gera empregos, gera PIB para o país, e muda o coração de todos com ações dessa natureza.

Negócios podem mudar vidas, não só das pessoas envolvidas diretamente com o empreendimento, mas da sociedade como um todo.

A revolução tecnológica trouxe várias transformações em frentes bastante diversas, como logística, gerenciamento de estoques, softwares e demais outras que se relacionam com os negócios artesanais. Por mais que a área cresça cada vez mais, no Brasil, e movimente R\$ 50 bilhões todos os anos, ainda são poucos os artesãos que se tornam empreendedores. Segundo a Agência Sebrae de Notícias, pelo menos 45% dos profissionais do setor estão na categoria de Microempreendedor Individual (MEI) ou Microempresa (ME) e 20,9% estão ligados a uma associação e/ou cooperativa, iniciativas importantes na geração de oportunidades na moda, decoração e no setor do turismo.

Mas o que são negócios sociais? De acordo com um artigo do Sebrae Minas, as atividades recebem essa denominação a partir de um conceito surgido na década de 1970, criado pelo economista e ganhador do Prêmio Nobel da Paz (2006), Muhammad Yunus, fundador de um banco de microcrédito para clientes/pessoas com poucos recursos. A Yunus Social Business acredita que negócios sociais surgem com um propósito: buscar solução para um problema social, ou ambiental, com base em estratégias e produtos ou serviços inovadores.

Assim, os negócios sociais conectam o dinamismo do negócio (business) tradicional com a consciência da filantropia. A inovação no artesanato, sabemos que pode existir de diversas formas: evolução da técnica, descoberta de novos materiais, aplicação de novas ferramentas, utilização de um novo modelo de negócio, dentre outros.

Outro dado que baliza o que se deseja fazer nesta região, vem do Reino Unido. O Crafts Council (Conselho de Artesanato) reuniu, em um relatório, os principais desafios dos negócios artesanais e mostrou para o mundo como é possível vencê-los, a partir de três pilares fundamentais, sobre os quais nos apoiamos para defender a alta probabilidade de sucesso em políticas bem escritas para esse setor:

**COLABORAÇÃO:** o caminho de uma ideia até seu desenvolvimento pode ser difícil de percorrer. O relatório apontou que a colaboração entre setores da empresa ou de artesãos autônomos é uma oportunidade de inovação com potencial de alto impacto. Podemos citar aqui designers que colaboram com grupos de artistas, empresas, e que investem em comunidades, associações ou cooperativas.

**CAPACITAÇÃO:** o investimento em educação para negócios artesanais é essencial. Artistas capacitados têm mais potencial para crescer e se desenvolver tanto em sua própria arte quanto como empreendedores. Por isso, governos, instituições e empresas devem investir na capacitação dessas pessoas a fim de fomentar o crescimento do setor.

**INVESTIMENTO:** além do investimento em educação, há o fomento dos próprios negócios. As empresas podem criar parcerias com artesãos, por exemplo, a fim de criar novos produtos e aumentar o faturamento. Mesmo que ocorra alguma falha, como em qualquer outro setor, é preciso perceber o valor dos negócios artesanais para além do lucro: há benefícios ambientais e sociais.

Outro relatório do Conselho de Artesanato do Reino Unido mostrou alguns pontos importantes sobre essa relação. O material traz a necessidade da colaboração entre grupos artesãos, empresas, ou designers, para o melhor desenvolvimento de ideias e objetivos desses produtos, além da capacitação dos artesãos com investimento em educação. Essa defesa do Conselho ecoa nas propostas do Plano de Ação para o Desenvolvimento, que indica a concepção de redes. O artesanato está compreendido na Rede de Cidades Educadoras; na Rede de Cidades Verdes; no turismo; e nas cadeias produtivas.

A produção artesanal deve estar integrada ao contexto cultural do local, território e, sempre que possível, aos seus produtos culturais. Ao viajante que passa pela cidade podem ser oferecidas possibilidades de contato com o artesanato e seus processos produtivos, técnicas, matéria-prima e a identidade local, diferenciando-se de um padrão comum ou de produtos parecidos, que se encontram nas conhecidas feirinhas, com pouca venda e nenhuma identificação com a localidade.

Mas, na prática, uma pergunta reverbera: como o artesanato atua enquanto expressão de identidade territorial em um contexto globalizado?

Para responder, recorremos a Carolina Mello, professora de Design Industrial da Universidade Federal de Santa Maria (RS), que deu um claro exemplo. Auxiliada pelo Sebrae, desde 2006, procurando aumentar a produção e comercializar os produtos artesanais, iniciou o Projeto Artesanato do Mar de Dentro (QRCODE) – premiado como um dos cem melhores no quesito artesanato do Brasil. Com foco na reutilização e reciclagem de materiais têxteis, a intenção era compreender os impactos social e ambiental dessas iniciativas, mostrando que não só promovem a sustentabilidade ambiental, mas têm um impacto significativo no empoderamento feminino e no desenvolvimento econômico local.

As redes de relacionamento sociais são essenciais para o estabelecimento de parceria entre vários atores. Para entender melhor essa ação, inserida no Plano de Desenvolvimento e

intensificada no Plano de Comunicação e Marketing Territorial seguem alguns exemplos.



Cooperativa dos Produtores de Artesanato de Seda (COPRASEDA), formada inicialmente por 40 agricultoras residentes no município de Nova Esperança (PR), cujo sustento dependia exclusivamente da criação do bicho-da-seda.



Outro exemplo é Celina Hissa, uma jovem designer cearense, que em sua pesquisa de mestrado na Universidade Federal do Ceará, estudou sobre modos de produção coletiva a partir da atuação de grupos de artistas de Fortaleza.

A importância desses trabalhos não está no fazer, mas, sim, nas pessoas que traduzem saberes, conhecimentos e técnicas de geração em geração por caminhos nacionais e internacionais.

O material inovador, utilizado nos exemplos compartilhados aqui, reafirma que ser sustentável é uma atitude humana que caracteriza o mundo em que vivemos e está em conexão com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) apresentados pela Agenda 2030. Não se configura como única solução, sobretudo no contexto brasileiro, mas oferece uma contribuição fundamental para aprimorar a qualidade de vida dos atores envolvidos direta e indiretamente e propor uma sociedade melhor.

Para além do investimento em educação, nos próprios negócios, os artesãos buscam melhorar o custo financeiro individual, ou do coletivo, e agregar valor ao artesanato em relação a questões ambientais e sociais, que já possui forte sentido na atual juventude, mais ética e engajada.

Apesar de tratarmos especialmente de Negócios Sociais, considerando atividades coletivas ou cooperadas, ateliês e empresas com vários funcionários (cerâmicas, madeira e vidro), ponderamos, por fim, os benefícios dessas atividades para além do lucro financeiro.

Vimos, no diagnóstico apresentado no início deste documento, que as cidades seguem a curva do envelhecimento do país e, em algumas localidades, até a acentua. O artesanato é uma habilidade que pode, se direcionada, ser trabalhada como ferramenta de inclusão social e manutenção, no mercado de trabalho, de pessoas que deixaram a economia formal em decorrência do avanço da idade.

O artesanato não é somente artesanaria e artisticidade, mas uma importante ferramenta de sustentabilidade, inclusão social, terapia, saúde mental, trabalho, resgate de autoestima. Ao lado de um empreendimento, como os negócios sociais, ganha dimensão, e prospera para outros mares desconhecidos, promove exemplos de autonomia e empoderamento que viabilizam a gestão da vida pessoal e dos negócios.

Artesanato de Mococa.  
A cidade ganha formas  
em xícaras pintadas à mão



### 2.3.5. Agroindústria, inclusive familiar

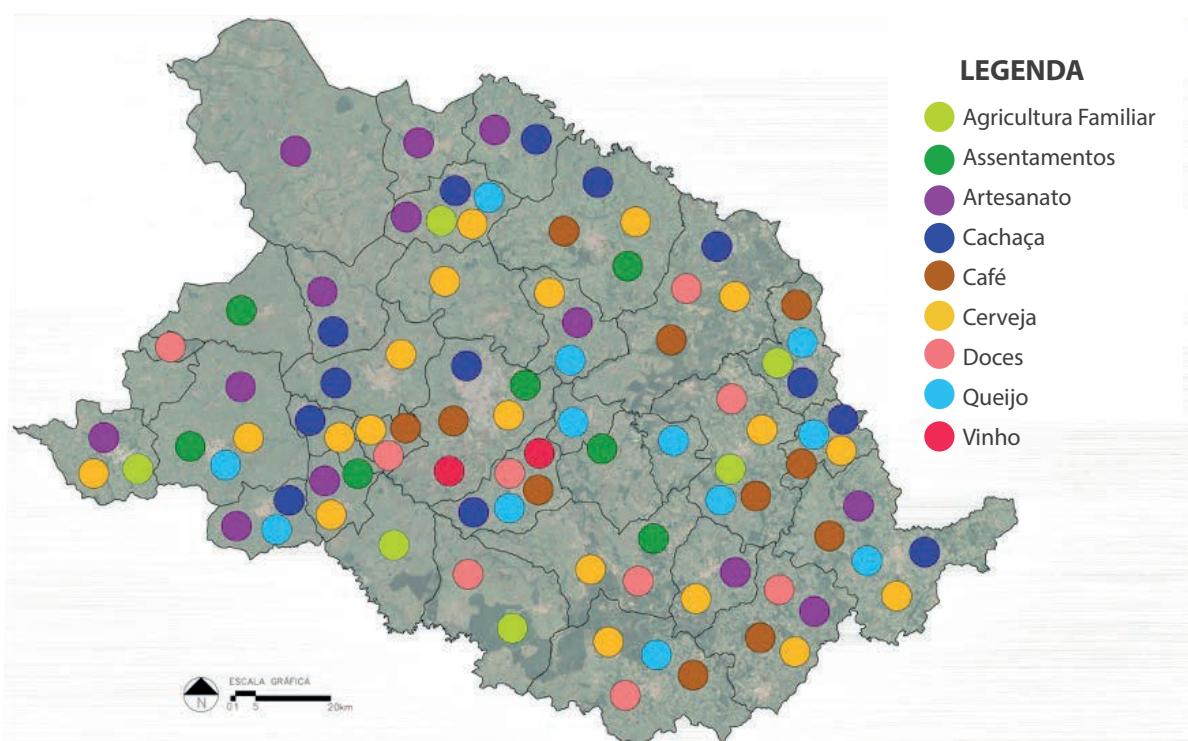
Das **terras vermelhas**, emergem infinitos potenciais relacionados à agricultura e agroindústria, inclusive familiar. No cenário composto pelos 34 municípios, há duas dinâmicas a serem consideradas: a agroindústria de grande porte, capitaneada principalmente pelas usinas sucro-alcooleiras; e as produções observadas em propriedades de pequeno e médio portes, que permeiam os caminhos da região.

Essas propriedades, em 2017, eram predominantes, na RMRP, quando da realização do Censo Agropecuário. Os estabelecimentos pequenos (até 100 hectares) representavam 85,3% do número e 21,6% da área, enquanto os

estabelecimentos de 100 a 1.000 hectares (médios) representavam 12,9% do número e 43,3% da área, e os acima de 1.000 hectares (grandes) – 1,8% do total de estabelecimentos e detinham 35,1% da área<sup>25</sup>.

A variedade é evidente. Encontram-se hortaliças orgânicas, frutas, apicultura, pecuária e produção de leite, assim como amendoim, café, queijos e doces artesanais, café, cerveja, vinho, cachaça e charcutaria. Os empreendimentos variam em nível de estruturação e regulamentação, com produtores locais com comércio restrito ao município e/ou região e aqueles já em fase de exportação, como apresentado na figura 29.

Figura 29 Mapa das atividades produtivas da RMRP



No diagnóstico e na escuta dos agentes locais da RMRP, a potencialidade representada pelos produtos locais convive com fraquezas e ameaças de um contexto regional marcado pela competitividade entre municípios, rivali-

dades políticas e uma estrutura econômica frágil, relativa à prevalência da monocultura da cana-de-açúcar, o que impacta diretamente o seu potencial de superar crises produtivas e gerar emprego e renda. Novamente, verifica-se

o diagnóstico de falta de cooperação sustentável no tempo que caracteriza esse território.

No quadro 3, é apresentada uma análise

Fofa, com base no que foi diagnosticado nos municípios no que se refere à agricultura e agroindústria de pequeno e médio portes.

Quadro 3. Análise FOFA - Agricultura e Agroindústria inclusive familiar



Pontos Fracos	
<b>Regulamentação:</b> há agricultores familiares sem a regulamentação necessária para participar de processos licitatórios e de compras públicas. Na agroindústria, os produtores enfrentam dificuldades para obter certificação (selo municipal) e adequar-se às exigências sanitárias e fiscais.	condições da malha viária, entraves no diálogo com outros estabelecimentos para a exposição de produtos e falta de feiras e eventos.
<b>Baixa cooperação:</b> percepção de que há pouco diálogo entre produtores, o que gera um cenário de competitividade. Também não há cooperação entre diferentes setores para divulgação de produtos, como, por exemplo, produtores de café e supermercados.	<b>Falta de mão de obra:</b> os produtores que empregam indicam a dificuldade em encontrar mão de obra. Há pouca qualificação e uma cultura de "não trabalho aos finais de semana", o que dificulta a manutenção de pessoal.
<b>Poder público:</b> nem todos os municípios contam com ações de apoio aos agricultores familiares e à pequena agroindústria. Faltam recursos humanos, técnicos e financeiros para atender à demanda. Além disso, há municípios que não suprem a demanda da merenda escolar, a partir da produção local.	<b>Qualificação e diversificação das cadeias produtivas:</b> diversas cadeias produtivas (como da apicultura e produção de gêneros alimentícios) necessitam de qualificação da cadeia produtiva para gerar valor agregado aos produtos e reduzir custos. Ademais, muitos agricultores comercializam via intermediários, o que diminui a margem de lucros própria.
<b>Logística e acesso a mercados:</b> dificuldades, principalmente dos produtores em assentamentos rurais, em fazer com que seus produtos cheguem ao consumidor final. Como causas, foram apontadas as	<b>Desvalorização:</b> produtores relatam que seus produtos não são valorizados, em seus municípios, e que há desconhecimento da sua qualidade e potencial.

## Pontos Fortes



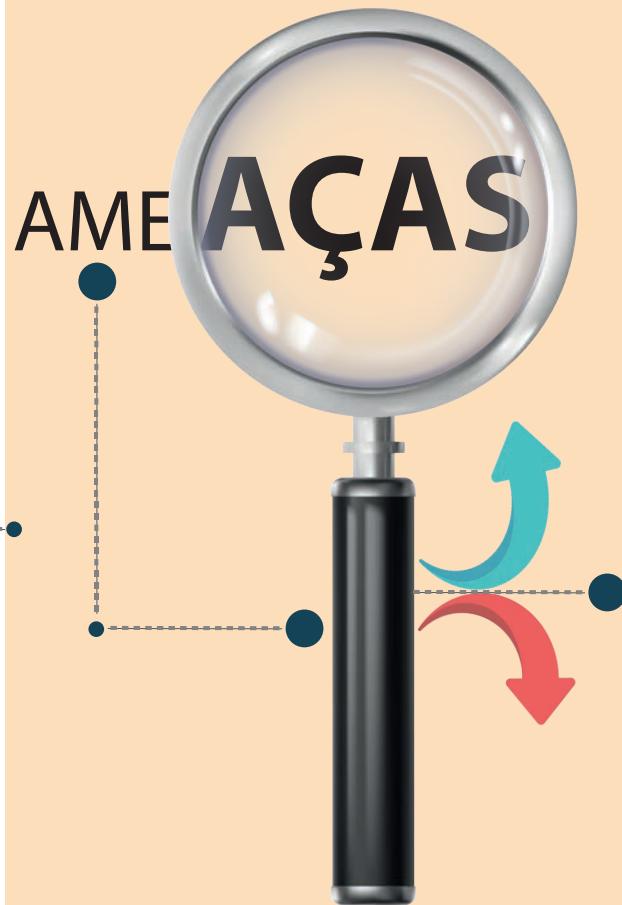
**Variedade de produtos e cadeias produtiva:** avicultura, apicultura, hortaliças e frutas, queijos, cachaça, vinhos, cerveja, queijos e doces, amendoim e derivados são alguns produtos produzidos na região e com potencialidade para serem consumidos em maior escala na região.

**Parcerias consolidadas:** alguns municípios da RMRP mantêm parcerias consolidadas com universidades, sindicatos rurais e órgãos do sistema S (Senar e Sebrae) para oferecer formações, auxiliar agricultores e executar projetos.

**Poder público:** alguns municípios da RMRP possuem ações de apoio aos agricultores e produtores rurais. Destaque para as Casas da Agricultura (assessoria técnica); para as Secretarias de Meio Ambiente (mapeamento, e apoio nas licitações e feiras) e de Turismo (exposições, divulgação dos produtos, etc.).

**Boas práticas:** exemplos de boas práticas em cooperação entre produtores, práticas de sustentabilidade na cadeia produtiva, produção de orgânicos, projetos realizados com o sistema S, feiras e eventos, dentre outros.

## AME AÇAS

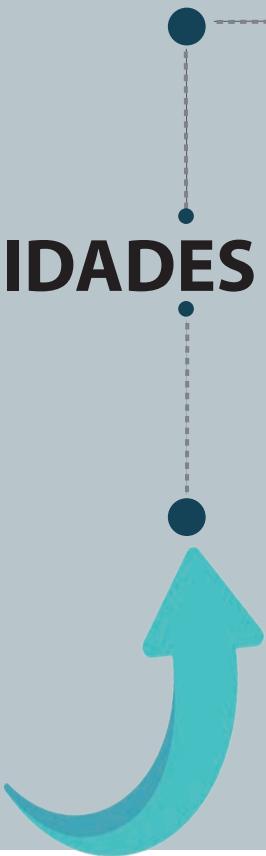


**Envelhecimento dos produtores:** negócios tradicionais estão fechando, ou terras produtivas arrendadas pois os donos estão envelhecendo, e não há quem toque o empreendimento.

**Condições climáticas:** a agricultura é um investimento de médio e longo prazos. Com a piora das condições climáticas, os produtores ficam vulneráveis a questões como secas, chuvas fortes, queimadas, etc.

**Avanço da monocultura da cana de açúcar:** a economia de muitos municípios é apoiada no funcionamento das usinas sucroalcooleiras. Com o avanço da monocultura de cana-de-açúcar e com as dificuldades financeiras, pequenos produtores estão arrendando suas terras para as usinas.

# OPORTUNIDADES



**Turismo:** indicado como oportunidade para auxiliar os produtores no acesso a mercados, com exposição e divulgação dos produtos aos turistas, rotas gastronômicas, entre outros incentivos.

**Programas federais de apoio à agricultura familiar:** iniciativas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) são indicados como oportunidades aos agricultores familiares. Entretanto, falta apoio técnico para que sejam habilitados a participar.

**Integração regional:** a proximidade entre os municípios e o atendimento a um mercado comum (como o turista em visita) foram iniciativas apontadas como oportunidades para aumentar o acesso a mercados dos agricultores familiares.

Além disso, em relação às compras governamentais da agricultura familiar, levantamento bibliográfico apontou questões conflitantes entre produtores e prefeituras. Enquanto os primeiros reclamam da desconexão entre a produção local e o que é exigido pelas chamas públicas, a desconsideração da sazonalidade produtiva nos pedidos e a remuneração baixa, o segundo indica a dificuldade em encontrar produtores e fazer cotações, assim como a baixa variedade e qualidade dos produtos ofertados<sup>26</sup>.

Os dados, relatos e seminários confirmam o quadro matizado de potencialidades e desafios. A aposta nesse setor, enquanto motor do desenvolvimento, esteve sempre no radar, dado o seu potencial para distribuição efetiva de riqueza e consequente impacto sobre as desigualdades intrarregionais. Importante lembrar que, embora a RMRP apresente um conjunto potente na agricultura e agroindústria, inclusive familiar, cada sub-região guarda especificidades: pequenos produtores espalhados pelos municípios, em maior ou menor grau de articulação entre si e/ou com os demais setores, convivem com a agricultura

própria de assentamentos e colônias, como Mário Lago e Mombuca. Sistemas agroindustriais mais estruturados coabitam com produções quase artesanais. Algumas produções já bastante consolidadas e conhecidas para além das fronteiras locais, outras, ainda dependentes do boca a boca para se viabilizarem.

Durante a jornada que passou por coleta, escuta, visita e construção com os atores desse setor, as dores deram lugar a possibilidades, algumas delas já bem-sucedidas em outros lugares, a partir da organização de feiras de produtores entre cidades vizinhas e fortalecimento de circuitos curtos para levar a produção além dos limites dos municípios. Fomento ao associativismo e regularização do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) para fazer frente aos desafios da informalidade e do fortalecimento da mobilização coletiva. Estratégias para viabilizar a comercialização e garantir a certificação de produtos. Apoio para adaptação às exigências sanitárias, fiscais e previdenciárias, além do apoio técnico para orientação e organização da produção. Essas são algumas providências que podem ser iniciadas ou intensificadas com esforço coletivo.



Senhor Carlos Quaresma,  
produtor de orgânicos  
em Cajuru

## Casos das Terras Vermelhas

A cana-de-açúcar possui relevância evidente, mas não exclusiva, como produção da RMRP. Há vida além da cana. Em **Luiz Antônio**, encontram-se extensos eucaliptais, além de vocação para a apicultura e cadeia produtiva do mel. Em **Guatapará**, também são expandidas as plantações de eucaliptos. **Monte Alto**, além da cebola, tem muitas propriedades pequenas produzindo frutas, com destaque para a goiaba. Em **Jardinópolis**, são diversos os terrenos ocupados pelos abacateiros. Em **Dumont** e **Jaboticabal**, cresce o plantio de amendoim. Em **Santa Rita do Passa Quatro**, as atividades são ligadas à agroindústria familiar, com a produção de doces e compotas. Em **São Simão** e **Santa Rosa do Viterbo**, identificamos produtores familiares de horticultura. Foi encontrado potencial em relação a esse setor em praticamente todas as cidades pesquisadas e visitadas: os exemplos avolumam-se à medida que se ganha tração pelo território. Alguns casos ilustram que, para além do potencial a ser desenvolvido, aqui se verificam experiências que já deram frutos, confirmando sua vocação regional da agricultura e agroindústria, inclusive familiar.

Guatapará é um desses destaques, especificamente na comercialização de ovos. A criação de aves de postura é uma atividade realizada desde a chegada dos imigrantes japoneses, e tornou o município um dos principais polos de produção comercial de ovos no Estado de São Paulo. A criação da Cooperativa Agrícola de Guatapará (Coag) foi fundamental para dinamizar a cadeia produtiva. A cooperativa foi criada em 1994, com 21 sócios fundadores, contrariando o histórico de fraco associativismo na região. O objetivo é a venda em comum dos produtos entregues pelos associados, que consistem, principalmente, no fornecimento de ovos de galinha, ovos do tipo caipira e de codorna in natura e, a partir de 2016, a produção de ovos pasteurizados. Para além da comercialização, a ação coordenada também permite a oferta de outros serviços aos cooperados, como ração balanceada, as vacinas e os insumos necessários à manutenção do plantel de aves.

Na RMRP, o município de **Cajuru** é

conhecido por sua produção de hortifrutis orgânicos, tornando também essa uma experiência exitosa. Nesse caso, a agregação de valor à produção foi por outro caminho: passar da produção convencional de olericultura e frutas para a produção orgânica, incluindo a certificação de conformidade de produção orgânica participativa. Para tanto, o apoio oferecido pela Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (Cati), Regional **Ribeirão Preto**, tem sido fundamental. Os bons resultados acabam atraindo outros produtores.

Ainda no rol dos casos inspiradores, e inusitados da **Terra Vermelha**, está a produção de lúpulo na região de **São Simão** e **Santa Rosa do Viterbo**. A planta – elemento fundamental da produção de cerveja, conferindo aroma e sabor à bebida – é originária do Hemisfério Norte, com pouca tradição de cultivo no Brasil. A Prime Hops, no entanto, está expandindo as fronteiras do lúpulo e tornando-se referência na sua produção, por seu alto padrão de qualidade. Atualmente, a planta já está sendo distribuída e utilizada em receitas de cervejas do entorno, contribuindo para a construção da identidade e do sabor regional.

Histórias diferentes, produções distintas; em comum, o planejamento, a colaboração e matéria-prima, que vem da **Terra Vermelha**.



## Agricultura e agroindústria & Sustentabilidade: um encontro inevitável

Tratar a agricultura e a agroindústria, inclusive familiar, como setores estratégicos para o desenvolvimento da RMRP é ir muito além de sua relevância dentro da estrutura econômico-produtiva. Uma das vantagens da elaboração de um Plano de Desenvolvimento é justamente a possibilidade de enxergar as intersecções, obtendo uma versão mais holística e integrada. O crescimento do turismo, por exemplo, é alavanca fundamental para ampliar a comercialização dos produtos dentro de rotas específicas, principalmente da área rural. Com a gastronomia, também guarda estreita vinculação, uma vez que serve como matéria-prima para a elaboração de cardápios e experiências gastronômicas que usam a identidade local para contar as histórias convertidas no prato. Com o meio ambiente, a relação é umbilical, pois, na mesma medida em que a terra possibilita tanto a agricultura quanto a agroindústria, também se mostra vulnerável à exploração predatória.

Nesse cenário, a sustentabilidade apresenta-se como palavra de ordem também para esse setor, exigindo que as práticas produtivas se alinhem a parâmetros socio-ambientais. A agricultura familiar, especialmente, já dispõe de uma dinâmica produtiva naturalmente mais benéfica, em comparação ao cultivo de monoculturas extensivas que é a regra na região. O uso racional dos recursos e o respeito ao meio

ambiente pode ser aproveitado para agregar valor aos produtos oriundos da terra vermelha, nesta narrativa, cuja força só cresce, na medida em que os desafios relacionados à preservação e conservação tornam-se mais evidentes.

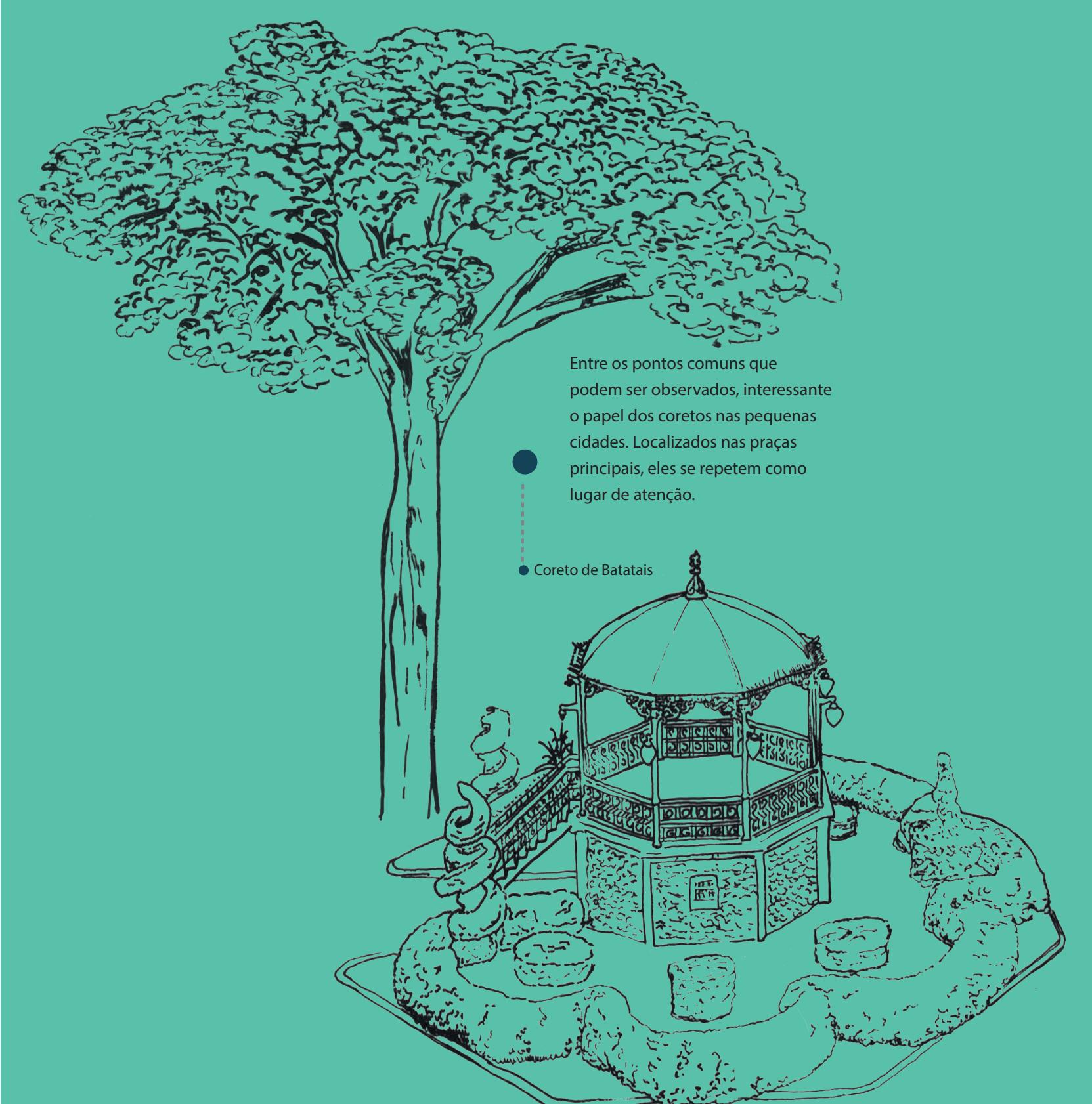
A força e riqueza do solo que, historicamente, é fonte da pujança desse território, vêm acompanhadas por um olhar cada vez mais atento sobre práticas de manejo do solo, que devem obedecer às particularidades do ecossistema, assim como a legislação vigente. O olhar para a sustentabilidade não se detém apenas nas grandes produções, mas também nas pequenas e médias, e, na medida em que as consequências das mudanças climáticas se materializam, de maneira acelerada, essas pautas impõem-se com mais urgência.

Sustentabilidade transcende ao aspecto ambiental, incluindo, também, a perspectiva social. Nesse sentido, modelos como o Circuito Curto Alimentar (CCA), tratados adiante, fazem mais sentido do que modos mais tradicionais de comercialização. Dessa forma, a agricultura e agroindústria, inclusive a familiar, consolidam-se enquanto estratégias para o desenvolvimento regional e a garantia da segurança alimentar.





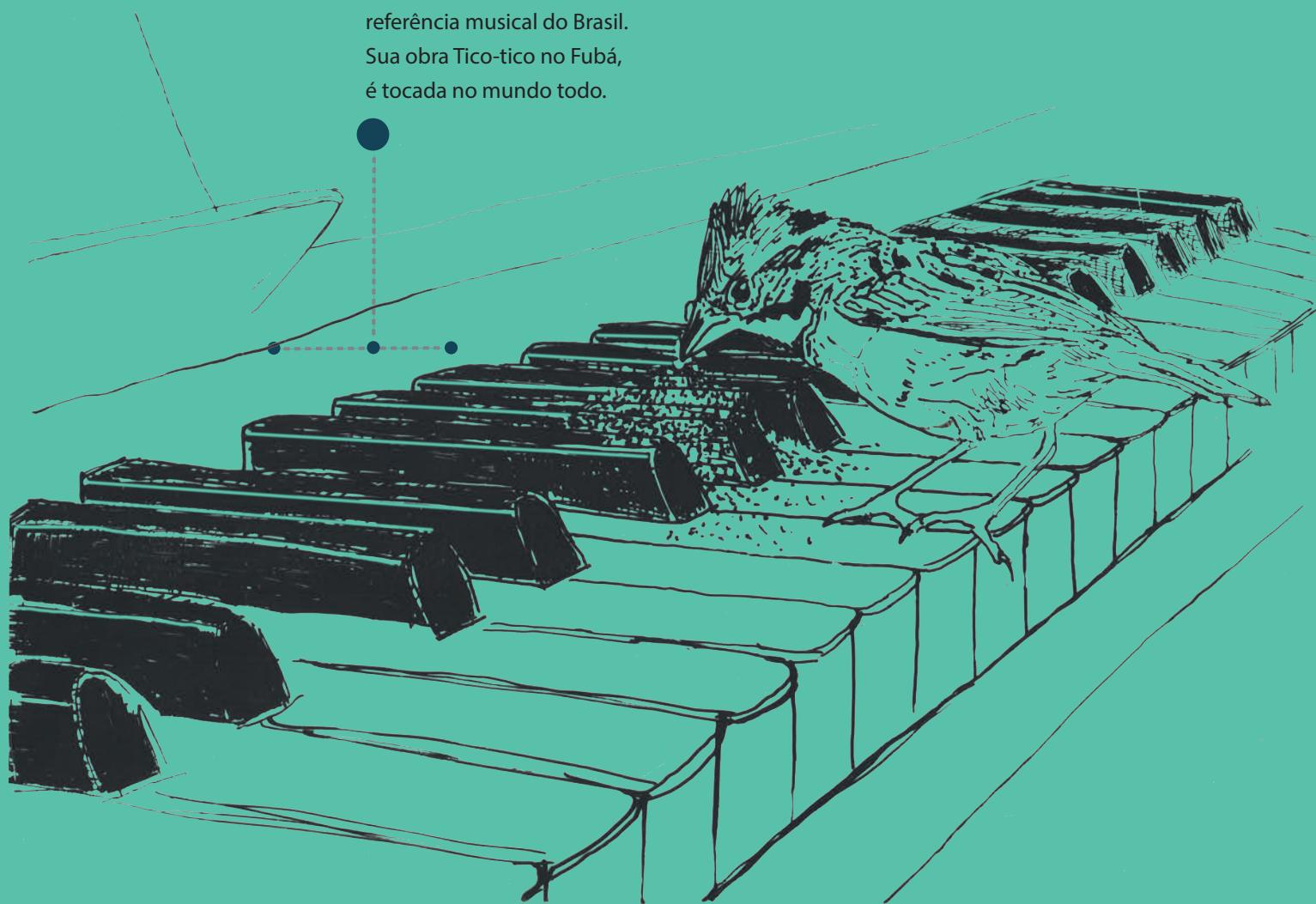
A produção de queijos e embutidos é um destaque deste projeto de desenvolvimento da região, com foco nas cadeias produtivas da agroindústria



Entre os pontos comuns que podem ser observados, interessante o papel dos coretos nas pequenas cidades. Localizados nas praças principais, eles se repetem como lugar de atenção.

● Coreto de Batatais

Zequinha de Abreu é uma referência musical do Brasil. Sua obra Tico-tico no Fubá, é tocada no mundo todo.



## Capítulo 3: Desafios e perspectivas para o desenvolvimento regional

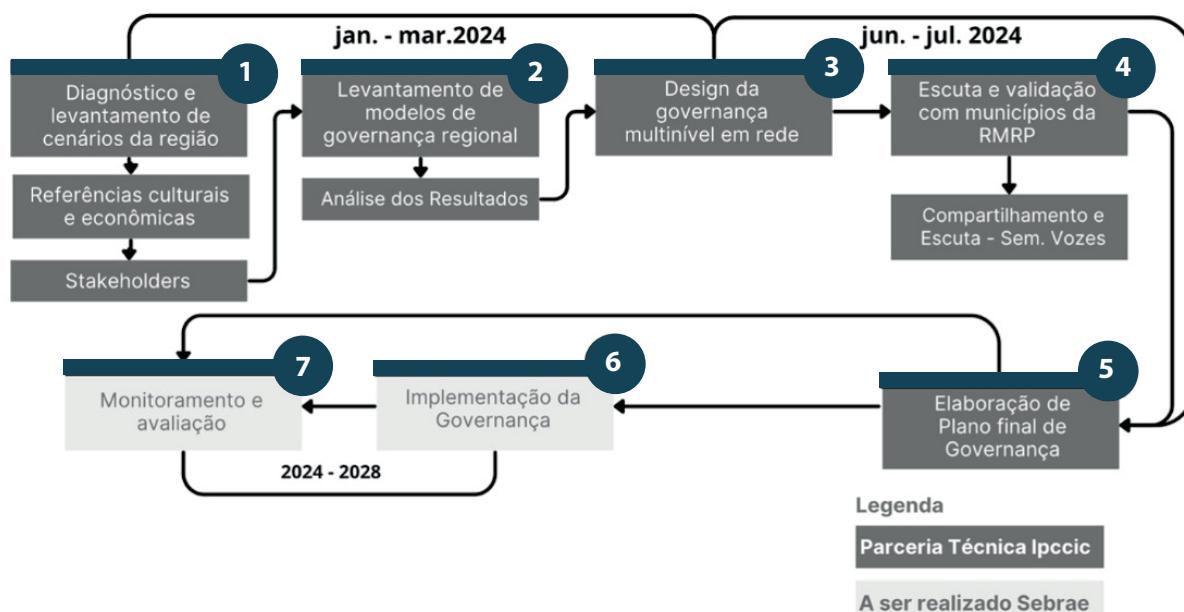
### 3.1. Cocriação de caminhos e ferramentas para a cooperação regional

**“** We shape our tools and thereafter they shape us. John Culkin, 1967. **”**  
Saturday Review, de 18 de março de 1967.

“Nós moldamos nossas ferramentas e então nossas ferramentas nos moldam”<sup>27</sup>. A frase de John Culkin, também atribuída ao seu colega Herbert Marshall McLuhan, pensador das mídias e idealizador do conceito de Aldeia

Global, foi a inspiração para a organização dos já mencionados Seminários Vozes. Os encontros fizeram parte do fluxo de construção para o desenho de governança do Plano de Desenvolvimento da RMRP

Figura 30: Fluxo de construção do desenho de governança do Plano de Desenvolvimento da RMRP.



Fonte: Relatório 4 - Plano de Governança para o Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto. Sebrae | Ipcic, 2024.

Antes dos seminários, foi realizado um diagnóstico (das referências culturais e stakeholders), seguido do levantamento de modelos de governança regional já testados e utilizados com êxito.

Com esses insumos em mãos, foi feito o desenho preliminar, utilizado como base para a escuta e o diálogo nos seminários, nos quais representantes do poder público e sociedade civil dos municípios colaboraram na construção de estruturas de governança com uma “caixa de ferramentas” capaz de oferecer múlti-

plos caminhos para a cooperação, como vetor de desenvolvimento regional.

Cada um dos cinco seminários começou com uma dinâmica. Construída dentro do modelo da já referenciada Teoria U, os presentes receberam variados instrumentos e objetos de uso cotidiano. O desafio: escolher a ferramenta certa para colocar e/ou retirar pregos e parafusos de um pedaço de madeira. Durante o exercício, os presentes eram motivados a abandonar velhos padrões, mantendo a vontade, o coração e a mente abertos para deixar vir

soluções inovadoras. Para isso, incentivou-se o diálogo com os companheiros próximos sobre as estratégias para resolver o desafio de maneira eficaz (atendendo ao objetivo proposto) e eficiente (com menos tempo e qualidade). Ao final, os participantes foram convidados a compartilhar os caminhos escolhidos.

Embora a dinâmica tenha sido um "quebra-gelo", ao final, evidenciou algumas barreiras que já haviam sido identificadas durante o diagnóstico regional, entre elas, a dificuldade em criar um

ambiente de confiança capaz de gerar trocas de experiências e construir soluções coletivas.

A RMRP é caracterizada por uma saudável diversidade de saberes, dinâmicas, lugares e agentes distribuídos em 34 municípios, com diferentes realidades econômicas e sociais, que apresentam potencial para o desenvolvimento sustentável. Em contrapartida, é um ambiente com comportamentos não colaborativos e rivalidades políticas, marcado, muitas vezes, pela competição e disputa por recursos e



Participantes da atividade com as ferramentas.



custos, entre os entes federados. Diante desse diagnóstico da realidade regional, se fez necessário definir um modelo de governança que garantisse a ampla participação de atores do território, tanto na elaboração, quanto em sua implementação.

Dessa participação dos atores regionais na construção do modelo, emergiram sugestões valiosas, que foram incorporadas não apenas ao plano de governança, como também ao planejamento estratégico do projeto como um todo (figura 31).

Figura 31: Pontos mais enfatizados pelos atores do seminário Vozes como importantes a serem considerados nas ações do Plano de Desenvolvimento Regional.

	A : Seminário 1 - Santa Rita do Passa Quatro	B : Seminário 2 - Cajuru	C : Seminário 3 - Ribeirão Preto	D : Seminário 4 - Batatais	E : Seminário 5 - Monte Alto
1 : Apoio técnico	1	4	1	0	0
2 : Aprendizagem em Rede	4	3	2	1	0
3 : Atribuições	1	5	3	0	3
4 : Comunicação, mobilização e engajamento	7	7	10	7	5
5 : Constituição da Equipe	0	0	0	6	2
6 : Formação e capacitação	1	2	3	4	1
7 : Formalização e institucionalização	2	1	1	6	0
8 : Fortalecer a cooperação	1	7	6	7	2
9 : Implementação	2	1	0	1	0
10 : Monitoramento e Avaliação	0	0	3	1	0
11 : Plano de Ação	0	5	5	2	0

Fonte: Ipcic, 2024.

Este processo de escuta e debate teve dois principais resultados:

1. A formação realizada nos cinco seminários, com foco no aprendizado em rede, sobre quais são as condições necessárias para implementar ferramentas que auxiliem na modelagem de uma cultura de articulação, negociação e colaboração entre o poder público e a sociedade civil, com foco na promoção de objetivos comuns, sem seguir estritamente relações hierárquicas.

2. Pactuação participativa do modelo de governança em rede, como ferramenta de cooperação para o desenvolvimento regional, com a avaliação da aceitação, usabilidade e viabilidade da proposta pelos atores regionais.

Tais resultados possibilitaram a criação de um desenho final de governança, apresentado neste capítulo, e que representa o esforço do Sebrae e seu parceiro técnico, o IPCIC, em oferecer caminhos capazes de contribuir para o enfrentamento de um dos desafios da cooperação regional: a implantação de uma governança que seja uma ferramenta eficiente de colaboração entre governos de vários níveis e diversos segmentos da sociedade civil, e, ao mesmo tempo, que viabilize um ambiente contínuo de aprendizado coletivo.

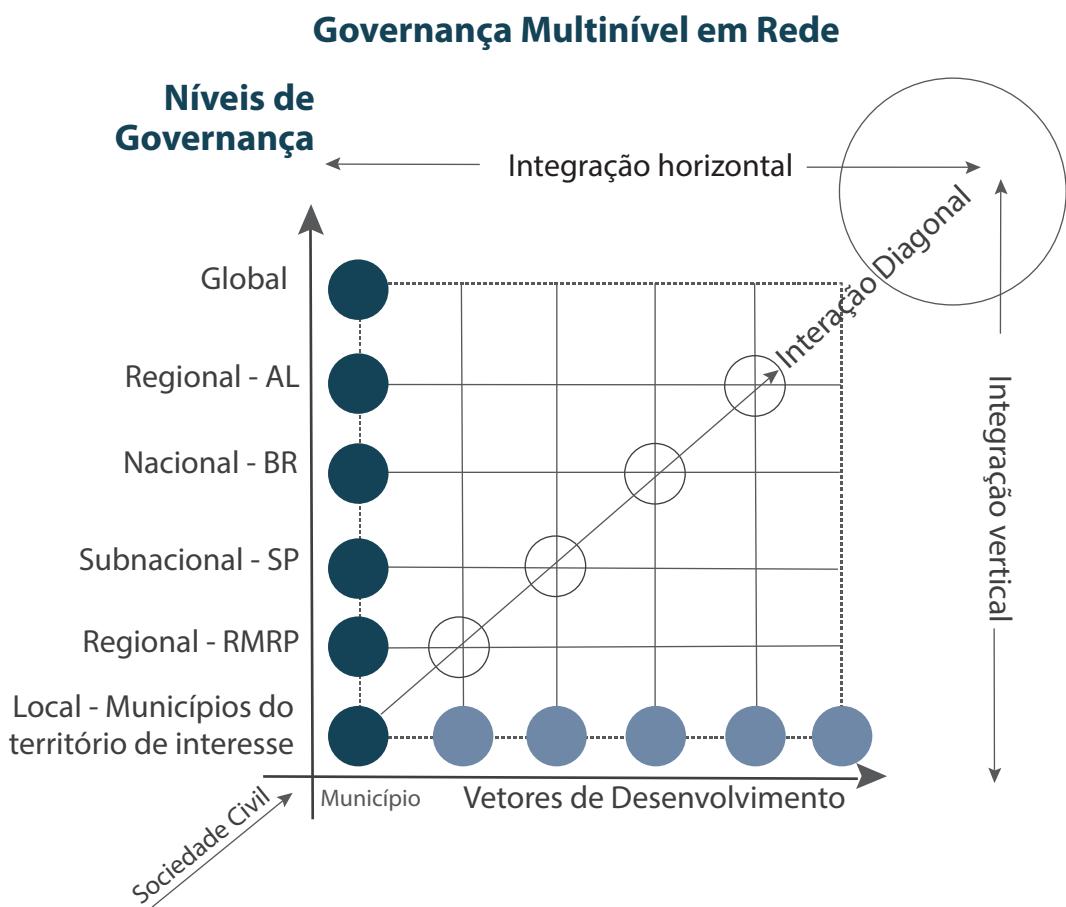
## 3.2. Governança multinível em rede

A governança multinível em rede, modelo definido para operacionalizar o Plano de Desenvolvimento da RMRP, caracteriza-se por arranjos diversos de articulação, coordenação e negociação entre atores que são formalmente independentes, mas interdependentes em suas funções. Baseia-se na negociação contínua entre governos alojados em vários níveis territoriais, a partir de uma autoridade que está mais dispersa verticalmente, em diferentes esferas de influência, organizando-se em rede

com a sociedade civil. Propõe um alargamento da noção de organização do poder decisório para além dos agentes políticos internos. Esse modelo já apresentou sucesso em contextos como a União Europeia. Também se mostrou eficiente em sistemas federativos descentralizados e cooperativos, como o brasileiro, onde entes subnacionais têm autonomia administrativo-financeira.

A integração e articulação da MultiGov ocorrem em três dimensões (figura 32):

Figura 32. Governança Multinível em Rede



Fonte: Elaborado a partir de referencial sobre avaliação de governança multinível para políticas descentralizadas, do TCU, 2020. IPCIC. Relatório 4. Sebrae | Ipcic, 2024.

**a) Integração vertical** – (entre governos de diferentes esferas). Ocorre o alinhamento entre ações de níveis nacionais e subnacionais, com foco na produção de resultados coerentes e alcance de resultados comuns.

**b) Integração horizontal** – (entre entes federativos da mesma esfera, ou entre setores de política ou intersetorialidade). No primeiro caso, promove-se o alinhamento por meio de regionalização interestadual ou intermunicipal,

e a articulação entre, por exemplo, municípios. Já entre setores, ou intersetorialidade, ocorre por meio do diálogo permanente entre programas ou instâncias, por exemplo, campo da educação, cultura, turismo, planejamento e economia apresentam projeto intersetorial de desenvolvimento estratégico de determinada área, como o turismo.

c) **Integração Diagonal** - Ocorre por meio do engajamento das partes interessadas. Pode ter diversas formas e parcerias, em diferentes níveis organizacionais e interorganizacionais, com foco em objetivos comuns. Envolve a capacidade de organização, participação e influência de setores específicos da sociedade civil na discussão, no planejamento e na execução dos interesses compartilhados.

## Riscos e diretrizes: pontos-chave para viabilização do Plano de Governança Multinível Regional

### Riscos a serem gerenciados

Ao diagnosticar a realidade da região metropolitana, escutar os atores e levantar a experiência acumulada na implementação de governanças regionais em outros territórios, observou-se que existem fatores de risco a

serem considerados, relacionados a diferentes aspectos. Cabe aos atores responsáveis pela execução, elaborar planos destinados a mitigar os seus impactos na efetividade do projeto como um todo (figura 33).

Figura 33. Riscos a serem gerenciados para o sucesso da implementação de modelo de governança multinível em rede descentralizada.



Fonte: Ipcic. Compilação dos resultados de escuta, visita técnica e levantamento bibliográfico. 2024.

**Rivalidades políticas e comportamento não colaborativo:** a questão da rivalidade política foi apontada em 100% dos seminários como o principal padrão a ser superado para que a região tenha um plano de desenvolvimento de sucesso. Ela foi identificada como fator que impacta a adoção de ferramentas de cooperação e a capacidade de negociação de problemas complexos, que extrapolam a jurisdição administrativa dos municípios. Também aparece como fator responsável pela descontinuidade de projetos e ações. Além disso, a presença de uma cultura de cooperação pouco desenvolvida pode contribuir para a competição por recursos e custos, como também, dificulta o amadurecimento da cooperação em diferentes níveis e formatos: redes, consórcios, associações, cooperativas etc. Não raro, este fator impacta, por exemplo, o avanço na execução de ações finalísticas.

**Falta ou ineficiência de instrumentos reguladores e gestão da informação:** a inexistência ou a fragilidade de instrumentos regulares, que asseguram uma ação definida e pactuada entre as partes, é um dos principais riscos a serem considerados. Tratam-se não apenas de documentos legais e administrativos, como leis, pareceres, diretrizes, estatutos e regimentos, como também formas de gestão da informação que garantam a memória das ações implementadas. São fundamentais para mitigar os efeitos da descontinuidade administrativa e/ou política.

**Capacidade de negociação e articulação de atores:** diz respeito a todos os atores da governança, sejam do poder público ou da sociedade civil. A falta dessas competências dificulta a efetivação da coesão, do monitoramento e da avaliação das atividades de integração. Em relação especificamente aos governos, a dificuldade ou a falta de capacidade em negociar questões complexas para aprovação e implementação dos projetos, impacta negativamente na entrega de serviços e alcance de resultados.

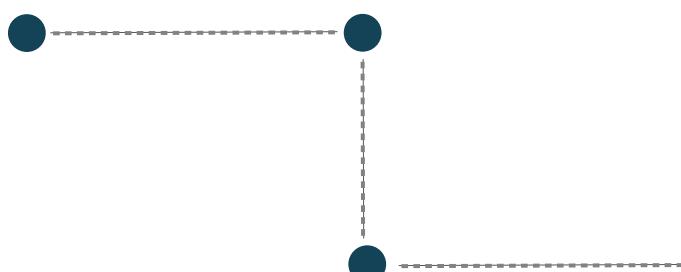
**Descontinuidade administrativa e/ou política:** diretamente relacionada a alternância de atores na liderança das organizações e governos. Seu impacto é maior quando faltam instrumentos reguladores e gestão da informação.

**Velhos padrões de liderança:** membros da governança que apresentem padrões autoritários de liderança, constrangem ou criem barreiras à participação. Impactam especialmente ambientes nos quais os membros e/ou comunidade apresentam indícios de baixa capacidade de autorrealização e autoeficácia.

**Sobreposição de responsabilidades:** a distribuição ineficiente e ou duplicação de responsabilidades afetam a implementação de planos de ação e aumentam a chance de conflitos e resistência à colaboração. O problema é mitigado ainda na fase de elaboração do projeto: quantos e/ou quais atores deverão integrar a rede, com funções definidas de acordo com o contexto e particularidade de cada ator.

**Capacidade técnica, de inovação e de autoeficácia:** muitos governos locais e associações da sociedade civil apresentam falta de funcionários com capacitação técnica e equipes reduzidas. Além disso, padrões como conformismo, baixa autoestima, autorrealização e autoeficácia, e dificuldade em acreditar nas mudanças dificultam a construção de um ambiente aberto à inovação.

**Nível de transparência e comunicação ineficaz:** quanto baixos níveis de transparência nos processos decisórios se associam a uma comunicação pouco eficaz e eficiente, com a falta de devolutiva para as partes interessadas, o resultado é a perda de confiança e de engajamento entre os membros.



## Diretrizes norteadoras

Ao analisar os riscos, foi possível pensar em um modelo cujo foco para mitigá-los deve estar na descentralização, com participação equitativa do poder público e da sociedade civil na tomada de decisões, aumentando a capilaridade das ações e a flexibilidade nos tipos de arranjos e redes. Esse é o caminho para a formação de uma governança inovadora e

experimental, capaz de engajar os cidadãos, integrando atores internos e externos. Dessa forma, com base nas experiências da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com ações descentralizadas, foram elaboradas seis diretrizes orientadoras do bom funcionamento da governança multinível em rede (figura 34).

Figura 34: Diretrizes para implementação de modelo de governança multinível em rede descentralizada.



Fonte: Ipcic, 2024.

**Responsabilidades e distribuição de poder:** divisão de atribuições, de forma clara, detalhada, sem sobreposições e sem lacunas, entre os atores intervenientes na política descentralizada. Favorecer a participação e a tomada de decisão compartilhadas do poder público e da sociedade civil, de maneira que se viabilize o planejamento estratégico cooperativo.

**Financiamento das responsabilidades:** condições desejáveis de financiamento dos projetos. Compreende a suficiência e disponibilidade

das fontes de recursos e o fluxo das transferências intergovernamentais e interorganizacionais.

**Supporte às capacidades dos entes federativos e partes interessadas:** é fundamental oferecer auxílio para a auto-organização e autoeco-organização, tanto estratégica, técnica, quanto administrativa dos municípios. Isto envolve: definir, estruturar, implementar e monitorar os projetos e ações, como, também, a ofertar suporte técnico e formativo com foco

na melhoria contínua (aprender com o outro e contribuir para que a própria rede aprenda). Neste aspecto também se encontra a necessidade de oferta de formação e capacitação para aumentar as capacidades técnicas e negociais dos membros.

**Ferramentas de coordenação e coordenação:** é fundamental assegurar suporte à cooperação interjurisdiccional; construir mecanismos de coordenação entre níveis de governo; permitir e aproveitar ao máximo os arranjos de descentralização assimétrica, favorecendo a inovação. Enfatizar o alinhamento de diretrizes e objetivos da política, com definição de programação plurianual e estruturação do tipo de cooperação.

**Transparência, comunicação, monitoramento e avaliação de desempenho:** o accountability é elemento fundamental para a democratização e para o fortalecimento da cooperação.

Destacando o último aspecto, relacionado às potencialidades locais, é preciso considerar que a proposta é de um Plano de Desenvolvimento voltado para as pessoas, pressupondo-se que no nível local é que devem ser estabelecidas as bases para impulsionar e sustentar o progresso da sociedade. Afinal, nessa escala é que se captam informações de forma mais eficiente, possibilita-se a interação com os cidadãos e acesso aos bens e serviços que atendem às necessidades básicas. Essa força estrutural de base, conhecida na literatura como desenvolvimento endógeno, é definida como a capacidade dos atores locais de gerenciar o processo de desenvolvimento com base na sua realidade e potencialidades socioterritoriais, alinhadas com suas propriedades, diminuindo a influência do paradigma de planejamento "centro-abixo".

Apesar da necessidade de uma articulação com a União e a unidade federativa, torna-se ineficaz, especialmente no Brasil, com suas dimensões continentais, planejar e coordenar dinâmicas regionais de desenvolvimento, sem um alinhamento direto com a realidade local. Dessa forma, o sucesso da governança de um

Está diretamente relacionado ao fortalecimento dos mecanismos de transparência e responsividade, envolvendo a construção de planos comunicação e de compliance. Quando bem gerenciados, melhoram as relações de confiança e resultam em maior engajamento à cooperação. Está associado ao acompanhamento dos resultados da implementação, revelando informações úteis ao longo do ciclo que devem alimentar as decisões em etapas subsequentes e promover o aprendizado contínuo em rede.

**Abordagem das desigualdades regionais, valorizando às potencialidades locais:** criação de mecanismos e estratégias diferenciadas de atendimento regional e local, que garantam a equidade nos projetos de desenvolvimento regional, considerando as diferentes realidades sociais, econômicas, educacionais e culturais existentes entre os municípios.

plano de desenvolvimento regional depende de planos que estejam em sintonia com a realidade e dinâmica territorial local, pois nesse nível é que os projetos melhores se articulam para resolver os desafios. Reconhecendo essa questão, a Lei no 13.089/2015, que introduziu a noção de governança interfederativa, estabelece como princípios a observância das peculiaridades regionais e locais e a gestão democrática da cidade, demonstrando a preocupação em fortalecer o desenvolvimento endógeno.

O desafio, portanto, é progredir de forma multinível, estabelecendo uma inter-relação entre as diversas escalas e níveis, a fim de integrar as forças exógenas às particularidades e necessidades regionais. Dessa forma, garantindo a intersecção entre as estruturas, não havendo limite no número de escalas de jurisdição, portanto, não estando circunscrito às fronteiras administrativas. Sua eficácia está relacionada ao fortalecimento da colaboração entre governos locais, na realização de parcerias público-privadas e na promoção de inovações e aprendizado em rede, alinhando os interesses dos cidadãos e facilitando negociações e compro-

missos políticos favorecendo a micropolítica, na medida em que favorece a negociação e os compromissos políticos mais credíveis<sup>28</sup>.

Esses são alguns dos pontos-chave condicionantes para a implementação de governança multinível, podendo, no futuro, dada a

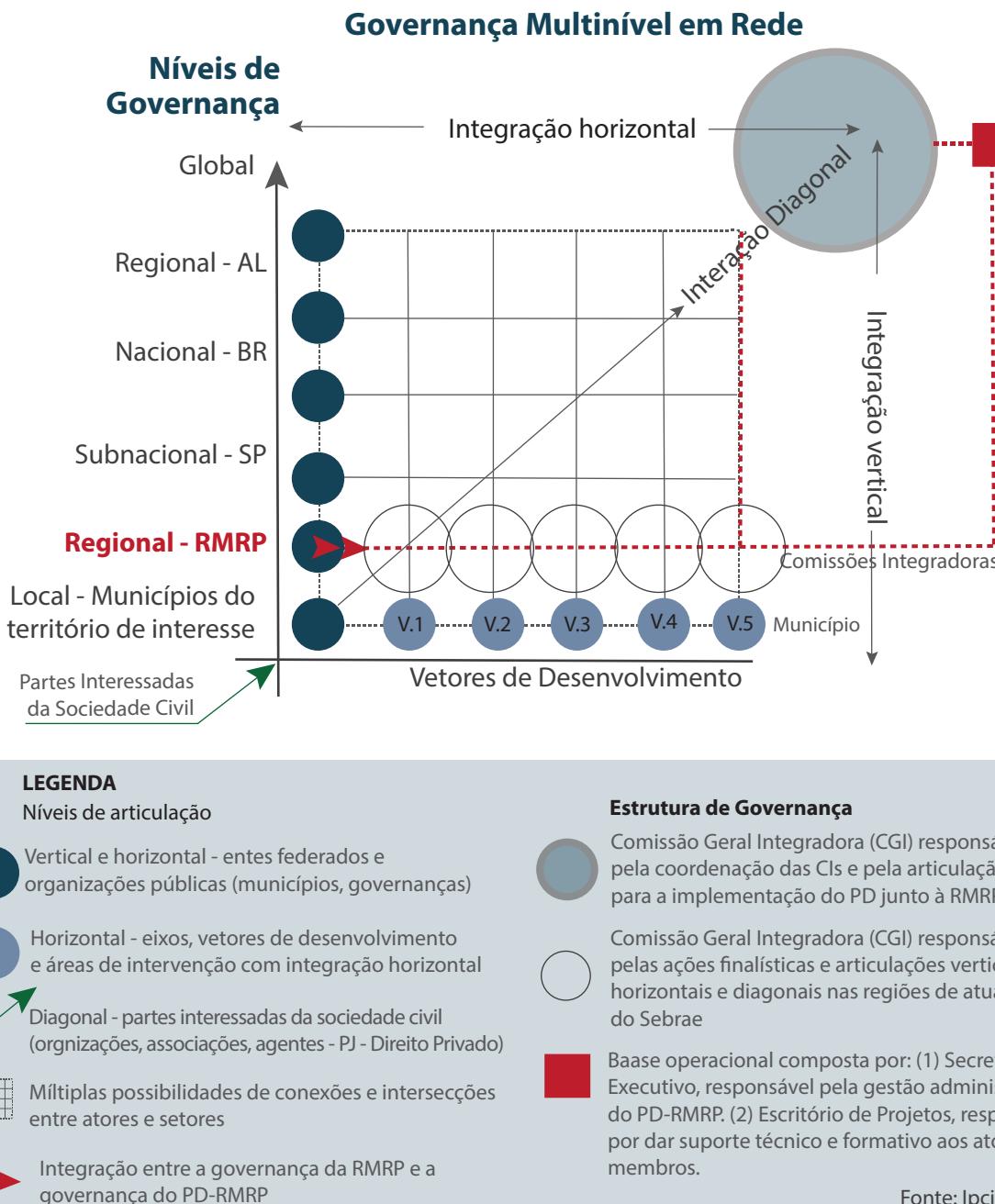
flexibilidade do processo, emergirem outras que se alinhem a contextos ou momentos específicos. Ao serem consideradas, todas têm a capacidade de auxiliar na mitigação dos componentes de risco e aumentar a chance de sucesso dos projetos.

### 3.3. Modelo de MultiGov do Plano de Desenvolvimento Regional da RMRP

Após um processo amplamente participativo e de construção colaborativa, chega-se a uma proposta de governança multinível em rede para o Plano de Desenvolvimento para a

RMRP. Na modelagem apresentada na figura 35, estão dispostas duas dimensões fundamentais: articulação e estrutura.

Figura 35: Modelo de Governança Multinível em Rede para o Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto.



Fonte: Ipcic, 2024.

**Articulação:** são aqui definidos os níveis de articulação e de tomada de decisão, envolvendo os entes federados, órgãos públicos, as entidades da sociedade civil e demais partes interessadas. Os stakeholders elegíveis para compor a governança são:

- **Entes federados e organizações públicas:** municípios, região metropolitana, consórcios públicos e organizações públicas de caráter estadual, regional e local.
- **Partes interessadas da sociedade civil:** pessoas jurídicas do direito privado (organizações e associações com ou sem fins lucrativos; empresas; cooperativas).

Nessa dimensão, cabe um destaque para a atual governança da RMRP, definida pela Lei Complementar Estadual no 1.290/2016, que estabeleceu a administração da RM. Com base na estrutura prevista em lei, é possível prever os aspectos de articulação com o PD-RMRP:

- **Conselho de Desenvolvimento da RMRP,** Conselho de Desenvolvimento da RMRP, com caráter normativo e deliberativo, devendo integrar a entidade autárquica com função administrativa do território. Cabe ao conselho deliberar sobre planos, projetos, programas, serviços e obras (São Paulo, 2016). Nesse encaminhamento, a articulação entre as duas governanças teria início com a participação da presidência desse órgão, ou representação por ela indicada, no Grupo de Implementação do PD-RMRP (que será apresentado adiante).

Uma vez implementada a governança do PD-RMRP, a presidência da Região Metropolitana passa a compor o CGI, por meio de assento permanente em cadeira na Comissão. No nível tático-operacional, sugere-se o trabalho integrado entre a Secretaria Executiva da RMRP e da CGI; e a articulação entre Comissões integradoras do PD-RMRP e Câmaras Temáticas da Região Metropolitana.

**Estrutura:** Nesta dimensão estão definidas as instâncias e as atribuições da Governança do PD-RMRP, que são assim caracterizadas:

- **Comissão Geral integradora (CGI):** é o órgão coordenador da MultiGov, que tem como membros os representantes dos setores públicos e entes federados, bem como das partes interessadas da sociedade Civil, com responsabilidade e/ou interesses direto e indireto no Plano de Desenvolvimento Regional. De natureza estratégica, cabe-lhe prospectar possibilidades de parcerias público-privadas em vários níveis: municipal, estadual, federal e global. É responsável pelo Planejamento Estratégico e monitoramento e avaliação da implementação do PD-RMRP. Cabe à CGI coordenar as Comissões Integradoras (CI), o Secretariado Executivo e o Escritório de Projetos. Além disso, elabora calendários, articula os entes federados e entre esses e a sociedade civil. Tem caracteres estratégico e deliberativo.

- **Proposta de estrutura tripartite:**
  - (1) Governo:** representantes dos municípios membros aderidos; departamentos e/ou órgãos públicos estaduais e federais com área de interesse no PD-RMRP; consórcios intermunicipais e comissões que se enquadrem no direito público.
  - (2) Governanças e associações ligadas aos setores produtivos:** consórcios do direito privado, associações, Arranjos Produtivos Locais (APLs), clusters, cadeias produtivas locais (CPLs), entre outras.
  - (3) Sociedade Civil Organizada:** representada por entidades cuja atuação seja direta ou indireta ligada ao fomento do desenvolvimento regional, tais como: organizações do Sistema S; parques tecnológicos; institutos de pesquisa, desenvolvimento e inovação; coletivos não formalizados, com representante indicado pelo grupo.

- **Comissões Integradoras (CI):** grupos responsáveis pelas articulações vertical e

horizontal e pelo engajamento das partes interessadas da sociedade civil na execução das metas e ações finalísticas. Em um total de seis comissões integradoras (uma para cada vetor de desenvolvimento). Fazem a gestão das ferramentas de integração (termos de cooperação, consórcios e contratações), bem como a articulação com câmaras temáticas da Região Metropolitana. Participam: representantes dos entes federados, partes interessadas e setores de intervenção inseridos nos vetores de desenvolvimento do Plano Regional.

Sua principal função é coordenar a consecução das Metas do Planejamento Estratégico do PD-RMRP, por meio do Escritório de Projetos. Uma CI pode ser responsável por uma ou mais metas, dependendo da definição da CGI. Também cabe às CIs articularem entre si, em caso de metas e ações finalísticas de natureza intersetorial ou multidisciplinar. Não remunerada, sugere-se que se reúna, pelo menos, uma vez por mês, para orientar o trabalho do Escritório de Projetos. Tem caráter tático-operacional e consultivo.

**Base operacional.** composta por um Secretariado Executivo e um Escritório de Projetos. O primeiro, deve ser contratado ou composto por funcionários cedidos por membros parceiros; tem a função de administrar o PD-RMRP, sem caráter decisório no Plano e na MultiGov. Deve atuar sempre em consonância com a Secretaria Executiva da Região Metropolitana. O segundo tem por finalidade dar suporte técnico aos projetos a serem coordenados pelas Comissões Integradoras e pelos municípios. Sugere-se que seja composto por consultores especializados contratados por projeto. Tem caráter operacional.

### **Exemplo**

Para oferecer concretude ao desenho proposto, foi construído um modelo hipotético de articulação da MultiGov em

Rede, como exemplo para a Meta 3.1.1 do Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional (detalhado no próximo capítulo): "Criar, até agosto de 2025, a Rede Regional de Cidades Educadoras, com adesão de, pelo menos, 50% dos municípios da RMRP" (figura 36) dos municípios da RMRP".

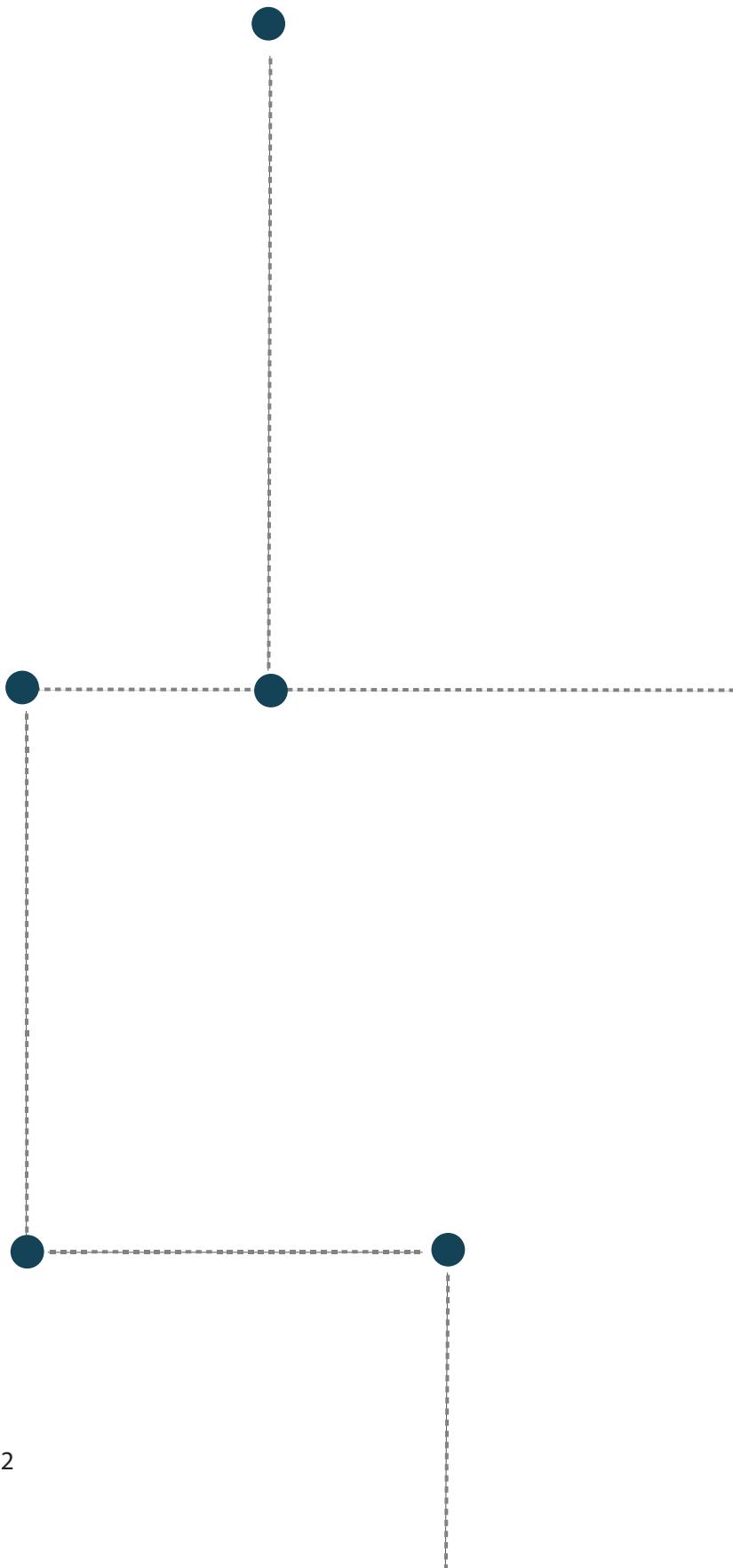
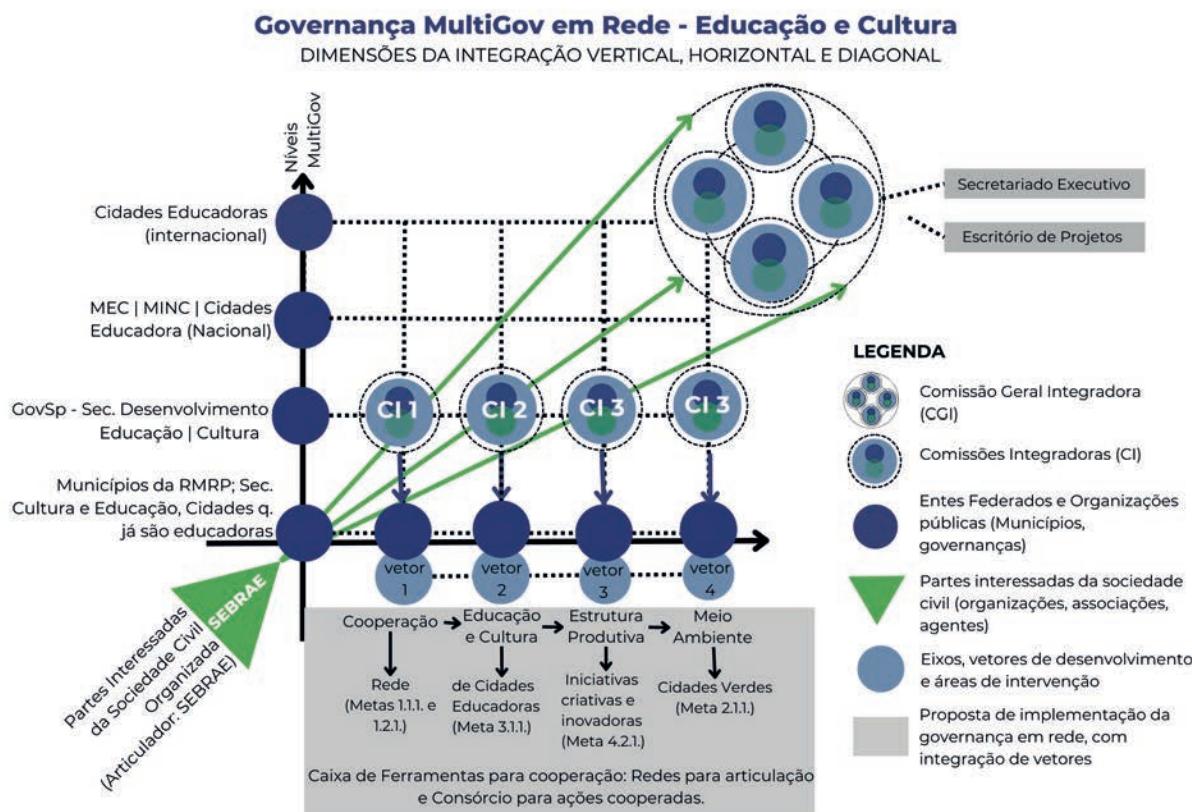


Figura 36: Exemplo de estrutura flexível de Governança Multinível em Rede para o Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, com foco nos vetores de desenvolvimento regional de educação e cultura



Fonte: Ipcic, 2024.

O exemplo configura uma hipótese colaborativa para implementação de uma Rede de Cidades Educadoras e Cidades Verdes na RMRP, bem como a proposta de execução de projetos para iniciativas criativas e inovadoras (negócios sociais, dentre outros). Nesse modelo, o Sebrae é disposto como o principal articulador das partes interessadas da sociedade civil.

### Atribuições:

**Clis** - cada CI (formada por municípios aderidos ao projeto, membros da sociedade civil organizada, e empreendedores da área em foco) ficou responsável por um Votor de Desenvolvimento e as metas do Planejamento Estratégico a ele associadas (este é um modelo flexível – também é possível que as Cls sejam grupos menores, que cuidem, cada um, de uma única meta. Esta é uma modelagem que pode ser feita posterior à implementação);

### CGI por meio do Secretariado Executivo

- cuida da documentação administrativa, de contatos e relações para apoio às Cls no cumprimento das metas;

### CGI por meio do Escritório de Projetos

- elabora os projetos executivos para implementação das metas e responde sobre a execução de cada uma delas para as Cls. Articula com instâncias nacionais (MEC, MinC, Rede de Cidades Nacionais e Internacionais);

### Partes Interessadas da Sociedade Civil

- facilita a formação das Comissões Integradoras e da CGI. O Sebrae SP participa da GGI, e os Escritórios Regionais participam das Cls, com representantes alinhados ao tema. Sebrae facilita, com outros membros do Sistema S, o apoio técnico e a formação/capacitação;

**Municípios** - aderem à MultiGov, às redes de Cidades Educadoras e Cidades Verdes (Metas 1.1.1, 1.2.1. e 2.1.1.) e apoiam os projetos e as iniciativas criativas e inovadoras. Participam de eventual rateio para custear ações. Recebem apoio técnico e formação/capacitação do Sebrae e demais membros do Sistema S;

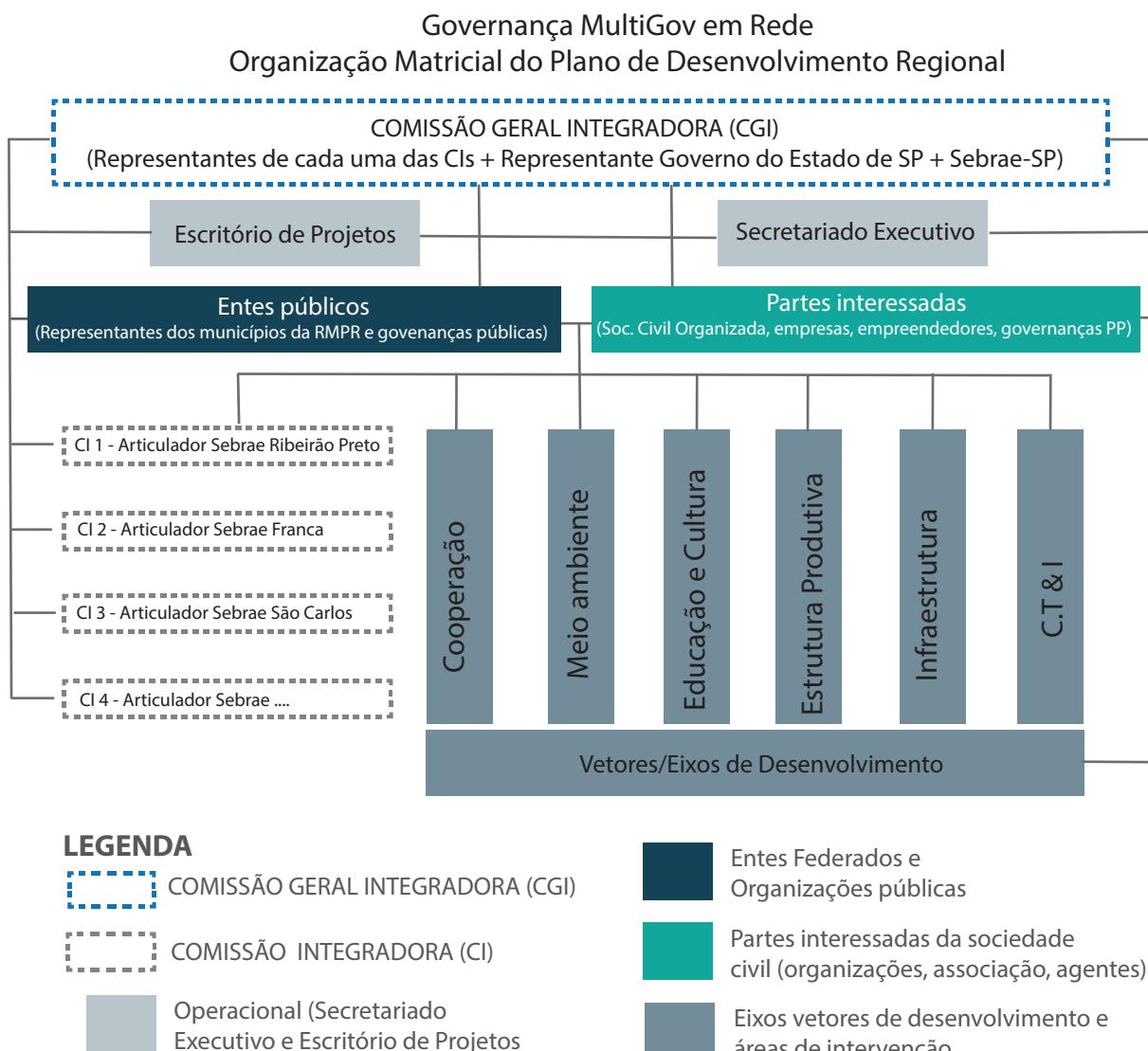
**Secretaria de Desenvolvimento do Gov.SP** - apoia a criação de CIs, das quais os diretores regionais do referido órgão participam, de acordo com as três regiões administrativas que representam (Ribeirão Preto, Franca e Barretos). É membro nato

da CGI e fomentadora de metas relacionadas à estrutura produtiva e cooperação.

Caberia a cada CI articular com as demais para a consecução da(s) meta(s) sob a sua responsabilidade. O Sebrae-SP é disposto como o principal articulador da sociedade civil organizada, e responsável pela facilitação da organização das Comissões Integradoras responsáveis pelos vetores e/ou ações finalísticas.

Para facilitar a compreensão da estrutura da MultiGov em Rede e a atribuição de responsabilidade, na figura 38 é apresentada a proposta de organograma matricial.

Figura 37: Proposta/modelo de organização matricial da Governança do Plano de Desenvolvimento Regional para a RMRP



Fonte: Ipcic, 2024.

### 3.3.1. Exemplos de ferramentas para implementação da governança multinível

Uma vez instituído o modelo estrutural de governança, os atores podem usar ferramentas específicas para institucionalizar os programas e projetos do Plano de Desenvolvimento. Existem diferentes modelos e caminhos possíveis de serem adotados, enfatizando-se que todos devem prever a parceria, integração e o fortalecimento das estruturas da RMRP em Câmaras Temáticas.

**Consórcios e convênios de cooperação.** Podem ser verticais e horizontais. São instrumentos de gestão pública compartilhada e têm por objetivo criar uma agenda pública comum capaz de promover o desenvolvimento das localidades e seu entorno, de forma mais equitativa. Ao buscarem solução para problemas comuns, os municípios estabelecem relações de parceria, ampliando as capacidades técnica, gerencial e financeira das localidades, e melhorando a prestação dos serviços públicos.

**Parceria Público-Privada (PPP).** Contrato de prestação de obras ou serviços de uma empresa privada com um órgão público, seja da União, do estado ou município. Numa visão internacional sobre o conceito de PPP, trata-se de um contrato de longo prazo entre um governo (federal, estadual ou municipal) e uma entidade privada, no qual essa entidade se compromete a oferecer serviços de infraestrutura, as responsabilidades do financiamento, projeto, da construção, operação e manutenção da infraestrutura.

**Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou Cadeias Produtivas Locais (CPLs).** Os APLs envolvem o conjunto de empresas, produtores e instituições que mantêm vínculos de cooperação. Com produtos semelhantes, participam da mesma cadeia produtiva; utilizam insumos comuns; necessitam de tecnologias semelhantes e informações sobre os mesmos mercados. As CPLs foram criadas em 2024, pelo Governo do Estado de São Paulo, com a finalidade de fomentar a integração de setores em um raio de 50 quilômetros.

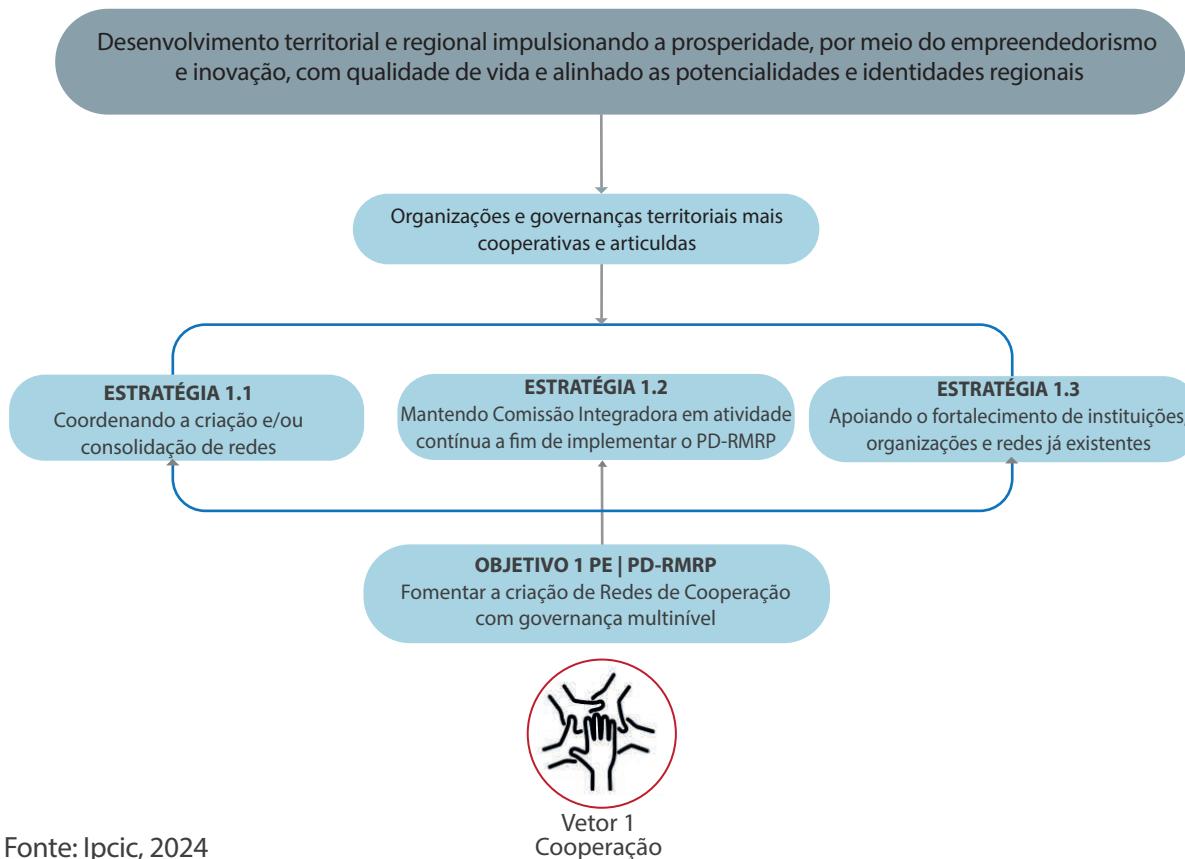
**Cooperativas.** Celebram contrato de sociedade cooperativa com as pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

**Redes interorganizacionais.** Conexões entre organizações e atores que se inter-relacionam com o foco em gerar resultados e atingir objetivos. Esses objetivos podem ser estabelecidos de acordo com o nível de amadurecimento das redes, que são melhor detalhados nas páginas seguintes.

### 3.3.2. Fase de implementação

O Plano de Implementação da Governança do PD-RMRP é composto por um objetivo e três estratégias (figura 38).

Figura 38: Mapa estratégico de implementação da Governança do PD-RMRP.

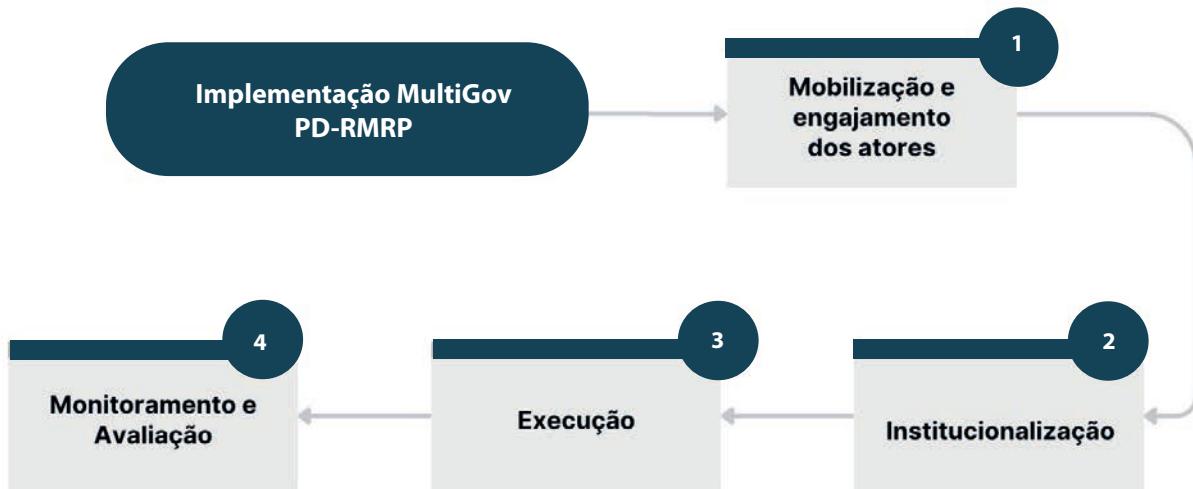


Fonte: Ipcic, 2024

Em atendimento ao objetivo, às suas estratégias e aos impactos esperados, esse plano pauta-se nos exemplos das Redes Internacionais de Cidades e na construção de agendas internacionais pelas Agências Especializadas das Nações Unidas<sup>29</sup>. Trata-se de uma forma de implementação da governança MultiGov por meio de engajamento, mobilização e adesão de diversos atores em uma "rede guarda-chuva", cuja principal função é promover a cooperação, o diálogo, a articulação e representação de governos e governanças preexistentes na região.

Propõe-se que a implementação ocorra em quatro fases (figura 40). Cada uma delas composta por um conjunto de etapas, que dialogam com as metas e ações finalísticas do Plano Estratégico do PD – RMRP.

Figura 39: Fases de implementação da MultiGov PD-RMRP



Fonte: Ipcic, 2024.

As etapas podem ser coordenadas por um Grupo de Trabalho (GT), de caráter tripartite, composto por representantes dos setores público e privado, assim como partes interessan-

das da sociedade civil. O GT de implementação é desfeito no ato de criação da Comissão Geral Integradora (CGI), que assume as funções de coordenação do PD-RMRP.

### 3.3.2. Plano de trabalho de implementação da governança multinível em rede

#### Fase 1 - Mobilização e engajamento

Estratégia: 1.1. Coordenando a criação e/ou consolidação de redes

Meta do PE - RMRP - 1.1.1. Implementar a governança multinível em rede do PD-RMRP com adesão de pelo menos 50% dos municípios, até dezembro de 2025, de maneira a garantir a sua institucionalização, por meio de ações planejadas

Ações finalísticas previstas:

1.1.1.1. Identificação e articulação das lideranças regionais e *stakeholders* para formação da rede de cooperação

1.1.1.2. Pactuação com as prefeituras das cidades da região Metropolitana de Ribeirão Preto para adesão à governança multinível em conformidade com o Programa Transformar Juntos do Sebrae

Etapa 1. Instituição do Grupo de Trabalho do PD - RMRP

Etapa 2. Identificação das lideranças regionais e dos stakeholders da RMRP

Etapa 3. Realização de 05 (cinco) Conferências Regionais com lideranças e stakeholders para elaboração de Carta de Intenções do PE - PD RMRP, em 2025.

Etapa 4. Formalização da adesão das lideranças regionais e stakeholders ao PD – RMRP

## Fase 2 - Institucionalização

Estratégia: 1.1. Coordenando a criação e/ou consolidação de redes

**Meta do PE - RMRP - 1.1.1.** Implementar a governança multinível em rede do PD-RMRP com adesão de pelo menos 50% dos municípios, até dezembro de 2025, de maneira a garantir a sua institucionalização, por meio de ações planejadas

**Ações finalísticas:**

1.1.1.3. Criação de Comissão Integradora a fim de viabilizar a implementação do Programa Governança Empreendedora do Sebrae, com a participação ativa do Estado, das prefeituras e dos grupos de interesse da sociedade.

1.1.1.4. Institucionalização de redes interorganizacionais por vetor de desenvolvimento, com planos de ação focados na oferta de benefícios aos membros, atribuição de responsabilidades e formas de financiamento das ações planejadas, tendo início pelas Redes de Cidades Educadoras e Cidades Verdes.

1.1.1.5. Gestão, Implementação e Monitoramento do Plano de Ação.

**Etapa 5. Institucionalização da Governança Multinível do PD RMRP**

**Etapa 6. Constituição das Comissões Integradoras por vetor de Desenvolvimento / ação finalística**

**Etapa 7. Estruturação do funcionamento administrativo-financeiro do PD RMRP**

## Fase 3 - Execução

**Estratégias:**

1.2. Mantendo a Comissão Integradora em atividade contínua a fim de atuar na implementação do Planejamento Estratégico

1.3. Apoando o fortalecimento das instituições, organizações e redes de cooperação de caráter regional

**Meta do PE - RMRP - 1.2.1.** Disponibilizar, até dezembro de 2025, dentro das regionais do Sebrae que atendem aos municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, estrutura de apoio às atividades de cooperação previstas no Planejamento Estratégico de Desenvolvimento.

**Meta do PE- RMRP - 1.3.1.** Realizar, por meio das gerências regionais do Sebrae, anualmente, atividades formativas **Meta do PE- RMRP - 1.3.1.** Realizar, por meio das gerências regionais do Sebrae, anualmente, atividades formativas conforme a necessidade identificada pela região.

**Ações finalísticas:**

1.2.1.1. Oferecer até duas formações/capacitações usando metodologia de aprendizagem pela ação a fim de que ao final das formações, os atendidos concluam fases estruturantes de suas práticas cooperadas - conteúdo comum a todos os eixos de desenvolvimento, com avaliação de satisfação acima de 50%

1.2.1.2. Designação de recurso humano interno do Sebrae e/ou contratar consultoria para o atendimento proposto na meta 1.2.1 para implementação da Comissão Integradora

1.2.1.3. Designação de recurso interno ou por meio de contratação de consultoria para a criação de um escritório de projetos - bureau de criatividade atrelado à Comissão Integradora para elaboração de projetos e captação de recursos, a fim de atender os municípios que se conveniaram ao Sebrae de forma voluntária ou a partir de contribuição financeira determinada.

1.3.1.1. Oferecer atividades formativas usando a metodologia da aprendizagem pela ação a fim de que ao final das formações, os atendidos concluam fases estruturantes de suas práticas cooperadas – conteúdo comum a todos os eixos de desenvolvimento

1.3.1.2. Apoio técnico/consultoria para associações, redes e cooperativas de acordo com o Programa Competitividade em Cadeias Produtivas, IGS e APLs, cujo foco de atuação esteja alinhado ao potencial e às vocações regionais e locais – conteúdo comum a todos os eixos de desenvolvimento com vistas à qualificação das cadeias produtivas existentes para que se credenciem ao pleito de apoio financeiro e técnico do Programa Produz SP.

<b>Etapa 8.</b> Criação da estrutura de apoio à cooperação do PD RMRP nos escritórios regionais do Sebrae/SP
<b>Etapa 9.</b> Estruturar o funcionamento administrativo da Secretariado Executivo e do Escritório de Projetos
<b>Etapa 10.</b> Capacitar os membros das Comissões Integradoras do PD-RMRP sobre formas e ferramentas de cooperação que podem ser usadas na execução dos planos de trabalho;
<b>Fase 4 - Monitoramento e Avaliação</b>
<b>Etapa 11.</b> Definir metodologia de Monitoramento do PD-RMRP
<b>Etapa 12.</b> Acompanhar continuamente e avaliar periodicamente os projetos

### 3.4. Primeiras redes de cooperação do PD-RMRP: proposta para o início da implementação do Plano de Desenvolvimento Regional

Como parte do planejamento estratégico do plano de desenvolvimento da RMRP, foram definidas três estratégias para a implementação da Governança Multinível em Rede, como descrito no item anterior. Dentre elas, a estratégia 1.1 prevê a coordenação para criação ou consolidação de redes, cuja ação finalística aponta para a formação, inicialmente, de duas redes de cooperação: de Cidades Educadoras e de Cidades Verdes.

Antes de detalhar a proposta das redes de Cidades Educadoras e Cidades Verdes, é preciso compreender a ideia de redes adotada no plano.

Redes de cooperação podem ser formadas por meio de integrações vertical, horizontal e diagonal de atores públicos e da sociedade organizada. Dentro de um sistema de categorização das redes interorganizacionais, é possível, ainda, descrever seu tipo de formação, se natural ou induzida; a orientação das relações, se com fins comerciais ou sociais; quanto à existência de uma organização central, se estimulante e fortalecedora, ou concorrente; se a governança é sem formalização institucional, com um agente intermediador ou coordenada por um articulador central; se formal ou informal; com competitividade entre organizações internas ou entre outras redes; pela proximida-

de, se geográfica, organizacional ou tecnológica; e se com necessidades e sinergias das alianças por complementação ou fortalecimento<sup>30</sup>.

No caso do que se propõe no PD-RMRP, é pertinente a adoção de modelos distintos e que podem transitar ao longo de sua formação, começando, por exemplo, como informal e deliberando, com o passar do tempo, pela mudança para a formalidade.

O importante é deixar evidente que existem experiências de gestão de rede de cooperação mapeadas e difundidas que permitem à Comissão Integradora se apropriar, a fim de contornar desafios. É sabido que, quando em uma rede, a composição é muito disforme entre o maior e o menor integrante, os impasses podem se tornar inadimplíveis; que deve ser estratégico planejar entregas intermediárias para manter os partícipes motivados; que a transparência é condicionante para a manutenção das relações de respeito entre os membros da rede; que a gestão da informação quando não é bem realizada, desconstrói até vitórias já comemoradas.

Todos esses adendos estão sendo apresentados, porque a cooperação em rede é uma proposta balizadora do plano de desenvolvimento e da governança. Ainda que a criação de redes tenha sido colocada como solução para

vários problemas, o desafio em fazer a gestão de permanência desses colegiados é significativo e exige habilidades específicas.

A figura da rede é a imagem mais usada para designar ou qualificar sistemas, estruturas, ou desenhos organizacionais caracterizados por grande quantidade de elementos (pessoas, pontos de venda, entidades, equipamentos, etc.) dispersos espacialmente, e que mantêm alguma ligação entre si.<sup>31</sup>

Essa grande variação sobre o que é rede pode levar ao equívoco de concluir que tudo é rede - estruturas velhas e novas, modos convencionais e inovadores de fazer, estratégias de opressão e estratégias de libertação confundem-se sob uma pretensa mesma aparência. Se não for possível estabelecer algumas distinções, o conceito de rede deixa de ter sentido e passa a não servir para nada.<sup>32</sup>

Por outro lado, os benefícios a serem alcançados com a adoção de gestão por rede são expressivos e podem viabilizar atividades que sem a rede seria impossível. Assim como acelerar processos e multiplicar iniciativas.

As Redes Interorganizacionais surgem como ferramentas para o fortalecimento e a integração multinível de governos locais, organizações da sociedade civil e demais atores públicos e privados. Tem potencial para promover a colaboração recíproca para o alcance de objetivos comuns que não seriam resolvidos pela atuação isolada dos municípios. As redes, de maneira geral, possuem uma régua, ou escala de maturidade.

**(1) Rede de troca** – primeiro estágio de amadurecimento, no qual os atores se propõe a trocar experiências e recursos;

**(2) Rede de Desenvolvimento** – estágio no qual os atores se pré-dispõem a realizar parcerias técnicas e educativas;

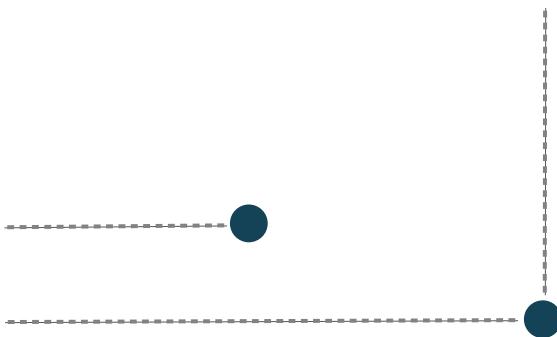
**(3) Rede de Expansão** - quando os atores já compartilham informações, tecnologias e oportunidades;

**(4) Rede de Ação** – neste estágio, os atores já produzem novos conhecimentos, produtos e atividades coletivas;

**5) Rede de Aprendizagem** - fase mais amadurecida, na qual se aprende em rede e na própria Rede. Como uma boneca russa, cada estágio de amadurecimento integra o escopo do próximo, fortalecendo continuamente a rede.

O aprendizado em rede, indicado no item 5, é o processo que fundamenta o amadurecimento das interações na governança multinível. No primeiro momento, gera conhecimento; permite construir ferramentas que viabilizam diferentes atividades, como parcerias internas e externas, formação de redes intra e interorganizacionais, promovendo a constante colaboração. Não se alinha, necessariamente, às relações hierárquicas tradicionais. Considera que as redes, parcerias e interconexões surgem em interações diversas, com diferentes atores, a depender do projeto executado, demandando auto-organização das redes.

Em um segundo momento, a governança gera mais colaboração e aumenta a resiliência, tendo em vista que melhora a capacidade adaptativa. Trata-se de estratégia contínua de compartilhamento da visão, missão e atividades, desenvolvendo uma organização coletiva que negocia estratégias e objetivos comuns. Todos os processos devem ser comunicados com eficácia, garantindo que os stakeholders mantenham coerência coletiva, adotando a disponibilidade de evoluir coletivamente, enquanto território. Esse pilar garante o reconhecimento das experiências e contribuições dos atores, desbloqueando o aprendizado coletivo (figura 40).





# TERRITÓRIO Café Açúcar

com

Figura 40. Indicativos para definição de estratégia

**58%**  
dos municípios  
tem pelo menos  
um negócio de café

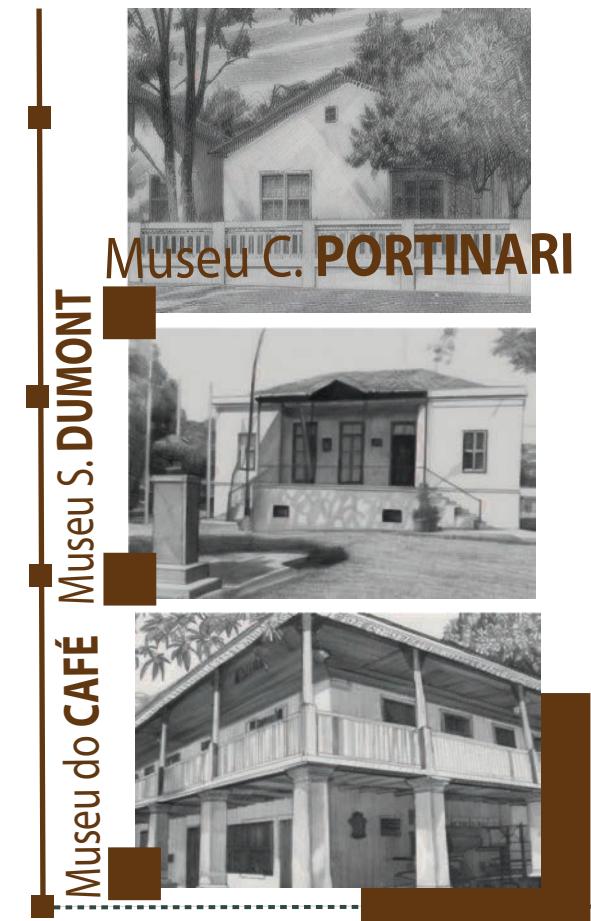


REDE regional de  
**CIDADES EDUCADORAS**

**58%**  
dos municípios  
têm pelo menos  
uma produção  
de cachaça

Fonte: Ipcic, 2024.

● Transformação dos museus existentes em pontos de irradiação dos territórios;  
Criação dos Ecomuseus:  
Jatai - Luiz Antônio  
Santa Maria - São Simão  
Horto Florestal - Batatais



Território do CAFÉ

- Casa da Memória Italiana/festas
- Mumbuca
- Casa Libaneza
- Colônia Preta
- Trem Rib/Tambaú
- Trem da Cana Sertãozinho

Território da CACHAÇA



Da fazenda à cidade  
■ Torre da Fazenda  
Guatapará



Museus influenciados  
pela época áurea do café

## FAZENDAS

- Festival do Café - Altinópolis
- Turismo Fazendas Históricas
- Produção de Café Especial
- Turismo Ferroviário
- Artesanato Caipira
- Gastronomia



## AMCRP

Associação Museu da Cerveja  
de RIBEIRÃO PRETO

CPL DA CERVEJA  
Acirp | Supera Parque

**73%**  
dos municípios  
têm pelo menos  
uma produção de  
cerveja artesanal

- Oktoberfest
- Turismo cervejarias
- Cervejas premiadas  
Internacionalmente
- Produção de lúpulo
- Gastronomia

## PATRIMÔNIO FERROVIÁRIO



Estação do Trem da Cana em  
SERTÃOZINHO

**82%**  
dos municípios  
têm patrimônio  
ferroviário



Museu Ferroviário  
SÃO SIMÃO

### 3.4.1. Rede de Cidades Educadoras

O conceito de Cidade Educadora surgiu na Europa, na década de 1990, inspirado fortemente pelos Direitos Humanos e o Direito à Cidade. A Carta da Cidade Educadora, que foi formalizada em 1994, apresenta seus princípios fundamentais, como: promoção das condições de liberdade para tornar a escola um espaço de comunidade; entender a cidade como um vasto ambiente de aprendizagem; incentivar o aprendizado com a cidade e seus habitantes; valorizar o conhecimento adquirido por meio da experiência direta, fundamentado na realidade; e focar na formação de valores. Essas experiências, desenvolvidas em

contextos diferentes, podem ser adaptadas para a realidade brasileira, considerando as características e a diversidade existentes no país.

Embora os princípios da Cidade Educadora estejam em perfeita harmonia com a visão de desenvolvimento adotado neste plano, enfatiza-se que se trata de uma referência que auxilia na criação de mecanismos que permitem enxergar a cidade como um espaço educativo, capaz de promover o desenvolvimento pleno dos seres humanos e, por consequência, das cidades que habitam.

### Quais elementos são encontrados em uma Cidade Educadora?

De acordo com as experiências coletadas pelo Centro de Referências em Educação Integral, com base nas informações da Associação Internacional de Cidades Educadoras, é possível encontrar 19 pontos que foram transformados positivamente em cidades que se assumiram educadoras, como estratégia de desenvolvimento humano:

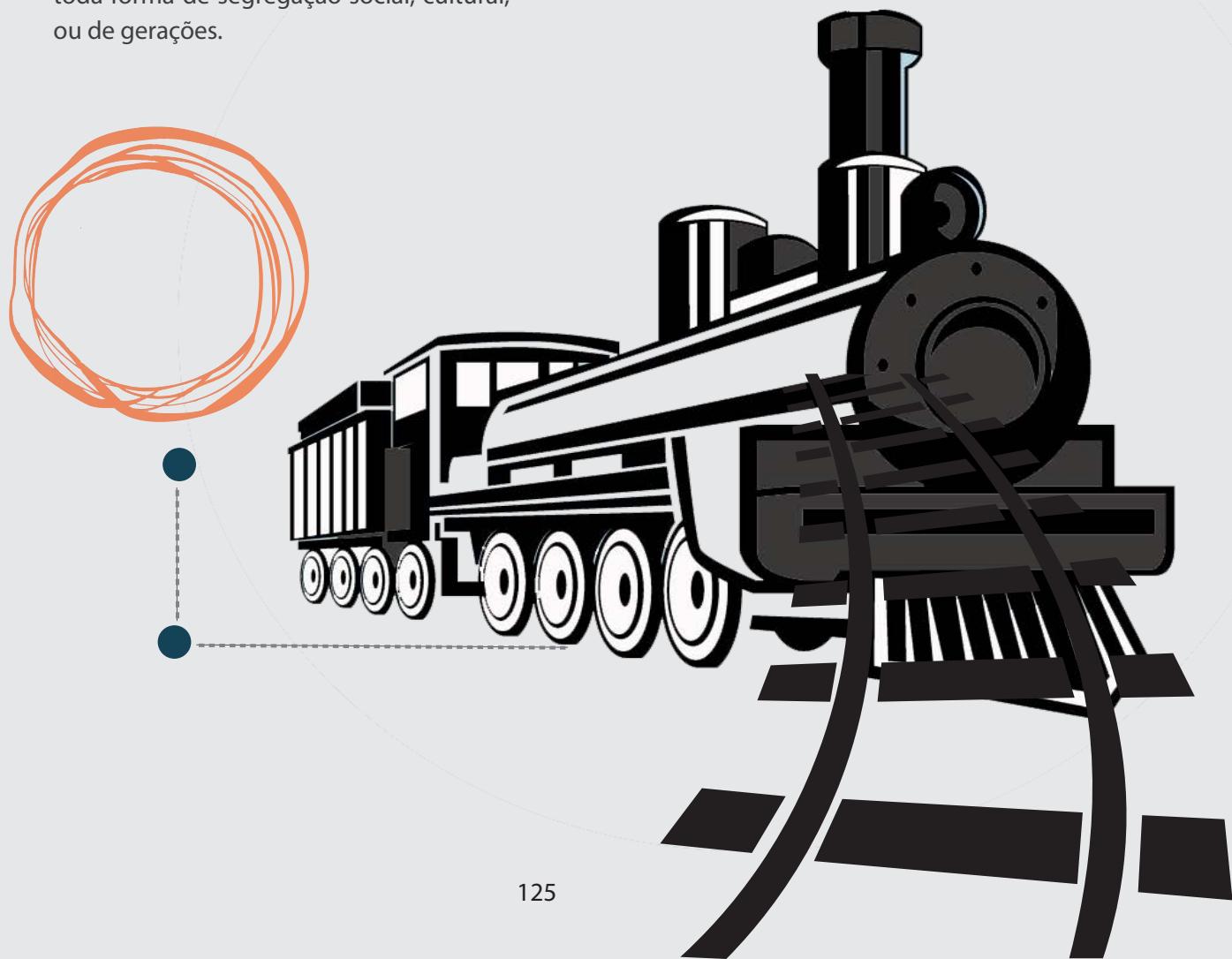
- Conceituam Educação de maneira mais ampla, como um bem social dinâmico, construído coletivamente e que acolhe sem restrições quem quer aprender e ensinar em ambientes formais, não formais e informais.
- Respeitam o meio ambiente de seu próprio território, de territórios vizinhos e de outras cidades do mundo. Valorizam a cultura como processo de produção que motiva a criatividade, estimula a curiosidade, preserva a memória local, integra diferentes populações e gera trabalho e renda.
- Integram conhecimentos, favorecendo aprendizados em rede, por meio de trocas e compartilhamento de experiências.
- Formam, promovem e desenvolvem os seres humanos em todos os momentos, ao longo da vida: sejam crianças, jovens, adultos ou idosos.
- Definem prioridades de formação segundo um processo de avaliação de carências, objetivos e recursos.
- Reconhecem os recursos e o potencial formativo da própria localidade como ferramenta de desenvolvimento dos sistemas laboral, social e educativo.
- Desenvolvem todas as potencialidades educativas, garantindo-as no projeto político de cidade.
- Investem em formação para que pessoas e comunidades atinjam o máximo do seu potencial, valorizando suas identidades, criatividade e responsabilidade com o coletivo.
- Consolidam a cultura do respeito, da colaboração e do diálogo.
- Mantêm o acesso às tecnologias de informação e comunicação.
- Proporcionam a colaboração entre instituições educativas formais, não formais e informais, com foco no ensino e na aprendizagem dos cidadãos.
- Cooperam com instituições e projetos de estudo e pesquisa, com foco no aprimoramento e fortalecimento dos meios de

participação cidadã e qualidade de vida nas cidades.

- Garantem a proteção de crianças e jovens, e o direito à cidadania, ao diálogo e à coexistência com outras gerações.
- Reconhecem a escola como instituição educativa e, ao mesmo tempo, agente de transformação do território onde se insere.
- Valorizam uma ideia ampla e diversificada de saberes, tomando cada indivíduo como potencial educador.
- Compreendem o território como uma grande plataforma de experimentação para que as pessoas possam exercer sua plena cidadania.
- Dão condições para o exercício da democracia, com a coexistência pacífica, a ética e o respeito à pluralidade como determinantes.
- Mantêm o planejamento urbano que permite a integração das aspirações pessoais e sociais dos indivíduos, combatendo toda forma de segregação social, cultural, ou de gerações.

Entre esses pontos, destacam-se como bases para uma Cidade Educadora: o respeito ao meio ambiente; a concepção da educação como um bem social dinâmico, acessível a todos; a integração entre conhecimentos e experiências; e o reconhecimento dos recursos locais como ferramentas de desenvolvimento. Além disso, enfatiza-se a importância de valores como a cultura do diálogo, colaboração, e valorização das identidades e da criatividade das comunidades.

Em conclusão, o conceito de Cidade Educadora reforça a ideia de que as cidades podem e devem ser ambientes propícios para o desenvolvimento integral dos indivíduos e suas comunidades, promovendo uma educação, cultura, bem-estar e melhoria socioeconômica que transcendem os limites das instituições formais e que envolve a comunidade, o ambiente e as redes de conhecimento como protagonistas de um processo contínuo de aprendizagem e transformação social.



# REDE REGIONAL DE CIDADES EDUCADORAS





## Propostas integradas

A linearidade da leitura pode levar o observador a compreender que uma coisa só começa quando outra termina e isso não é fato. Diferente, a proposta compreende ações concomitantes, uma apoiada na outra. Outro risco na organização em textos seguidos é não deixar o leitor ver como os referenciais se dão suporte. Ou seja, nada neste plano é sem motivo estratégico. A opção por gestão em rede se afirma no potencial coletivo não visto no diagnóstico; a proposta pelo fomento da rede de cidades educadoras se explica pela necessidade de trabalhar problemas e soluções que são comuns pelo menos para a maioria, sem individualizar as temáticas, colocando, por exemplo, questões como falta de colaborativismo; baixa autoestima; perda das relações de pertencimento; desarmonia urbana, tudo abaixo de um mesmo conjunto de soluções.

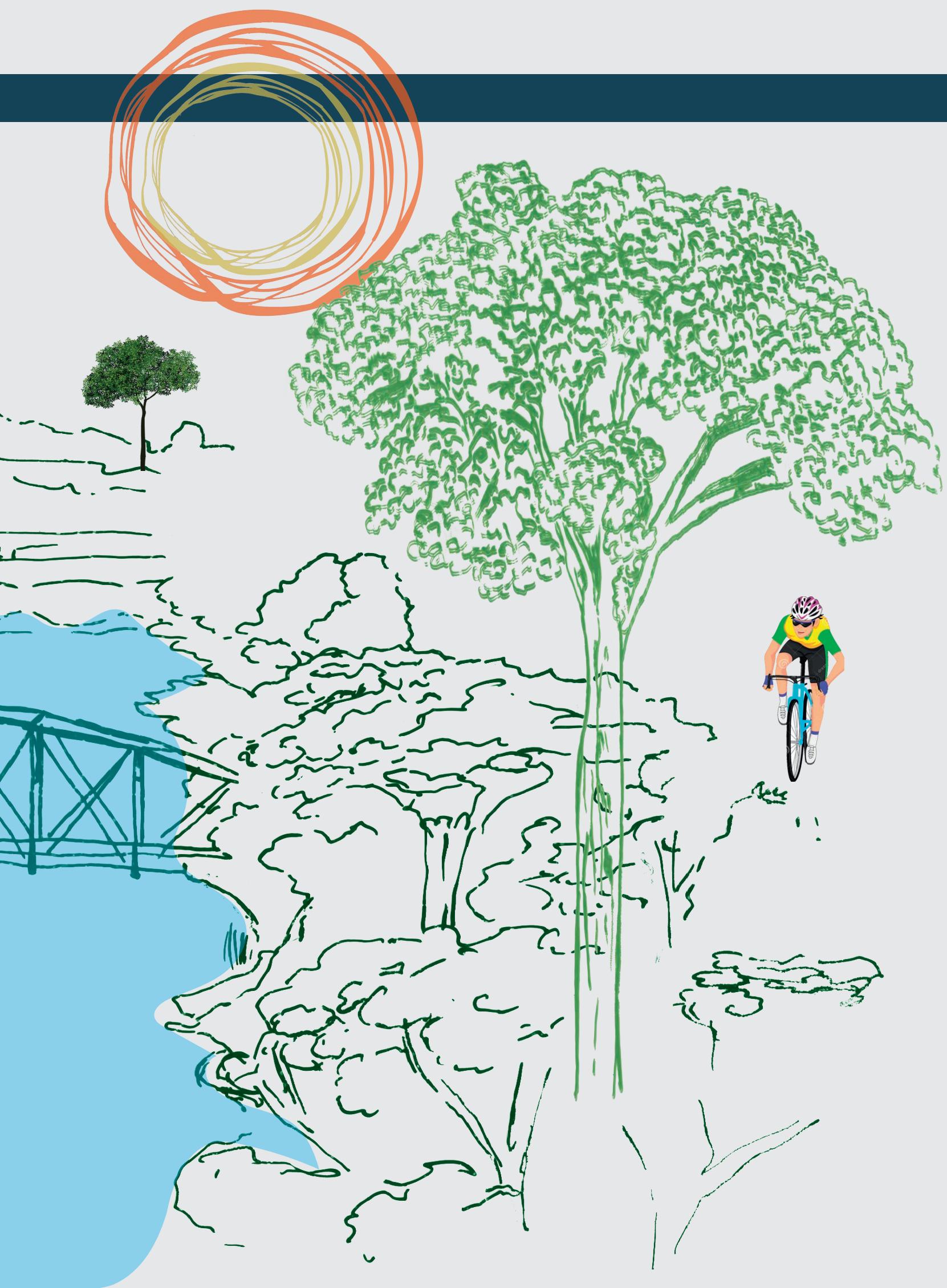
Defender a Cidade Educadora para essa região, dentro de um Plano de Desenvolvimento Regional, é uma resposta estratégica sob o ponto de vista da comunicação e gestão. Trata-se de colocar, ao alcance das mãos, uma temática contemporânea que poderá levar essa região para um futuro mais controlado; administrável; harmonioso e humano. É, antes de mais nada, um convite a fazer uma curva acentuada. A questão, aqui, é apartar-se de velhos padrões que abusam do espaço da cidade; das relações hierarquizadas; da falta de responsabilização; da valorização exacerbada das vantagens.

Os princípios da Cidade Educadora já foram interligados com o projeto de expansão do turismo; com a proposta de desenvolvimento da gastronomia; assim como será vinculado ao tema comunicação, mais à frente. Realmente, esse desenho de desenvolvimento proposto é multidisciplinar e transversal.



# REDE REGIONAL DE CIDADES VERDES





### 3.4.2. Rede de Cidades Verdes

As discussões sobre as problemáticas ambientais derivadas de ações humanas são cada vez mais cotidianas, e a exploração dos recursos naturais é fruto dos processos de expansão nas áreas econômica, urbana e rural.

Tais processos não consideram igualmente os aspectos ecológicos, econômicos e sociais, o que têm impactado direta e indiretamente na diminuição da biodiversidade, degradação dos ecossistemas e fragmentação das paisagens, provocadas pelo uso não sustentável dos recursos disponíveis.

As ações do homem na natureza, nos últimos tempos, têm levado, paradoxalmente, à eliminação das condições de sobrevivência da nossa espécie, neste planeta. Isso pode ser explicado pelo distanciamento do homem em relação ao meio, o que provocou a perda gradativa da percepção de que somos parte de um sistema único e integrado.

O crescimento acelerado da população humana, o consumo em larga escala e o desequilíbrio ambiental são as principais causas da exploração desenfreada dos recursos naturais. A incalculável quantidade de resíduos gerados e lançados no meio é responsável pelos problemas socioambientais que enfrentamos hoje, desde a escala global até a escala local.

A crise socioambiental está provocando uma transformação estrutural da nossa sociedade, a ser reconstruída pautada em valores ecocentristas (que nos condicionam a deixar de enxergar a natureza “apenas” como recurso) e comunitários, compreendendo-se que todos os fenômenos (físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais) são, na sua essência, inter-relacionados e interdependentes.

Nesse contexto, observam-se alguns movimentos significativos em relação às transformações dos processos de produção dos modelos de consumo, como, por exemplo, a gestão da água; de resíduos; a proteção de ecossistemas frágeis; o fortalecimento das comunidades, o planejamento e a gestão das cidades visando à equidade sociocultural.

No que se refere às cidades, atualmente, mais da metade da humanidade vive em área urbana, e é esperado que, até 2050, os centros urbanos devam abrigar 68% da população mundial (ONU, 2022). No Brasil, a parcela de população que vive em áreas urbanas já se aproxima de 90%<sup>33</sup>. No entanto, a interface entre a questão ambiental e a expansão urbana ocorre a partir de contradições políticas, sociais e técnicas do processo de proteção ambiental, em que não há a definição de uma agenda política de prioridades socioambientais.

O processo de urbanização, no Brasil, mais acentuadamente a partir do último século, não ocorre pautado no equilíbrio entre as funções ecológicas, econômicas e sociais, que caracterizam as cidades, o que têm impactado direta e indiretamente na diminuição da biodiversidade, degradação dos ecossistemas e fragmentação das paisagens, provocadas pelo uso não sustentável dos recursos disponíveis.

No final do século XX, passou-se a adotar, nos processos de planejamento urbano e regional, o conceito de cidades como ecossistema<sup>34</sup>, onde há a interação entre os sistemas ecológico, político, socioeconômico, demográfico e fatores comportamentais.

Corroborando esse caminho, 14 dos 17 ODS, para 2030, estabelecidos pelo Encontro da Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, ocorrido em 2015, abordam direta ou indiretamente a questão das cidades.

Nas últimas décadas, vários modelos, diversas metodologias e estratégias, associadas ao planejamento e à gestão das cidades, foram se consolidando como caminhos para o desenvolvimento de cidades a partir do equilíbrio entre suas funções (ecológicas, sociais, estruturais e econômicas). Atualmente, a maioria dos processos de planejamento urbano existentes depende fortemente de informações ecológicas<sup>35</sup>, apresentando-se, muitas vezes, como planejamento ambiental urbano<sup>36</sup>.

Dentre esses modelos, pode-se considerar as cidades sustentáveis; cidades inteligentes; cidades criativas; cidades educadoras, como apontado; cidades humanas<sup>37</sup> e cidades verdes, sendo que muitas diretrizes de um modelo se sobrepõem a outro.

As Cidades Verdes partem do modelo de cidades sustentáveis, potencializando os sistemas verdes como transformadores de qualidade urbana, periurbana e rural.

A implantação desse modelo demanda a elaboração de planos urbanos e regionais integrados, multidisciplinares e participativos, pautados na promoção da eficiência energética das cidades (com fluxos energéticos circulares), na consolidação de modelos socioeconômicos inclusivos, na melhora da qualidade ambiental urbana, e na conservação e preservação ambientais.

Como estratégias, pode-se citar o fortalecimento de modelos de cidades compactas<sup>[38]</sup>; a gestão eficiente das águas superficiais e subterrâneas (desde a sua captação até seu descarte, potencializando a recarga controlada dos lençóis subterrâneos) e dos resíduos urbanos (tratamento e reúso de águas cinzas e negras, compostagem, coleta seletiva e reciclagem); a conexão e proteção ambiental através de corredores (verdes ou ecológicos) e zonas de proteção a áreas ambientalmente frágeis (protegidas legalmente ou não); o aumento da arborização urbana qualificada; a mobilidade eficiente (com a integração de diversos modais nas escalas municipal e regional e potencialização de uso de modais não motorizados); fortalecimento das economias circular e local; diminuição do consumo e da geração de resíduos.

A primeira edição da Conferência Cidades Verdes foi realizada, no Brasil, em 2010. Naquela época, a proposta era pensar soluções ambientais para os grandes centros urbanos. Cinco anos depois, a ONU reconheceu a transformação das cidades sustentáveis como um de seus planos na ação para o Desenvolvimento Sustentável<sup>[38]</sup>.

Em 2020, o Ministério do Meio Ambiente lançou o programa Cidades + Verdes, instituído pela Portaria no 504/2020, como um dos eixos

da Agenda Nacional de Qualidade Ambiental Urbana, cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida nas cidades.

O programa tem como diretrizes:

- Realização de ações concretas para melhoria da qualidade de vida nas cidades e do bem-estar dos cidadãos, assegurando o acesso às informações e melhor aproveitamento dessas áreas;
- Realização de mapeamento, avaliação e cadastro das áreas verdes urbanas, assim como ações para a conservação da biodiversidade, a conectividade e o conceito de infraestrutura verde, com a utilização de soluções baseadas na natureza para a solução de problemas urbanos;
- Consolidação de informações e divulgação das Áreas de Vulnerabilidade Urbana (AVU), incluindo seus atributos históricos, sociais e culturais, bem como promoção da cidadania ambiental, aumentando a acessibilidade e a participação da sociedade;
- Identificação do potencial econômico, necessidades e formas de financiamento e instrumentos de gestão;
- Promoção da sustentabilidade e da qualidade de vida da população por meio de áreas verdes urbanas com acesso equitativo, seguro e democrático e com infraestrutura que garanta acessibilidade e inclusão;
- Promoção da mitigação dos impactos de eventos climáticos extremos e dos riscos socioambientais;
- Potencialização dos serviços ecossistêmicos e estímulo à utilização de áreas verdes urbanas como soluções baseadas na natureza para recuperação de áreas degradadas e para prevenção, mitigação e superação de desafios sociais e ambientais locais;
- Incentivo ao uso de áreas verdes urbanas para esporte, lazer e ações de educação ambiental, em consonância com a Lei no 9.795/1999;
- Priorização do uso de espécies nativas na arborização urbana e na criação, recuperação, ampliação e manutenção de áreas verdes urbanas;

- Promoção da preservação do patrimônio físico, cultural e histórico das AVU; Geração de trabalho, emprego e renda em atividades econômicas e culturais sustentáveis no âmbito do planejamento e gestão de áreas verdes urbanas;
  - Promoção da conservação da biodiversidade e do patrimônio genético e do uso sustentável das áreas verdes urbanas; Incentivo à criação de mecanismos específicos de financiamento para criação, recuperação, conexão, manutenção, conservação e utilização de áreas verdes urbanas;
  - Estímulo ao alinhamento entre políticas setoriais municipais e de articulação inter-federativa para o planejamento e a gestão integrada de áreas verdes urbanas;
  - Priorização das áreas de vulnerabilidade social e ambiental no planejamento e gestão para criação, ampliação, recuperação, integração e manutenção de áreas verdes urbanas;
  - Valorização do contexto local e da perspectiva sistêmica no planejamento e gestão das áreas verdes urbanas; Incentivo ao desenvolvimento e utilização de ferramentas tecnológicas nos processos de planejamento, monitoramento e gestão das AVU.
- Este documento anuncia também diferentes fontes de financiamento para apoiar a transformação das cidades em cidades verdes:
- Fundos Públicos, como o Fundo Nacional do Meio Ambiente, Fundo Nacional sobre Mudança do Clima e Fundo de Defesa dos Direitos Difusos;
  - Fundos Privados;
  - Compensação Ambiental, conforme previsto no artigo 25, IV, da Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012;
  - Parcerias Público Privadas – PPP; Programa de Conversão de Multas, de âmbito nacional, instituído pela Portaria MMA nº 76, de 18 de fevereiro de 2020;

- Pagamento por serviços ambientais;
- Programas voluntários.

Nesse Plano de Desenvolvimento Regional, concluiu-se pela criação da Rede Cidades Verdes, envolvendo as cidades da RMRP, pela necessidade e urgência de serem construídos novos caminhos para o desenvolvimento das cidades; pela sinergia de modelo com o da Rede de Cidades Educadoras; pelo potencial da região; e a oportunidade de vir a ser a primeira Rede de Cidades Verdes do Brasil. Ao servir de modelo, os benefícios se somam com a melhor qualidade de vida, a perspectiva de futuro para as próximas gerações, tornando-se referência e, com isso, recebendo a atenção do Brasil e de outros países. Essa atenção reverterá em interesse turístico. A vantagem em decidir-se por tornar-se Cidade Verde é a autonomia em realizar o projeto.





Que toquem os sinos!  
Todos estão sendo convidados  
a aderirem ao projeto  
Cidades Verdes

- 3.5. A importância da participação comunitária e da micropolítica na construção de um projeto regional

## Papel da micropolítica na construção da resiliência comunitária

Até aqui, descreveu-se a junção do Sebrae e do IPCIC na busca de alternativas para o desenvolvimento sustentável e a geração de emprego e renda, por meio da articulação das 34 cidades da RMRP. A proposta é que esse processo se efetive, via implementação de uma governança multinível em rede, de sorte a consolidar, inicialmente, a das Cidades Educadoras e a de Cidades Verdes.

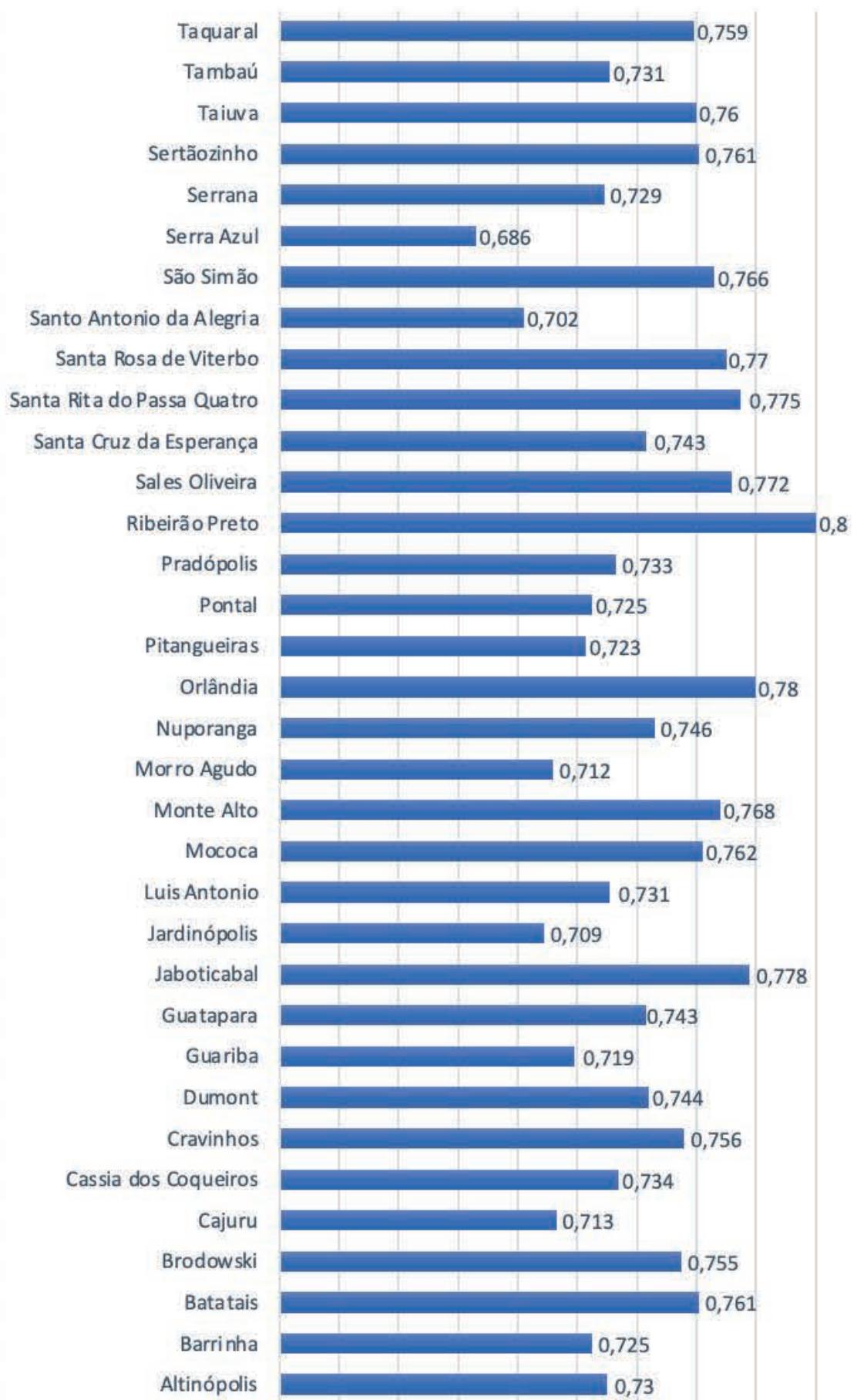
No primeiro momento, quando analisadas todas as suas etapas de construção, tem-se a perspectiva de que o processo se dará no campo da macropolítica com tratativas e protocolos de cooperação dos respectivos players. Tais trâmites são reais, mas não prescindem da necessária participação ativa dos interlocutores e interessados no processo.

Ou seja, para que os protocolos sejam assinados, antes, os diversos atores e a sociedade civil organizada dentro de cada município, e na ponte entre as cidades envolvidas, precisam se sentir pertencentes a essa onda de mudança. E por que isso importa? Porque, para além da potência e das oportunidades de cada município já vistas, é fundamental considerar que essa região vivencia múltiplas ameaças à qualidade de vida e possibilidades de sonhos futuros para sua população.

Isso pode ser notado no gráfico da figura 41 sobre o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).



Figura 41. IDH – Censo 2022



Fonte: IBGE, 2022.

Um olhar mais atento para os índices relativos à qualidade de vida, permite notar a diversidade desses municípios e quanto o fortalecimento interno dessas comunidades é relevante na construção coletiva de caminhos alinhados às demandas de desenvolvimento sustentável, superação das desigualdades e priorização dos direitos sociais. Por entender que a pluralidade do mundo é vantagem, e não problema, consideramos que, subliminar à proposta de governança multinível, está a recomposição e o fortalecimento do Tecido Social, aqui entendido como fruto da construção cotidiana das interações e relações entre as pessoas com seus interesses individuais e olhar para o coletivo desses municípios. Isso só será possível a partir da compreensão da cultura em âmbitos local e regional.

Em geral, a cultura pode ser vista como sinônimo de sofisticação, sabedoria, educação, no sentido restrito do termo. Nesse caso, pode se transformar em uma arma discricionária que classifica e aparta preconceitosamente determinados grupos. Enquanto sociedade, somos treinados a qualificar e categorizar as culturas diferentes como melhores ou piores, diferenciando-as hierarquicamente e, de certa forma, aceitando como corretas algumas e desviantes outras, ou como superiores e inferiores. Essa prática, quase automática, abre as portas, como aqui mencionado, para a falta de estima e pertencimento de um morador no espaço em que reside. E sem senso de pertencimento, não há comprometimento do cidadão com os caminhos econômicos e sociais coletivos percorridos pela cidade.

Assim, em uma sociedade democrática e plural, a cultura torna-se um conceito chave para a interpretação da vida social e o planejamento da vida econômica<sup>39</sup>. Uma espécie de mapa que serve para entender como determinados grupos sociais vivem e se relacionam. Nesse sentido, não é apenas uma referência que marca uma hierarquia de civilização, mas a maneira de viver total de um grupo, socieda-

de, país, ou pessoa. É a compreensão de como veem o mundo, a si mesmas e como se veem no mundo. No limite, independentemente de como se apresentam, todas as culturas equivalem a sentir, celebrar, pensar e atuar no mundo.

Nesse ponto é que acrescentamos outra camada do processo. Se entendemos nossa cultura e como nos relacionamos com tudo o que está à nossa volta e entre nós, passamos a compreender o papel da Micropolítica, que é o caminho de volta, o redescobrimento dos pequenos coletivos e associações. Mas nenhuma forma de micropolítica existe em estado puro<sup>40</sup>. A micropolítica é verbo, no sentido de que se faz nas ações que buscam organizar e valorizar a atuação política local e comunitária. Emerge como uma alternativa para articular diferenças sem intermediação, promovendo a participação direta dos cidadãos na resolução de problemas locais. Esse modelo de atuação permite que as soluções sejam adaptadas às particularidades de cada comunidade, resultando em maior eficiência na alocação de recursos e resolução de conflitos.

Na prática, a micropolítica manifesta-se nas pequenas ações cotidianas e nas interações entre gestores, trabalhadores e usuários, em que se estabelecem campos de força e modos de subjetivação<sup>41</sup>. Essas interações fortalecem o mencionado tecido social, uma vez que geram processos de construção coletiva de soluções que a macropolítica, representada pelos poderes executivo e legislativo, e mais distante do que deveria das localidades, muitas vezes não consegue endereçar de maneira eficaz. Portanto, a micropolítica é fundamental para o fortalecimento da resiliência comunitária, pois habilita os cidadãos a se organizarem e agirem de forma proativa, criando redes de apoio mútuo e inovação social. No limite, por possibilitar o florescimento da pertença e do comprometimento de seus moradores, ajuda a construir a cidade humana.

# O papel da Economia de Circuito Curto no exercício da resiliência comunitária

Em função dos dados emergentes da pesquisa de campo realizada e inseridos na perspectiva da Economia de Circuito Curto (ECC), que tem sido desenvolvida desde a década de 1960, no Japão e na Europa, optamos por tratar dessa prática na área da produção de alimentos. O Circuito Curto Alimentar (CCA), em linhas gerais, pode ser definido como um método de comercialização de produtos agrícolas que é exercido, quer pela venda direta do produtor ao consumidor, quer pela venda indireta, desde que haja apenas um intermediário<sup>42</sup>. Salienta-se que o intermediário pode ser uma cooperativa agrícola que comercializa diretamente com o consumidor ou uma feira que se abastece diretamente do produtor, reduzindo a distância geográfica, fortalecendo a noção de território e simplificando a relação entre produtores e consumidores<sup>43</sup>.

Este método gera PIB, pois envolve algumas cadeias possíveis. Uma delas são as chamadas Cadeias de Proximidade, em que se nota um único intermediário entre produtor e cliente final. Possibilita uma relação fortalecida entre o que se produz localmente e as agroindústrias, na medida em que, para a comercialização dos produtos, são considerados os atributos de origem e do território, do saber fazer tradicional e da produção artesanal. Entre os canais de distribuição utilizados estão: restaurantes, vendas institucionais, rotas temáticas, eventos na comunidade, feiras e mercados regionais<sup>44</sup>.

Outra possibilidade são as Cadeias Espacialmente Estendidas. Aqui, na distância que une produtor-cliente, tem-se pelo menos dois intermediários. Os consumidores estão distantes dos locais de produção, uma vez que se encontram fora da região produtora. Frequentemente, contemplam a parceria com estruturas de varejo convencionais, como hipermer-

cados e supermercados. O diferencial desse processo, é que os consumidores têm acesso, de certa forma, à trajetória do produto, como, por exemplo, ao case que originou o produto. Isso gera empatia entre o consumidor externo e a história dos envolvidos. Esse modelo ajuda a superar também as disparidades locais, uma vez que a adoção de uma imagem regional pode facilitar os processos para aqueles pequenos produtores que estão menos formalizados e regularizados. Como se trata de um modelo relativamente novo, agrega ainda conceitos como fair trade, processos de certificação e indicação geográfica<sup>45</sup>.

Esses dois modelos necessitam do exercício da micropolítica, uma vez que só podem ser implantados na medida em que, no território em foco, existam agentes proativos incentivando a articulação dos envolvidos na produção e comunicação entre os demais stakeholders. As relações de parceria e confiança construídas cotidianamente são fundamentais para seu êxito.

Além disso, para além do fortalecimento do tecido social local, benefícios ligados ao IDH, como coesão social e territorial e capital social, podem ser alcançados. Os benefícios econômicos também são gerados. Entre eles, é possível assinalar o valor agregado às produções locais, a ampliação do universo de produtos oferecidos, a redução de aporte de capital inicial à produção e o desenvolvimento regional. Além disso, otimiza a logística para o escoamento dos produtos e garante o pagamento justo, gerando estabilidade econômica e permitindo melhor planejamento de vida não apenas para os médios, mas também para os pequenos produtores que, em geral, têm dificuldades de conexão com as grandes cadeias de redistribuição e venda.

Outro ponto importante e que se insere entre as preocupações que emergiram no

diagnóstico da pesquisa de campo já mencionada, é que, nesses modelos, em especial o segundo, além da geração de empregos, observa-se a manutenção das vagas. E um dado fundamental garante a permanência dos mais jovens na terra, uma vez que saem para estudar e, pelo sentimento de pertença, retornam.

Além disso, com a valorização da marca regional, garante-se a diversidade de produtos, entre os quais aqueles autóctones, contribuindo para a preservação dos produtos e das especialidades locais. Esse aspecto, associado aos jovens, inseridos na cadeia de produção, garante a conservação de tradições e o reforço da identidade cultural dos territórios.

Finalmente, como parte de uma nova etapa do capitalismo internacional e que se pretende menos tóxica e predatória, o CCA se alinha aos ODS 2030, garantindo a produção com um índice menor de poluição, agricultura menos intensiva, transporte de alimentos em menores distâncias (menos refrigeração, menos utilização de combustíveis fósseis e menos emissão de gases). Menor produção de resíduos, menos perdas e menos embalagens. Contribui, ainda, para a educação, na medida em que a proposta gera maior consciência ambiental por parte dos consumidores<sup>46</sup>.

Ou seja, quando analisamos o exposto até aqui, tem-se a possibilidade de, com essa proposta, garantir uma ressignificação na relação entre campo e cidade, produzindo um novo olhar para o mundo rural e sua importância para o mundo urbano.

Mas vamos além, pois entendemos que o fortalecimento do tecido social e da micropolítica pode possibilitar a participação política de atores, em geral alijados das grandes decisões da macropolítica. Além disso, quando unimos micropolítica e ECC, aqui observada como Circuito Curto Alimentar, podemos vislumbrar um ecossistema robusto para o desenvolvi-

mento regional. Robusto, pois políticas públicas e decisões da macroeconomia para a região podem ser construídas legitimamente por meio da garantia de soluções particulares e adequadas à especificidade de cada uma das cidades e dos grupos de territórios da RMRP.

A micropolítica aqui descrita é muito mais do que um conceito, é uma ferramenta estratégicamente ofertada para viabilizar a materialidade das metas contidas no plano de desenvolvimento. Deve ser vista como um instrumental para fazer acontecer as cadeias produtivas prospectadas – café, cachaça, cerveja artesanal, doces, charcutaria, turismo, artesanato.

Ao evocar a economia criativa; a economia circular e a ECC, como indicado ao longo deste texto, amarrando-as à proposta de micropolítica, estende-se logo, sobre o chão, um tapete para as cidades aqui compreendidas passarem. Do outro lado, depois desta travessia, com um conjunto de atores sociais mais preparados e municiados de conteúdo e ferramentas, vislumbra-se uma região mais forte, resiliente e preparada para enfrentar o futuro.



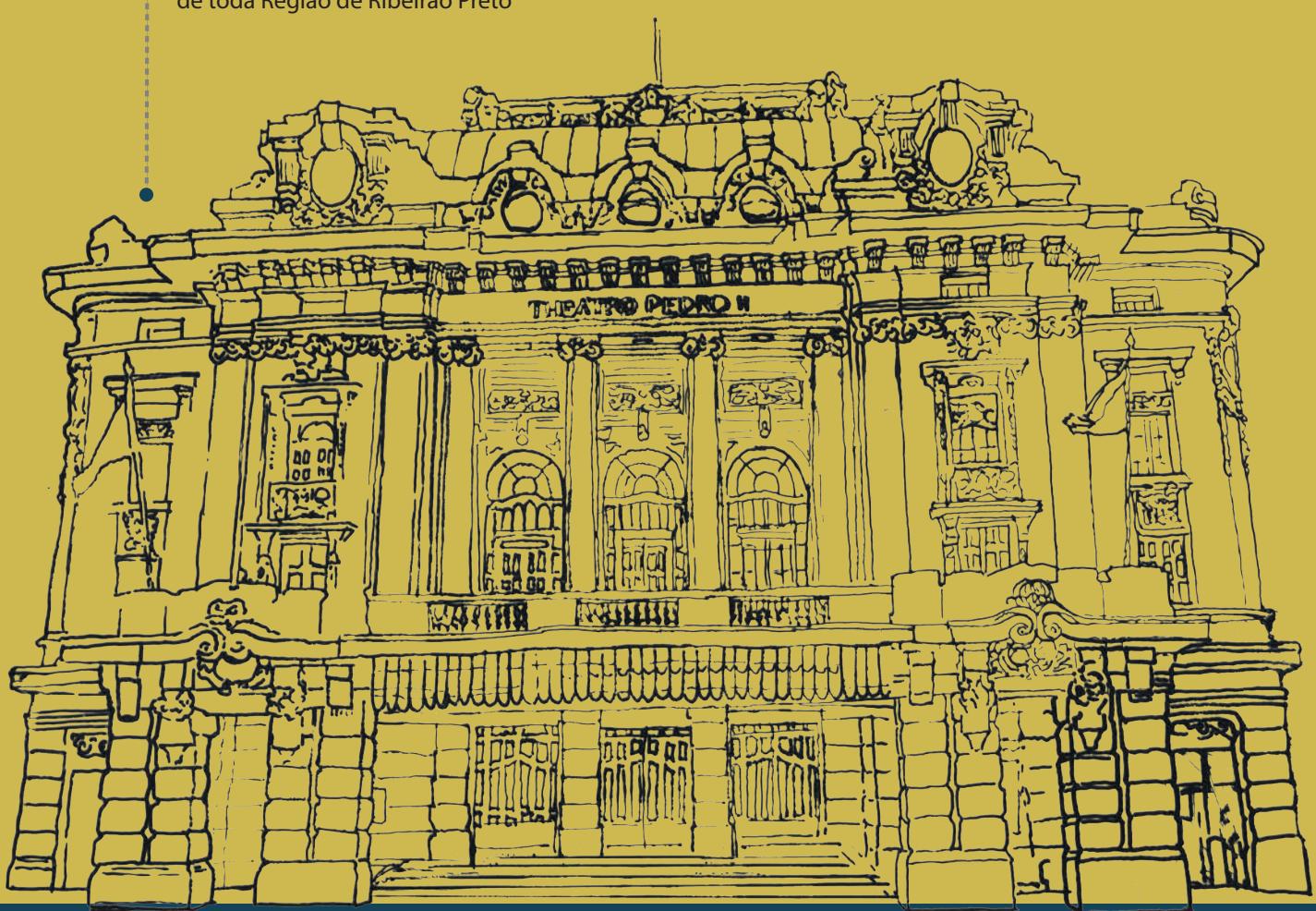
A micropolítica  
pode começar  
como sendo um  
recorte, ou um  
ponto no  
horizonte.  
Sua expansão  
depende da  
governança.

Ao fundo a  
vista de Santo  
Antonio da  
Alegria, pela  
janela de uma  
fazenda histórica  
localizada  
em um ponto  
alto no início  
da cidade.

Da pré-história ao futuro uma narrativa com muitos detalhes.



● O Theatro Pedro II é uma referência  
de toda Região de Ribeirão Preto



## Capítulo 4:

### Uma chamada para a ação

## 4.1. Plano de ação para o Plano de Desenvolvimento da RMRP

Todos os achados e caminhos trilhados até aqui remetem ao começo da jornada: reforçam a constatação de que a força motriz para o desenvolvimento brota da mesma terra vermelha que se mistura à história, riqueza e identidade dessa região. A chegada a essa percepção carrega em seu bojo sentimentos conflitantes: alívio e inquietação. Alívio pela confirmação de que a matéria-prima para o avanço não está longe nem carece ser importada, mas resta disposta ao alcance das mãos e da intencionalidade. A inquietação é pelo desafio em construir novas perspectivas a partir de tentativas, alguns equívocos e muitos aprendizados que vieram antes.

A tarefa de colocar de pé um desenho que direcione a ação, confirma alguns pontos antecipados desde o início da jornada: o desenvolvimento da RMRP não representa um fim em si mesmo, mas um processo dinâmico e pulsante; no entanto, e a despeito dessa natureza mutável, é preciso partir de pressupostos, estratégias e metas estabelecidas e bem pactuadas, que efetivamente canalizem energia em atividade direcionada. Esse percurso materializa-se no Plano de Ação para o Desenvolvimento Regional.

Tal documento apresenta-se sintético, mas é produto do longo processo de escuta, troca e produção relatado nestas páginas e organiza os esforços em atividades claras, a partir dos vetores de desenvolvimento identificados, na busca de tornar a potencialidade intangível em resultado concreto. Entre todos esses vetores, o de cooperação, que abriga a proposta de governança, naturalmente se sobressai. A cooperação é o vetor que, ao mesmo tempo, justifica a própria elaboração de um plano regional e possibilita o alcance de todos os demais eixos: é o coração ao redor do qual o desenvolvimento regional pulsa.

Contemplar o produto desse processo envolve relembrar os passos dados para sua construção. O Planejamento Estratégico conduzido pela abordagem metodológica da

Teoria U tem seus principais pontos resumidos na figura 43 a seguir reproduzida. Da comparação entre realidade atual e futuro emergente – por meio de todos os processos relatados nas páginas antecedentes – emergem as estratégias e metas que servirão como pontes para o desenvolvimento.

**Vamos fazer a roda girar!**



Essa roda está em uma fazenda de Cajuru há mais de 200 anos.

Figura 42. Mapa estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional



●Cooperação ●Educação e Cultura ●Estrutura produtiva ●Meio ambiente ●Infraestrutura ●C,T & I

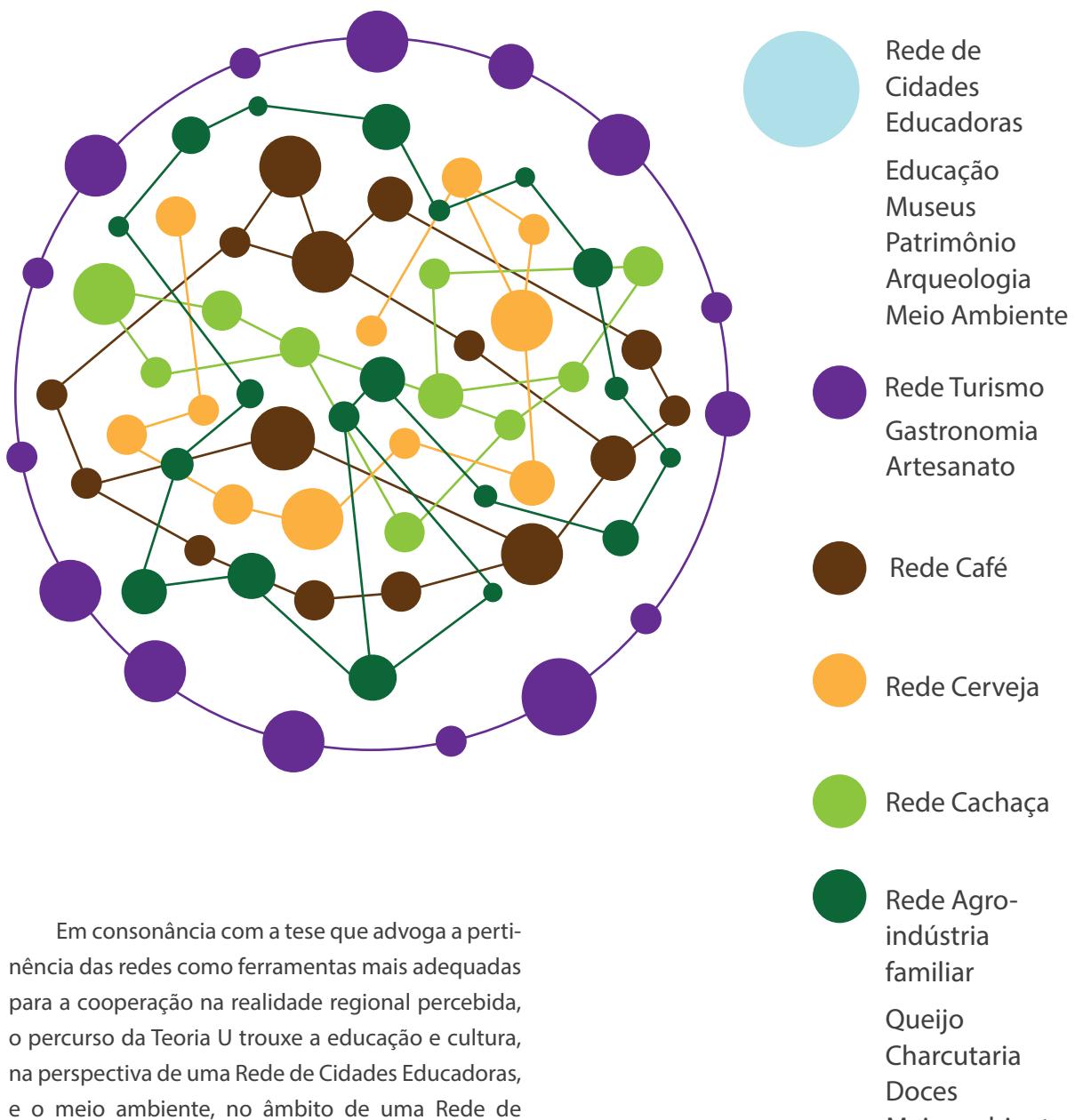
Fonte: Ipcic, 2014

A partir do mergulho proposto, as áreas com potencial de atuação na RMRP despontam com mais clareza; no entanto, para além do conhecimento e das pontuações construídos ao longo da trajetória, mostrou-se necessária uma hierarquização de ações dentre todas as possíveis. Esse passo é fundamental para tornar o plano um instrumento viável, e não um documento estático. Essa priorização de ações partiu de algumas questões norteadoras, ancoradas nos conceitos de resiliências econômica e comunitária, incluindo os seguintes aspectos:

- A velocidade em que os benefícios das intervenções naquele setor chegariam ao Público-alvo;
- A acessibilidade do setor para acolher as articulações necessárias;
- A autonomia econômica do setor para comportar as intersecções planejadas;
- A ressonância entre a escuta realizada e o potencial identificado em termos de relevância.

A partir desta reflexão crítica, os setores e intervenções a serem realizadas prioritariamente ficaram mais evidentes e são ilustrados pelas figuras abaixo.

Figura 43. Infográfico sistematização das redes



Em consonância com a tese que advoga a pertinência das redes como ferramentas mais adequadas para a cooperação na realidade regional percebida, o percurso da Teoria U trouxe a educação e cultura, na perspectiva de uma Rede de Cidades Educadoras, e o meio ambiente, no âmbito de uma Rede de Cidades Verdes, como sugestões de ações prioritárias. As justificativas para tanto já foram apresentadas; aqui, resta dizer, que, dentro do processo de planejamento estratégico, essa pontuação foi fundamental, dando relevância a essas duas redes no Plano de Ação que agora se apresenta.

Fonte: Ipcic, 2024.

### 4.1.1. Plano de Ação para o Desenvolvimento Regional

O Plano de Ação foi construído com base nos seis vetores de desenvolvimento tratados no capítulo 2, como eixos norteadores para o desenvolvimento regional: Cooperação; Educação e Cultura; Estrutura Produtiva; Meio Ambiente; Infraestrutura e Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T & I).

Os problemas endereçados pelo documento emergiram de debates e escutas realiza-

dos com os atores locais, em que o mergulho identificou velhos padrões a serem transformados em prol do desenvolvimento regional. Esses elementos dialogam tanto com os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças identificados na fase de diagnóstico e análise exploratória, quanto com os riscos da implementação da Governança MultiGov (figura 44).

Figura 44. Barreiras, problemas e velhos padrões a serem transformados



Fonte: Ipcic, 2024.

As rivalidades políticas e a falta de cooperação; o conformismo, a baixa autoestima e dificuldade de acreditar em mudanças; o planejamento educacional e cultural da região, com valorização das identidades locais; a adoção da comunicação com o diálogo gerativo; a transição para a economia sustentável e o foco na melhoria da infraestrutura e serviços, são barreiras que o plano contemplou.

Todo e qualquer processo de planejamento

é, em última instância, motivado pelas transformações desejadas. Colocar o objetivo almejado em perspectiva tem o poder de fornecer a motivação necessária para fazer frente a empreitadas complexas. Falar em “desenvolvimento” de maneira ampla, no entanto, pode trazer uma abstração desconfortável; assim, pontuar as transformações processuais que colaboram e dão concretude às ações ajudam a orientar o processo. A figura 45 reúne algumas delas.

Figura 45. Transformações processuais desejadas.



Fonte: Ipcic, 2024.

Para além dos objetivos deste plano de desenvolvimento específico, as transformações processuais citadas são capazes de promover uma nova dinâmica relacional entre os municípios, multiplicando seu potencial. A essas mudanças, são associadas as seguintes recomendações:

- **Estabelecimento de cultura de colaboração e negociação:** a criação de espaços colaborativos menos formalizados - como "mesas de reunião" - ou mais formalizados - como as cadeias produtivas locais - , que podem evoluir com o tempo, é um caminho para agilizar os processos de cooperação e as negociações entre atores.
- **Desenvolvimento e incentivo à autorrealização e autoeficácia:** renovar a crença de que é possível superar desafios e problemas e se colocar como empreendedor de seu próprio futuro pode e deve ser uma prática organizada pelos vários setores, através da educação formal e não formal, principalmente enquanto estratégia para elevação da autoestima.
- **Adoção da educação e da cultura como setores estratégicos:** a educação formal e não formal e o incentivo à cultura devem ser centrais em planos estratégicos e não processos paralelos, como mecanismos para garantir sua continuidade, a emancipação dos cidadãos e o estabelecimento de uma cultura empreendedora.
- **Comunicação como ferramenta de diálogo e de gestão:** o estabelecimento de um plano de comunicação abrangente o suficiente para incluir ações do cotidiano e medidas estruturantes de gestão é fundamental para o sucesso do plano, especialmente para o setor de turismo.
- **Adoção de padrões e práticas pautadas na sustentabilidade:** a criação de programas de conservação e preservação de Biomas com ênfase para a economia circular dialoga com o potencial natural da região, além de ser uma demanda global.
- **Valorização e conexão de infraestruturas e capacidades existentes para o empreendedorismo e inovação:** potencializar iniciativas em curso, principalmente na infraestrutura, empreendedorismo e inovação.
- **Implementação de cultura de planejamento estratégico:** para as prefeituras, aderir a um planejamento estratégico regional irá implicar em uma mobilização interna própria para a priorização de metas, investimentos e fidelidade de cronograma, sedimentando a cultura do planejamento em nível local.

Com foco nas transformações desejadas, foram construídos objetivos, estratégias, programas e projetos. É esperado que os frutos a serem colhidos nesse processo amadureçam em curto, médio e longo prazos. Isso significa garantir eficácia (realização dos objetivos); eficiência (gestão do plano com o máximo de racionalidade); e efetividade (impacto de longo prazo na sociedade):

## Resultados esperados

### **Curto prazo**

Governança multinível em rede implementada;  
Programas de educação não formal implementados, alinhados às necessidades e demandas locais.

### **Médio prazo**

Redes de Cidades Verdes e de Cidades Educadoras implantadas.  
Aumento das oportunidades de emprego e de desenvolvimento do empreendedorismo nas áreas de turismo e negócios sociais e criativos.  
Melhoria na qualidade de serviços e produtos ofertados na região.

### **Longo prazo: impactos na sociedade**

Desenvolvimento territorial e regional impulsionando a prosperidade, por meio do empreendedorismo e inovação, com qualidade de vida e alinhado às potencialidades e identidades regionais  
Organizações e governanças territoriais mais cooperativas e articuladas.  
Território com nova mentalidade sustentável adotando práticas ambientais responsáveis, com foco na qualidade de vida.  
Território reconhecido pelo trabalho educativo e cultural realizado pela Rede de Cidades Educadoras, com as referências identitárias e relação de pertencimento fortalecidas.

A governança multinível para a implementação do Plano de Desenvolvimento Regional da RMRP parte de uma primeira pactuação ocorrida entre o Sebrae-SP e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Nesse sentido, o planejamento estratégico pautou-se nos programas já existentes e mantidos por ambas as instâncias. Considerando o protagonismo do setor do turismo, avaliou-se, ainda, os programas pertinentes da Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo. Para a consecução desses resultados esperados, foram elaborados os seguintes objetivos e metas:

**IMPACTOS:**

- Desenvolvimento territorial e regional impulsionando a prosperidade, por meio do empreendedorismo e inovação, com qualidade de vida e alinhado às potencialidades e identidades regionais.
- Organizações e governanças territoriais mais cooperativas e articuladas.
- Território com nova mentalidade sustentável adotando práticas ambientais responsáveis, com foco na qualidade de vida.
- Território reconhecido pelo trabalho educativo e cultural realizado pela Rede de Cidades Educadoras, com as referências identitárias e relação de pertencimento fortalecidas.

**VETOR DE DESENVOLVIMENTO: COOPERAÇÃO**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Fomentar a consolidação de Redes de Cooperação com governança multinível**

**ESTRATÉGIA 1.1 Coordenando a criação e/ou consolidação de redes**

**Meta 1.1.1.** Implementar a governança multinível em rede do Plano de Desenvolvimento da RMRP com a adesão de pelo menos 50% de municípios, até junho de 2025, de maneira a garantir a sua institucionalização, por meio das ações planejadas.

**Indicador de Resultado:**

- 1.1.1.A. Percentual de adesão dos municípios ao Plano de Desenvolvimento da RMRP
- 1.1.1.B. Número de redes interorganizacionais criadas

**ESTRATÉGIA 1.2. Mantendo a Comissão Integradora em atividade contínua a fim de atuar na implementação do Planejamento Estratégico**

**Meta 1.2.1.** Criar, até dezembro de 2025, dentro das regionais do Sebrae que atendem aos municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, estrutura de apoio às atividades de cooperação previstas no Planejamento Estratégico de Desenvolvimento, por meio da contratação de horas de consultoria.

**Indicadores de Resultado:**

- 1.2.1.A. Horas de consultoria contratadas.
- 1.2.1.B. Número de escritórios regionais do Sebrae com a estrutura de apoio à Comissão Integradora Implementada.

**ESTRATÉGIA 1.3. Apoiando o fortalecimento de instituições, organizações e redes de cooperação de caráter regional já existentes**

**Meta 1.3.1.** Realizar, por meio das gerências regionais do Sebrae, anualmente, pelo menos cinco atividades formativas vinculadas ao **Programa Saber em Ação, Programa Humaniza, Sebrae Comunidade e Cidade Empreendedora** com foco no fortalecimento de atividades cooperadas

**Indicadores de Resultado:**

- 1.3.1.A. Número de atividades formativas vinculadas ao Programa Saber em Ação e Programa Humaniza realizadas.

**ESTRATÉGIA 1.4. Implementando um Plano de Comunicação**

**Meta 1.4.1.** Implementar, imediatamente após iniciada a governança multinível, o plano de comunicação vinculado ao PE

**Indicador de Resultado:**

- 1.3.1.A. Plano de comunicação implementado

## VETOR DE DESENVOLVIMENTO: MEIO AMBIENTE

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Potencializar a recuperação e conservação do patrimônio natural regional religando o ser humano ao meio ambiente

### ESTRATÉGIA 2.1. Implementando a Rede de Cidades Verdes

**Meta 2.1.1.** Criar, até dezembro de 2025, a Rede de Cidades Verdes, com adesão de pelo menos 50% dos municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto

#### Indicadores de Resultado:

- 2.1.1.A. Documento de instituição da Rede de Cidades Verdes elaborado
- 2.1.1.B. Percentual de adesão dos municípios à Rede de Cidades Verdes

### ESTRATÉGIA 2.2.: Implementando propostas a partir da Economia Circular

**Meta 2.1.2.** Criar, até agosto de 2025, um repositório com pelo menos 10 projetos acompanhados de detalhamentos que preveem, inclusive, planos de negócio e avaliação de mercado utilizando o **Programa DataBiz**, para serem realizados na RMRP, com base na Economia Circular.

#### Indicadores de Resultado:

- 2.1.2.A. Repositório criado e disponibilizado;
- 2.1.2.B. Número de projetos em economia circular acompanhados pelo Sebrae

## VETOR DE DESENVOLVIMENTO: EDUCAÇÃO E CULTURA

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Consolidar a Educação e a Cultura como áreas estratégicas para o desenvolvimento regional

### ESTRATÉGIA 3.1. Implementando a Rede Regional de Cidades Educadoras, com ênfase na educação em suas múltiplas formas e no Programa Governança Empreendedora

**Meta 3.1.1.** Criar, até agosto de 2025, a Rede Regional de Cidades Educadoras, com adesão de pelo menos 50% dos municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto

#### Indicadores de Resultado:

- 3.1.1.A. Documento de instituição da Rede Regional de Cidades Educadoras elaborado
- 3.1.1.B. Percentual de adesão dos municípios à Rede de Cidades Educadoras.

### ESTRATÉGIA 3.2: Oferecendo programas de formação e capacitação já existentes alinhados às potencialidades e identidades regionais

**Meta 3.1.2.** Criar, a partir dos programas **Humanizar, Plural e Sebrae Comunidade**, um projeto para ser oferecido ao longo de 2025 para a RMRP, de formação empreendedora com foco no fortalecimento das identidades culturais da região

#### Indicadores de Resultado:

- 3.1.2.A. Projeto criado e oferecido à RMRP
- 3.1.2.B. Número de municípios que aderiram ao projeto

## VETOR DE DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURA PRODUTIVA

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Apoiar as atividades produtivas, considerando como prioridades aquelas com maior impacto econômico-social e financeiro, e que estejam alinhadas às potencialidades e identidades regionais

### ESTRATÉGIA 4.1. : Fortalecendo ações já em curso para o desenvolvimento do turismo

**Meta 4.1.1.** Criar internamente ou em parceria, até agosto de 2025, um projeto vinculado ao **Programa DataBiz** para potencializar a atuação de iniciativas em curso, mapeadas<sup>1</sup> na fase de diagnóstico do Plano de Desenvolvimento da RMRP, de forma a fortalecer as práticas empreendedoras de pelo menos cinco projetos criativos e inovadores ao longo de cada ano.

#### Indicadores de Resultado:

- 4.1.1.A. Projeto criado e disponibilizado para o primeiro ano de atividade
- 4.1.1.B. Número de iniciativas em curso atendidas pelo projeto

### ESTRATÉGIA 4.2. : Criando oportunidades de novos empreendimentos alinhados às potencialidades da região

**Meta 4.2.1.** Reconhecer e incubar, anualmente, pelo menos cinco iniciativas criativas e inovadoras nas áreas mapeadas pelo PE regional

#### Indicadores de Resultado:

- 4.2.1.A. Número de iniciativas reconhecidas nas áreas mapeadas pelo PE Regional
- 4.2.1.B. Número de iniciativas efetivamente incubadas.

### ESTRATÉGIA 4.3. : Fortalecendo a agroindústria, inclusive familiar

**Meta 4.3.1.** Aumentar em 20% as iniciativas de apoio a agroindústria, inclusive familiar, já mantidas pelas regionais do Sebrae (ALI Brasil mais produtivo e ALI Rural), até o último ano de validade do PE, com o objetivo de aumentar o emprego e a renda dos empreendimentos em relação a data de início do apoio.

#### Indicadores de Resultado:

- 4.3.1.A. Percentual de iniciativas apoiadas em relação a 2024;
- 4.3.1.B. Número de empreendimentos que observaram aumento de trabalho e renda após o apoio das regionais do Sebrae.

## VETOR DE DESENVOLVIMENTO: INFRAESTRUTURA

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:** Fomentar a infraestrutura e as capacidades existentes de empreendedorismo

### ESTRATÉGIA 5.1.: Articulando com a RMRP para integração entre o Plano de Desenvolvimento Regional do Sebrae e o PDUI

**Meta 5.1.1.** Organizar, ao longo de 2025, um documento com as prioridades de investimento em Infraestrutura com ênfase nas iniciativas que dialogam com o PE Regional e favoreçam o fortalecimento dos pequenos e médios negócios, de maneira que prefeitos possam utilizar tecnicamente o referido documento em seus pleitos por recursos em infraestrutura.

#### Indicadores de Resultado:

- 5.1.1.A. Documento técnico finalizado com prioridades de investimento definidas e pactuada.
- 5.1.1.B. Número de prefeitos que adotaram o documento técnico como insumo técnico em seus pleitos de recursos para investimento em infraestrutura

## VETOR DE DESENVOLVIMENTO: CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Pactuar ações integradas com atores de inovação para trocas e aprendizado em rede

**ESTRATÉGIA 6.1.:** Realizando parcerias com atores já existentes de CT&I na região para o desenvolvimento de capacidades de CT&I entre microempreendedores

**Meta 6.1.1.** Aumentar, anualmente, 20% as atividades do **programa Impulso Tecnológico** para atendimento dos municípios que aderirem à governança do PE Regional

### Indicadores de Resultado:

- 6.1.1.A. Registro de aumento anual de 20% do Programa Impulso Tecnológico
- 6.1.1.B. Território com aumento do número de negócios expandido a partir do uso da tecnologia

## 4.2. Alinhamento com o Planejamento Estratégico do Sebrae

Esse movimento capitaneado pelo Sebrae alinha-se aos ângulos de futuro ligados ao desenvolvimento regional, estabelecidos para o seu planejamento estratégico 2035:

**Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade:** Impulsionamento da prosperidade do território por meio da promoção e distribuição mais equitativa da riqueza, do estímulo ao empreendedorismo e à inovação. Valorizar as vocações regionais, melhorando a infraestrutura e serviços, e fortalecendo a participação e governança local com novos arranjos e redes de cooperação.

**Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento:** Estrutura e integração logísticas inclusivas, resilientes e sustentáveis, promovendo a conexão entre regiões e setores de forma equitativa e impulsionando o desenvolvimento econômico por meio do fortalecimento das vocações regionais e do bem-estar das comunidades, gerando ciclos de prosperidade em um determinado território.

**Economias portadoras de futuro:** Emergência das economias impulsionadoras do desenvolvimento econômico e social no contexto atual, que representam novos

modelos de negócios, setores e abordagens com potencial de resolução de desafios globais, impulsionadas por mudanças sociais, tecnológicas e ambientais. Alguns exemplos de economias portadoras de futuro são: economia colaborativa, economia criativa, economia azul, biotecnologia, economia circular e economia verde.

**Aumento da competitividade e melhoria da produtividade:** Alcance de desempenho superior dos pequenos negócios, impulsionado por tecnologia e padrões sustentáveis alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que permitam o acesso a novos mercados e melhoria de resultados dos negócios.

**Transição para a economia sustentável:** Movimento de adoção massiva de padrões e práticas ESG (Governança Ambiental, Social e Corporativa) em combinação com a implementação de inovações que promovam o enfrentamento das mudanças climáticas e demais desafios para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Tal transição passa, invariavelmente, por processos de descarbonização, políticas públicas e marcos regulatórios que habilitem uma transformação sistêmica sócioeconômica ambiental.

Essas visões de futuro, dentre outras do PE-SEBRAE-2035, buscam promover a valorização das vocações, capacidades e regionalismos; o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e inovação, junto com capacidades históricas e patrimônio artístico cultural do lugar; e as economias portadoras de futuro que valorizem o conhecimento e a experiência, como também a ancestralidade e a originalidade como ativos. Além disso, o Sebrae pensa em conexões

entre municípios brasileiros e locais, valorizando produtos e serviços produzidos com propósito e práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).

Também ao que pensa o Sebrae quanto ao papel do Estado e das governanças, refletido em "Instâncias públicas, privadas e sociais que trabalham em parceria, como agentes transformadores nas suas respectivas esferas, constituindo uma governança integrada e colaborativa" (Sebrae,

### 4.3. Plano de Comunicação

A elaboração de um Plano de Comunicação e Marketing Territorial como recurso para o desenvolvimento regional, na fase ainda de criação do planejamento, é algo estratégico e inovador sob o ponto de vista dos processos. Normalmente, demandas advindas da comunicação entram na pauta dos planejadores, nas etapas intermediárias ou finais do percurso. Ao priorizar a criação de estratégias comunicativas com foco no marketing territorial para atendimento dos diversos públicos – interno e externo – deste Projeto de Desenvolvimento Regional, o Sebrae reconhece a importância da comunicação e lhe confere atribuições estruturantes, deixando explícita sua condição de

facilitadora. Desta forma, a comunicação dentro do Plano de Desenvolvimento da RMRP (2025-2028) ocupa função de gestão e se coloca como instrumento de engajamento, para além dos efeitos midiáticos de difusão esperados.

O tema comunicação compôs os temas dos seminários, como mostrado na figura 46. Para evidenciar, basta revisitar a nuvem de palavras produzida a partir da interatividade dos participantes quando questionados sobre o que precisava ser melhorado para que o modelo de governança tivesse sucesso. Não sem motivo, a palavra comunicação ocupa, com destaque, a posição central.

Figura 46. Nuvem com frequenciamento de palavras que mais aparecem nas sugestões para melhoria do plano de governança.



Fonte: Incic, 2024

A partir do amplo diagnóstico participativo realizado, foi possível avançar com propostas para a elaboração do Plano de Comunicação e Marketing Territorial, considerando, primordialmente, funções basais, como práticas para o engajamento e a participação contínua; para a transição das informações; para a valorização da cultura local; e, consequentemente para atração de públicos interno e externo; circulação de produtos e produções; e difusão da região e sua recém-criada marca: Terras Vermelhas.

Para dar conta das demandas organizadas no PD-RMRP, a equipe responsável pela comunicação precisará ter, como base do trabalho a ser realizado, diretrizes muito claras, visto o tamanho do desafio e considerando a gestão dos recursos financeiros e humanos; a alta demanda de projetos já realizados pelo Sebrae e pelas prefeituras; a competição por atenção espontânea dos veículos de comunicação; a pulverização de informações na mídia digital e outros complicadores inerentes à área.

O trabalho a ser executado tem como desafio, em sua concepção geral:

- criar mecanismos para fazer com que o maior número possível de pessoas saiba sobre o plano de desenvolvimento regional da RMRP;
- criar uma linguagem e organizar o conteúdo para que o maior número de pessoas seja informada sobre o plano, com o perfil desejado, se engajem tornando-se partícipes; criar estratégias que façam com que os engajados ao plano, em um primeiro momento, permaneçam a médio e longo prazo;
- utilizar todos os meios possíveis de comunicação e marketing para que os resultados das ações executadas, a partir do plano de desenvolvimento regional, ao serem midiatisadas, atraiam o público consumidor do produto ou do serviço prospectado; atrair o público interno da região a fim de que informados sobre as ações executadas se interessem em circular, usufruir e propagar a sua própria localidade; atrair o público externo à região para que

queira conhecer os produtos e serviços da marca Terras Vermelhas.

O plano está organizado em quatro diretrizes:

### **1. Comunicar tudo a todos para permitir que todos saibam sobre tudo**

Aqui o foco é fazer saber. Atingir o maior número de pessoas possível sem recortes prévios a fim de que aqueles que estão fora do cenário diagnosticado possam se apresentar como novos partícipes. Atingir o consumidor, personagem estruturante para o sucesso do plano de desenvolvimento. Atingir aqueles que estão bem perto, perto, longe e bem longe. Essa diretriz recomenda estratégias específicas, como participação em feiras; publicação de conteúdos na imprensa de outros estados; realização de eventos itinerantes; ocupação de espaços nas redes sociais; atração da mídia espontânea e compra de espaços publicitários, entre outras iniciativas.

### **2. Comunicar o que nos interessa a quem nos interessa para engajar**

Aqui o foco é recortado. Pede estratégias de engajamento, fazer vir. Exige a elaboração de peças específicas. Aborda recursos mais localizados como reuniões; apresentações; visitas; mensagens direcionadas; corpo a corpo; continuidade; demonstração de atenção; escutas efetivas e afetivas; devolutivas preferencialmente rápidas; aproximação; transformação do interlocutor em personagem especial.

Outro aspecto presente nessa diretriz é garantir a continuidade, a permanência. A tendência já reconhecida é a aproximação seguida do abandono. São necessárias estratégias para fazer ficar. O desafio, nesse caso, é o bom entrosamento entre a comunicação e a gestão. O que a comunicação oferecer, a gestão terá que entregar. E as entregas não podem ser intervaladas em longos períodos. Estrategicamente o grupo gestor deverá organizar pequenas e contínuas entregas. A

comunicação pode e sempre faz, coisas pequenas parecerem muito maiores, mas não materializa o não feito.

### **3. Comunicar com objetivo a fim de que seja alcançado**

Aqui o foco é especificidade. Dizer exatamente o que precisa ser dito com exclusividade a quem precisa saber. Comunicação direta. Compreende elaboração de cartas, ofícios, boletins, relatórios, mídias certeiras. Reuniões, encontros, visitas. O tamanho do público é indiferente, desde que seja o público certo para receber a informação correta. Trata-se do desafio de fazer.

### **4. Comunicar para formar e transformar o comportamento**

Aqui o foco é a didática. O conteúdo é o centro da demanda, seguido da estratégia da propagação. Quando a pauta é formação, as abordagens precisam ser programadas; organizadas com frequência estabelecida; o conteúdo deve ser intencionalmente elaborado seguindo uma graduação da profundidade. Quase sempre o objetivo vinculado a essa diretriz é fazer pensar, acrescido, imediatamente na sequência, do fazer mudar, quando for o caso. Pode ser uma opinião; um conhecimento ou a falta dele; um hábito e, nessa área, exige mais recursos comunicativos, pois atinge o nível cultural e não somente o social.

Um desafio já posto pelo plano é o de elevar a autoestima do cidadão da cidade pequena. Aqui a ideia é fazer ver. A proposta é mostrar por meio da comunicação o que ele já tem, muitas vezes, relegado pela comunicação que valoriza o distante, o grande, o do outro. Observa-se que, nesse campo, trata-se de uma comunicação nossa, a ser criada para combater a comunicação dos outros já disponibilizada.

## **Participação**

**como meta fundamental**

**para a cooperação**

A construção de uma cultura que desenvolva o pertencimento é a base para gerar um engajamento duradouro. Desafio anteriormente já anunciado para o sucesso do que se deseja: implementar de maneira participativa o Plano de Desenvolvimento da RMRP (2025-2028). As principais chaves para o engajamento são: comunicação, reconhecimento, confiança e crescimento. Nesse sentido, a comunicação atua como a espinha dorsal de todos os outros esforços para alcançar o envolvimento engajado<sup>47</sup>.

A cultura do pertencimento versa sobre um conjunto de valores e práticas que visam a incentivar a participação e a inclusão dos diversos atores no processo de implementação do Plano de Desenvolvimento e, horizontalmente, o modelo de governança, especialmente desenhado para essa empreitada.

Desse modo, trabalhar o pertencimento como pedra angular é uma estratégia pautada na valorização e no respeito à identidade cultural e singularidade de cada município, objetivando a potencialização da região metropolitana enquanto coletivo. Definido esse diagnóstico, o plano recomenda a criação da Rede de Cidades Educadoras que tem, na sua base, a indicação de promover ações que reforcem as relações de pertencimento, sem a qual não haverá cooperação, afinal: “Nenhuma sociedade poderá dar vazão à lógica cooperativa se seu sistema educativo não ensina a pensá-lo”<sup>48</sup>. E, por sua vez, a participação, enquanto linha base de qualquer experiência de cooperação planejada, precisa ser vista como uma dimensão não somente social, mas educativa também, sem a qual será muito difícil torná-la possível e eficaz<sup>49</sup>. É por isso que elementos trabalhados pela educomunicação deverão ser

adotados como estratégicos em todos os momentos de execução do plano.

Nesse sentido, é oportuno esclarecer que existe uma didática da participação, com processo teórico, metodológico e prático [50]. Esse referencial deve estar refletido em todas as ações de comunicação e marketing

#### Na prática

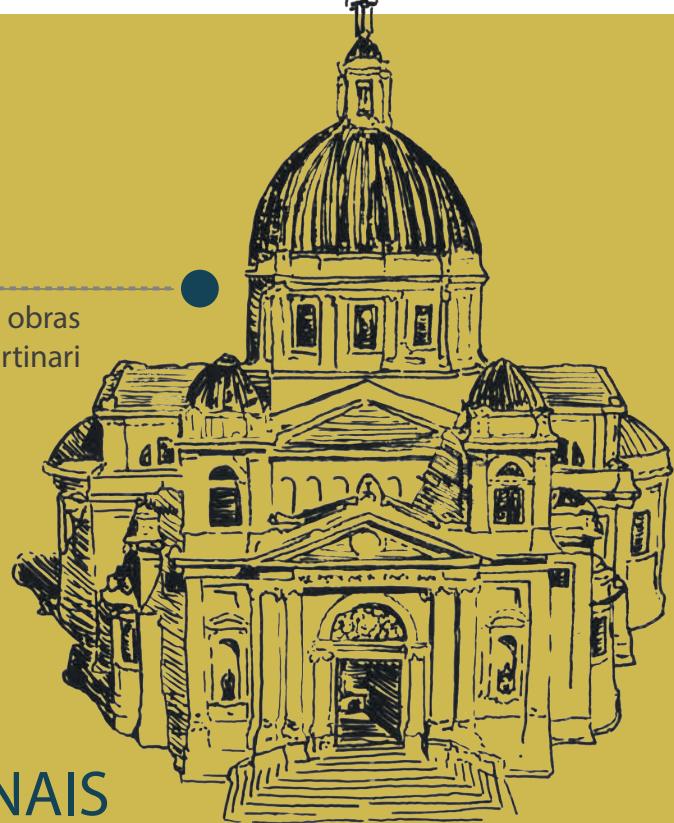
- Incentivo e respeito à diversidade: como potencialidade e oportunidade para criação de conexões criativas e o fortalecimento das redes propostas;
- Comunicação participativa: não apenas informativa, mas que leva em consideração a percepção e as sugestões dos indivíduos que vivenciam a realidade local;
- Endomarketing: marketing realizado para os próprios stakeholders com o objetivo de criar um ambiente de troca e conexão entre os agentes envolvidos a fim de desenvolver a comunicação de forma integrada, destacando comercialmente e de forma atrativa a RMRP por meio da consolidação e disseminação da marca **Terras Vermelhas**.

A conciliação da urgência com a paciência, será fundamental durante o processo inicial de execução dos planos de desenvolvimento e de comunicação e marketing.





Santuário de Batatais guarda obras  
de Cândido Portinari



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### Superando desafios para construir o futuro

"Terras Vermelhas: nossa riqueza nasce aqui", embora seja uma realização do Sebrae, com parceria técnica do IPCCIC, representa o encerramento de uma jornada coletiva, que engajou múltiplos atores. Trata-se, também, do início de um novo ciclo de desenvolvimento regional, pautado em seis vetores: cooperação, meio ambiente, educação e cultura, estrutura produtiva, infraestrutura, ciência, tecnologia & inovação (C,T&I).

Ao longo do caminho, procurou-se explorar e delinear as múltiplas facetas que compõem os 34 municípios da RMRP, ressaltando suas potencialidades e desafios, com foco na definição de um plano que se projeta para o futuro, com perspectivas de médio e longo prazos, que visam fortalecer as bases sociais, econômicas da região, sem perder de vista suas referências culturais.

O Plano de Desenvolvimento Regional aqui apresentado é fruto de um processo participativo, que envolveu a escuta ativa dos diversos atores locais, análises aprofundadas sobre a realidade socioeconômica e cultural da região, e o compromisso com a transformação positiva das cidades envolvidas. Os resultados desse processo demonstram que o futuro da RMRP depende do estabelecimento de uma cultura

de cooperação fortalecida, com redes de colaboração que transcendam interesses individuais. Dessa forma, será possível fomentar o aprendizado coletivo, com inovação, valorização das identidades locais de setores-chave: o turismo, a agroindústria, a economia criativa, o meio ambiente e os negócios sociais (em particular, o artesanato). Essas são potentes alavancas para o desenvolvimento sustentável da região.

Ao ter o olhar voltado para o futuro, propõe-se ações integradas que não apenas respondem às necessidades imediatas, mas também visam à sustentabilidade. Isso só será possível com o estabelecimento de capacidades que geram resiliências econômica e comunitária, ponto central na formulação de estratégias e planos de ação. Esse movimento ocorre quando se planejam ações estruturais e estruturantes no âmbito da educação, cultura, e meio ambiente, reconhecendo que o fortalecimento das comunidades passa pela valorização de suas tradições culturais, pela criação de oportunidades locais, e pela gestão eficiente de seus recursos.

As perspectivas de longo prazo delineadas enfatizam a importância da consolidação de um modelo de governança do plano que seja

capaz de adaptar-se às mudanças de cenários cada vez mais instáveis, sem perder de vista os objetivos centrais de cooperação, sustentabilidade e inovação.

O sucesso deste plano depende, agora, da capacidade de implementação e da continuidade das ações propostas. É fundamental que os municípios da RMRP continuem a promover um diálogo aberto e constante, cultivando o espírito colaborativo e participativo. As propostas para a criação de redes como a de Cidades Educadoras e Cidades Verdes são um convite para que os municípios trabalhem juntos, partilhem conhecimentos e recursos, valorizem seus ativos culturais e naturais, criando um ambiente propício ao desenvolvimento. A estruturação dessas redes tem o potencial para transformar a RMRP em um modelo de desenvolvimento baseado na economia criativa, na educação integral e na sustentabilidade ambiental, posicionando a região como uma referência nacional e internacional.

O fortalecimento das cadeias produtivas locais, a aposta em setores, como o turismo sustentável, a agroindústria, inclusive familiar, e a economia criativa, com foco nos negócios sociais em artesanato, são caminhos identifi-

cados para criar uma economia diversificada. Espera-se que esse movimento seja capaz de promover estabilidade e proteger a região de crises setoriais e ampliar as oportunidades para os diferentes segmentos da população.

Por fim, este documento é mais do que um plano; é um chamado para a ação. Um compromisso de longo prazo que convida a todos – gestores públicos, empreendedores, educadores, líderes comunitários, e cidadãos – a se engajarem nesse movimento de construção coletiva de um futuro melhor para a RMRP.

O sucesso do desenvolvimento regional não será medido apenas pelos avanços econômicos, mas, também, e principalmente, pelo desenvolvimento humano. Pela capacidade de promover equidade social, a participação cidadã e valorização das identidades locais e regionais. Assim, o futuro do plano depende da capacidade de todos os atores em transformar visões e projetos em realidade concreta.

Esse é o convite. É preciso coragem para inovar, persistência para cooperar, e visão para construir um futuro onde a riqueza das "terras vermelhas" não seja apenas uma referência ao solo fértil, mas ao potencial humano e na área cultural que emerge dessa região.

## Notas de fim de texto

### Capítulo 1

- <sup>1</sup> MOON, Peter. Inventário geológico de SP revela o passado distante do Estado. Agência Fapesp. USP, 2017. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-exatas-e-da-terra/inventario-geo-logicoo-de-sp-revela-o-passado-distante-do-estado>. Acesso em 06 set. 2024.
- <sup>2</sup> Museu de Paleontologia Prof. Antonio Celso de Arruda Campos. Disponível em: <https://montealto.sp.gov.br/site/museudepaleontologia/> Acesso em 06 set. 2024.
- <sup>3</sup> Cadastro Nacional de Sítios Arqueológicos (CNSA). Registro realizado em 1997. Disponível em: [http://portaaliphan.gov.br/sgpa/cns\\_detalhes.php?14186](http://portaaliphan.gov.br/sgpa/cns_detalhes.php?14186) Acesso em 06 set. 2024.

### Capítulo 2

<sup>4</sup>OJEDA, 2007.

<sup>5</sup> SPINK, Peter Kevin, TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; CLEMENTE, Roberta. Cadernos Metrópole, São Paulo, v. 11, n. 22, pp. 453-476, jul/dez 2009.

<sup>6</sup>MARTINS. Mauricio Ferreira. Ligados pela História 2 – de fazenda em fazenda. IPCCIC. Ribeirão Preto, 2024.

<sup>7</sup>INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. A história do café. Disponível em: [https://www.ico.org/pt-coffee\\_story.asp](https://www.ico.org/pt-coffee_story.asp). Acesso em: 2 fev. 2024.

<sup>8</sup>CAFEALFAIA. (Disponível em: <https://blog.cafealfaia.com.br/as-bebidas-mais-consumidas-do-mundo/>).

<sup>9</sup> INFOMONEY. Exportação de café do Brasil cresce 15% em novembro, 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/business/exportacao-de-cafe-do-brasil-cresce-15-em-novembro/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

<sup>10</sup> HATHI MAIS Disponível em <https://thmais.com.br/cidades/ribeirao-preto/mais-um-ouro-para-o-brasil-sebastian-altbier-da-walfanger-e-a-melhor-do-mundo/> Acesso em 08 set. 2024.

<sup>11</sup>MISMETTI, Débora. Copo americano é brasileiro: designers do Brasil expõem e vendem criações na loja do Museu de Arte Moderna de Nova York; alguns produtos são comercializados aqui. 2009. Folha de S. Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/vitrine/vi1605200905.htm> Acesso 10 fev.2024.

<sup>12</sup> INTERNATIONAL BARTENDERS ASSOCIATION (IBA). Disponível em <https://cocktailteam.net/cocktail/cocktail-classico-iba/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

<sup>13</sup> SILVA, Adriana. Ligados pela história 1. Santo Antônio da Alegria. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CZ51fgUPNkl>. Acesso em: 10 fev. 2024.

<sup>14</sup> FORNARI, Isadora. Como funciona o maior concurso de bebidas destiladas de Bruxelas. Prazeres da Mesa, 2019. Disponível em: <https://www.prazeresdamesa.com.br/colunas/concurso-mundial-bruxelas/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

<sup>15</sup> UNESP. Egressa cria cachaça sustentável. 2022. Disponível em: <https://alumni.unesp.br/noticia/egressa-cria-cachaca-sustentavel-no-interior-paulista>. Acesso em: 10 fev. 2024.

<sup>16</sup> Artigo 5º. da Lei Nº 9.433, de 08 de janeiro de 1997

<sup>17</sup> SIGRH-SP (2024).

<sup>18</sup> CETESB (2024).

<sup>19</sup> IBGE (2022).

<sup>20</sup> ROGERS (2001).

<sup>21</sup> ROMERO (2020)

<sup>22</sup> SEBRAE (2023)

<sup>23</sup> RAO (2024)

<sup>24</sup> Adélia Borges

<sup>25</sup> FONSECA, A.E; BACCARIN, J.G; OLIVEIRA, J.A. O estímulo à agricultura familiar decorrente das compras de agricultura familiar para a alimentação escolar em região de monocultura canavieira – Ribeirão Preto (SP). *Revista Geo Graphia*. Vol. 24. N. 2. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/51088/31312>. Acesso em: 11 fev.2024.

<sup>26</sup> ARciprete, J.P.R; FILHO, H.M; ARciprete. A. P. R. PAPEL DO EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO ACESSO DE AGRICULTORES FAMILIARES AO PNAE: UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-SP. XXIII Seme AD. 2020. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/1076.pdf?> Acesso em: 11 fev. 2024.

### **Capítulo 3**

<sup>27</sup> John Culkin. Saturday Review, de 18 de março de 1967.

<sup>28</sup> Pereira, M. 2014 (Modelo adaptado de Marks e Hooghe, 2004.).

<sup>29</sup> O plano foi baseado em exemplos das Redes Internacionais de Cidades, como a CGLU - Cidades e Governos Locais Unidos e a construção de agendas internacionais pela Nações Unidas (ONU), como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Maiores informações em: <https://uclg.org/>; <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>.

<sup>30</sup> CUNHA, Julio Araujo Carneiro; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Cláudia Souza. Recomendações e apontamentos para categorização em pesquisas sobre redes interorganizacionais. *Cadernos FGV EBAPE-BR*, v.9, edição especial, artigo 4, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

<sup>31</sup> MARTINHO, Cássio. Redes uma introdução às dinâmicas da conectividade e auto-organização. Brasília: Editora WWF Brasil, 2003.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> CARNEIRO, 2024.

<sup>34</sup> CAVALHEIRO, 1991; Frischenbruder, E PELLEGRINO, 2006; GUZZO et all., 2006; MAGNOLI, 2006.

<sup>35</sup> AHERN, LEDUC e YORK, 2006 apud COLLINGE, 2009.

<sup>36</sup> SANTOS, 2004.

<sup>37</sup> O IPCIC fez estudos sobre o tema e publicou, em 2028, a obra Seis Passos para a Cidades Humana.

<sup>38</sup> ROGERS, 2001.

<sup>39</sup> DA MATTA, Roberto. O que faz o brasil, Brasil?. Rio de Janeiro: Rocco, 1984 e "Você tem cultura?", in: Explorações: ensaios de Sociologia Interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986, p. 121-128.

<sup>40</sup> GUATTARI, Félix. Políticas. In: GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. Micropolítica: cartografias do desejo. Petrópolis: Vozes, 2011. ROLNIK, Suely. A hora da micropolítica. São Paulo: N-1 Edições, 2016.

<sup>41</sup> Micropolítica. Disponível em: <https://razaoinedequada.com/fundamentos/micropolitica/>. Acesso: 19 de abr. 2024.

<sup>42</sup> Circuitos Curtos de Produção e Comercialização Alimentar são a versão ocidental dos teikeis que foram criados no Japão, na década de 1960. São alianças locais entre pequenos produtores e consumidores. "Dentro das particularidades e princípios que apresenta o teikei, está o da produção planejada, possibilitada pela compra acordada com os produtores em grupos de consumidores, para diminuir as incertezas, os custos e os desperdícios. O transporte dos produtos finais é realizado de forma direta por produtores ou consumidores, sem intermediários, e procurando reciclar e reduzir o uso de embalagens. Tanto os teikei quanto o seu paralelo ocidental de "circuitos curtos de produção e comercialização alimentar", surgem como uma reação às consequências indesejadas da "revolução verde", procurando conter o avanço no uso de agrotóxicos, a concentração fundiária, a dependência biotecnológica, a monopolização dos alimentos, o despovoamento rural e os preços abusivos dos alimentos. São "alianças" firmadas entre produtores e consumidores que se encontram em conflito com o status quo agrícola-global, e que buscam desenvolver a pequena produção agrícola/alimentar, bem como padrões de consumo mais próximos, solidários, econômicos e sustentáveis.

veis." ZANETTI VON DENTZ, B. G.; BENDER, P. M. Um novo olhar sobre a definição de circuitos curtos de produção e comercialização: situações na região da Grande Florianópolis. *Revista Campo-Território*, Uberlândia, v. 11, n. 24 Ago., 2016. DOI: 10.14393/RCT112407. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/34055>. Acesso em: 15 set. 2024. Ver também: Oliveira, Émerson D. de. (2019). O lugar da produção e consumo em circuitos curtos. *Revista De Gestão E Organizações Cooperativas*, 5(10), 65–78. <https://doi.org/10.5902/2359043229113>. Acesso em: 15 set. 2024.

<sup>43</sup> COSTA, Liliana Maria Oliveira. Circuitos Curtos Agroalimentares. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34859/1/21721010\\_%20LILIANA%20COSTA%20VD.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34859/1/21721010_%20LILIANA%20COSTA%20VD.pdf), Acesso: 20 de abr. 2024.

<sup>44</sup> Op. Cit, p. 8.

<sup>45</sup> Idem, p. 8.

<sup>46</sup> Idem, *ibidem*, p.16.

#### **Capítulo 4**

<sup>47</sup> KRUSE, Kevin. *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance*. The Center for Wholehearted Leadership. 6<sup>a</sup> ed. 2016.

<sup>48</sup> PUNSET, Eduardo. *Viaje las emociones*, Barcelona: Destino, 2011.

<sup>49</sup> VENTOSA, Victor J. *Didática da Participação: teoria, metodologia e prática*. Edições SESC, São Paulo, 2016.

## REFERÊNCIAS

- ANFACER. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos. Disponível em: <https://www.anfacer.org.br/setro-cerâmico/numeros-do-setor> AHERN, J., E. LEDUC, e YORK, M.L. Biodiversity planning and design: Sustainable practices. Island Press, Washington, DC. 2006. apud COLLINGE, S. K. Ecology of Fragmented Landscapes. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. 2009.
- APEXBRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/pt/conteudo/noticias/exporta-Mais-Brasil-de-revestimentos-ceramicos> Acesso em 13/09/2024
- AMARAL Filho, J. **A Endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local.** Planejamento e Políticas Públicas, (23), 261-286. 2001.
- ANGELIS, C.T. **A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público.** Planejamento e políticas públicas, n. 45, 2015.
- BELLIGIERI, J.C. **A indústria cerâmica em São Paulo e a "invenção" do filtro de água: um estudo sobre a Cerâmica Lamparelli** - Jaboticabal 1920-1947. V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6. Conferência Internacional de História de Empresas. Caxambu-MG. 2003
- BOISIER, S. (1996). **Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político.** Planejamento e Políticas Públicas, (3), 111-143.
- BONILHA, M.C.; SACHUK, M.I. **Identidade e tecnologia social: um estudo junto às artesãs da Vila Rural Esperança.** Cadernos EBAPE.br v. 9, nº 2, Rio de Janeiro, jun. 2011. p. 412-437
- BORGES, A. **Design+Artesanato: o caminho brasileiro.** São Paulo: São Paulo: Terceiro Nome, 2011.
- BRASIL. Lei Ordinária n. 13.089, de 12 de janeiro de 2015. (2015, 13 de janeiro). Institui o Estatuto da Metrópole e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, seção 2.
- CAVALHEIRO, F. **Urbanização e alterações ambientais.** In: TAUK, S. M.; GOBBI, N.; FOWLER, H. G. (Org.). Análise ambiental: uma visão multidisciplinar. 1. ed. São Paulo: Editora UNESP. p. 88-99. 1991
- CARNEIRO, LUCIANE. **Parcela da população que vive nas cidades se aproxima dos 90%.** Revista Valor. 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/02/23/parcela-da-populao-que-vive- nas-cidades -se-aproxima-dos-90-pontos-percentuais-diz-presidente-do-ibge.ghtml>. Acesso em: 03 set. 2024. 2024
- CASTELLS, M. **A sociedade em Rede.** vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTILHO, M.A; DORSA, A. C.; SANTOS, M. C.L.F.; OLIVEIRA, M. M. G. **Artesanato e saberes locais no contexto do desenvolvimento local. Revista Interações**, Campo Grande, MS, v. 18, n. 3, p. 191-202, jul./set. 2017.
- CATARINA MINA. Site disponível em: <https://www.catarinamina.com/p/sobre>
- CETESB. **Aquífero Guarani.** Disponível em: [https://cetesb.sp.gov.br/aguas-subterraneas/consulta-por-aquiferos-monitorados/aquifero-guarani/#:~:text=Est%C3%A1%20localizado%20na%20regi%C3%A3o%20centro,e%20Argentina%20\(255.000%20Km%C2%B2\). Acesso em: 09 fev. 2024. \[www.fecomercio.com.br/noticia-cooperativa-dos-produtores-de-artesanato-de-seda-copraseda\]\(http://www.fecomercio.com.br/noticia-cooperativa-dos-produtores-de-artesanato-de-seda-copraseda\)](https://cetesb.sp.gov.br/aguas-subterraneas/consulta-por-aquiferos-monitorados/aquifero-guarani/#:~:text=Est%C3%A1%20localizado%20na%20regi%C3%A3o%20centro,e%20Argentina%20(255.000%20Km%C2%B2).)
- COLLINGE, COLLINGE, S. K. **Ecology of Fragmented Landscapes.** Baltimore: The Johns Hopkins University Press. 2009
- COSTA, Liliana Maria Oliveira. **Circuitos Curtos Agroalimentares.** 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://comum.rcaaap.pt/bitstream/10400.26/34859/1/21721010\\_%20LILIANA%20COSTA%20VD.pdf, Acesso: 20 de abr. 2024.](https://comum.rcaaap.pt/bitstream/10400.26/34859/1/21721010_%20LILIANA%20COSTA%20VD.pdf,)
- CORRÊA, J. C. S.; SILVEIRA, R. L. L.; KIST, R. B. B. **Sobre o conceito de desenvolvimento regional: notas para debate.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR. V. 15, N. 7, Edição Especial, P. 3-15, dez/2019. Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article-view/5255/870>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CUNHA, Julio Araujo Carneiro; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Cláudia Souza. **Recomendações e apontamentos para categorização em pesquisas sobre redes interorganizacionais.** Cadernos FGV EBAPE-BR, v.9, edição especial, artigo 4, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

DOLCARAJÁS. **Celeste Heitmann conta sua história em autobiografia.** Disponível em: <https://dol.com.br/caraças/entretenimento/cultura/697710/celeste-heitmann-conta-sua-historia-em-autobiografia?d=1#em> 10/09/2024

DA MATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

\_\_\_\_\_. **“Você tem cultura?”**, in: Explorações: ensaios de Sociologia Interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986, p. 121-128.

DALLABRIDA, V.R.; BECKER, D.F. **Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica.** Revista Desenvolvimento em Questão, Ijuí, ano 1, n. 2, p. 73- 97, jul./dez. 2003.

FREIRE, P.; KEMPNER-MOREIRA, F. **Governança multinível em rede: reflexões sobre um novo modelo de governança para a segurança pública.** VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 11, 12 e 13 de novembro de 2020.

FRISCHENBRUDER, M. T. M.; PELLEGRINO, P. M. **Using greenways to reclaim nature in Brazilian cities.** Landscape and Urban Planning. n. 76, p. 67-78. 2006.

GUATTARI, Félix. Políticas. In: GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica: cartografias do desejo.** Petrópolis: Vozes, 2011.

GUZZO, P.; CARNEIRO, R. M. A.; OLIVEIRA JUNIOR, H. **Cadastro Municipal de espaços livres urbanos de Ribeirão Preto (SP):** acesso público, índices e base para novos instrumentos e mecanismos de gestão. Revista da Sociedade Brasileira de Arborização Urbana, n. 1, v. 1, p. 19-30. 2006.

HENRICHES, J. A.; MEZA, M. L. F. **Governança multinível para o desenvolvimento regional:** um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. Rev. Bras. Gest. Urbana 9 (1) • Jan-Apr 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/RHXrbFvMHYQkJ8NhwF7SfN/?lang=pt#>. Acesso em: 15/04/2024.

IBGE. Concentrações Urbanas. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em maio 2024.

INOVAÇÃO SEBRAE. **Negócios Sociais.** Disponível em <https://inovacaosebraeminas.com.br/artigo/o-que-sao-negocios-sociais-e-como-prosperam>

INSTITUTO URDUME. **O sensível e as artes manuais. Textos e Artigos.** Grupo de Estudos. Curitiba (PR), 2021. Disponível em <https://www.urdume.com.br/>

JULIANO, M. C. C.; YUNES, M. A. M. **Reflexões sobre rede de apoio social como mecanismo de proteção e promoção de resiliência.** Ambiente & Sociedade. São Paulo, V.XVII, n.3, p. 135-154, 2014.

KNOPP, G. Governança social, território e desenvolvimento. Perspectivas em Políticas Públicas, 4(8), 53-74. 2011.

MAGNOLI, M. M. **O jardim na cidade é um fragmento de sonho.** Paisagem e Ambiente: ensaios (FAU-USP), São Paulo, n. 21, p. 215-222. 2006.

MARTINS, R. D.; VAZ, J. C.; CALDAS, E. L. **A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des) articulação de atores, instrumentos e território.** Revista de Administração Pública (RAP) Rio de Janeiro 44(3):559-90, Maio/jun. 2010

MARTINHO, Cássio. **Redes:** uma introdução às dinâmicas da conectividade e auto-organização. Brasília: Editora WWF Brasil, 2003.

MARKS, G.; HOOGHE, L. **Contrasting Visions of Multi-level Governance.** In: BACHE, I.; FLINDERS, M. (Eds.). Multi-level Governance. Oxford: Oxford University Press, p. 15-30, 2004.

MATO GROSSO DO SUL [Estado]. Decreto n. 12.847, de 16 de novembro de 2009. Cerâmica Terena - MS - registro do patrimônio imaterial. Campo Grande, MS, 2009.

MOON, Peter. **Inventário geológico de SP revela o passado distante do Estado**. Agência Fapesp. USP, 2017. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-exatas-e-da-terra/inventario-geologico-de-sp-revela-o-passado-distante-do-estado>. Acesso em 06 set. 2024.

MONTE ALTO. **Museu de Paleontologia Prof. Antonio Celso de Arruda Campos**. Disponível em: <https://monteal.org.br/>

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998

OJEDA, E. N. S. **Uma concepção latino-americana: a resiliência comunitária**. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (orgs.) *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed, 2005, 160p.

OJEDA, Elbio Nèstor Suares; LA JARA, Ana; MARQUES. Cláudia. **Resiliência Comunitária**. In: HOCH, Carlos; ROCCA, Susana. Sofrimento, Resiliência e Fé – Implicações para as relações de cuidado. São Leopoldo: Editora Sinodal, 2007, 97p.

OLIVEIRA, Émerson D. de. (2019). **O lugar da produção e consumo em circuitos curtos. Revista de Gestão E Organizações Cooperativas**, 5(10), 65–78. <https://doi.org/10.5902/2359043229113>. Acesso em: 15 set. 2024.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Fórum Urbano Mundial busca compromisso para reconstrução de cidades**. ONU News. 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/06/1793772>. Acesso em 03 set. 2024.

PEREIRA, M. **Governança territorial multinível**: fratura(s) entre teoria e prática(s). DRd – Desenvolvimento Regional em debate. v. 4, n. 2, p. 4-20, jul./dez. 2014.

RAO, Radhika, SEKYOUNG, Esther e CZEBINIAK, Roman. **Créditos de biodiversidade podem impulsionar a conservação da natureza?**. WRI. Disponível em: <https://www.wribrasil.org.br/noticias/creditos-de-biodiversidade-podem-impulsionar-conservacao-da-natureza#:~:text=0%20que%20s%C3%A3o%20cr%C3%A9ditos%20de%20biodiversidade%20e,a%20biodiversidade%2C%20como%20conser>

REDE DE ARTESANATO BRASIL. **O Projeto Estruturação do Sistema de Gestão do Artesanato Brasileiro: Diagnóstico e Planejamento Estratégico**. Disponível em <https://redeartesanatobrasil.com.br/2022/02/25/innovacao-e-tecnologia/> Acesso em 09/04/2024

ROGERS, R. **Cidades para um pequeno planeta**. Gustavo Gili. 196 p. 2001.

ROLNIK, Suely. **A hora da micropolítica**. São Paulo: N-1 Edições, 2016.

ROMERO, V. (coord.) 2020. **Uma nova economia para uma nova era: elementos para a construção de uma economia mais eficiente e resiliente para o Brasil**. WRI Brasil e New Climate Economy. Disponível em: <https://www.wribrasil.org.br/publicacoes/uma-nova-economia-para-uma-nova-era- elementos-para-construcao-de-uma-economia-mais> Acesso em: 10 março 2024

SANTOS R. F. dos. **Planejamento Ambiental**: teoria e prática. São Paulo: Oficina de textos. 2004.

SANTOS, J. F. Al.; FRANZONI, A. M. **Governança da aprendizagem no sistema de gestão de risco e desastre. Innovación e inclusión**: generando valor para el desarollo social. 2022.

SANTOS, M. **A cidade como centro de região. Universidade Federal da Bahia-Laboratório de Geomorfologia e Estudos Regionais**, Imprensa Oficial, Salvador/BA, mapas e fig., 1959.

SANTOS, M. **Os estudos regionais e o futuro da geografia,Imprensa Oficial da Bahia**, Salvador/BA, 1953.

SANTOS, M. O retorno do território. In: SANTOS, M. et al. (Org.). *Território: globalização e fragmentação*. São Paulo: Hucitec/Anpur, p. 15- 20. 1994

SANTOS, M. Região: globalização e identidade. In: LIMA, L. C. (Org.). *Conhecimento e reconhecimento: uma homenagem ao geógrafo cidadão do mundo*. Fortaleza: Eduece/LCR, p. 53-64. 2003.

SÃO PAULO. Lei Complementar n.1290/2016. Cria a Região Metropolitana de Ribeirão Preto e dá outras provisões. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2016/lei.complementar-1290-06.07.2016.html>. Acesso em: 17 jul. 2024.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre Lucro, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico** 20235. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/07/Planejamento\\_Estrategico\\_SEBRAE\\_FINAL-3.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/07/Planejamento_Estrategico_SEBRAE_FINAL-3.pdf). Acesso em: 17 jul. 2024.

SEBRAE. **O que é crédito de carbono?** Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/o-que-e-credito-de-carbono,0371bc6d15757810\\_VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Um%20cr%C3%A9dito%20de%20carbono%20%C3%A9%20a%20representa%C3%A7%C3%A3o,a%20moeda%20utilizada%20no%20mercado%20de%20carbono](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/o-que-e-credito-de-carbono,0371bc6d15757810_VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Um%20cr%C3%A9dito%20de%20carbono%20%C3%A9%20a%20representa%C3%A7%C3%A3o,a%20moeda%20utilizada%20no%20mercado%20de%20carbono). Acesso em 10 agosto 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Ideias de Negócios Sustentáveis. Industria de Cerâmica. Portal SEBRAE, 2012. Disponível em <http://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus>. acesso 12/09/2024

SIGRH-SP. Apresentação. Disponível em: <https://sighr.sp.gov.br/apresentacaosighr>. Acesso em 27 fev 2024.

SILVA F.M; MATTOS, M.F. **Arte, Artesanato e Design**. Revista de Ensino em Artes, Moda e Design. Editorial, 2021, v. 5 n. 2, pp. 06 – 09.

SIRITO, Marina V. C.; ANASTASSAKIS, Zoy. **Os contornos de sentido dos termos design e artesanato no Sebrae**. 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Univille, Joinville (SC). 2018

SPINK, Peter Kevin, TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; CLEMENTE, Roberta. Cadernos Metrópole, São Paulo, v. 11, n. 22, pp. 453-476, jul/dez 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Governança Multinível. 2020.T

RIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial para avaliação de governança multinível em políticas públicas descentralizadas** / Tribunal de Contas da União, Instituto Rui Barbosa, Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – Brasília : TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), Secretaria de Controle Externo da Educação (SecexEduc), 2021.

URDUME. **Artes Manuais Têxteis**. Expressão e Autoconsciência. Curitiba (PR). Revista Urdume ano I, nº 03, 2019.

WCC - World Crafts Council. Disponível em <<http://www.worldcraftscouncil.org>>. Acesso 10/09/2024.

ZANETTI VON DENTZ, B. G.; BENDER, P. M. **Um novo olhar sobre a definição de circuitos curtos de produção e comercialização**: situações na região da Grande Florianópolis. Revista Campo-Território, Uberlândia, v. 11, n. 24 Ago., 2016. DOI: 10.14393/RCT112407. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/34055>. Acesso em: 15 set. 2024.

ISBN: 978-85-7376-148-1



A standard 1D barcode is positioned vertically within a white rectangular box. The barcode is composed of vertical black lines of varying widths. To the left of the barcode, the letters 'RQ' are printed vertically. Below the barcode, the ISBN number '9 788573 761481' is printed in a small, black, sans-serif font.

