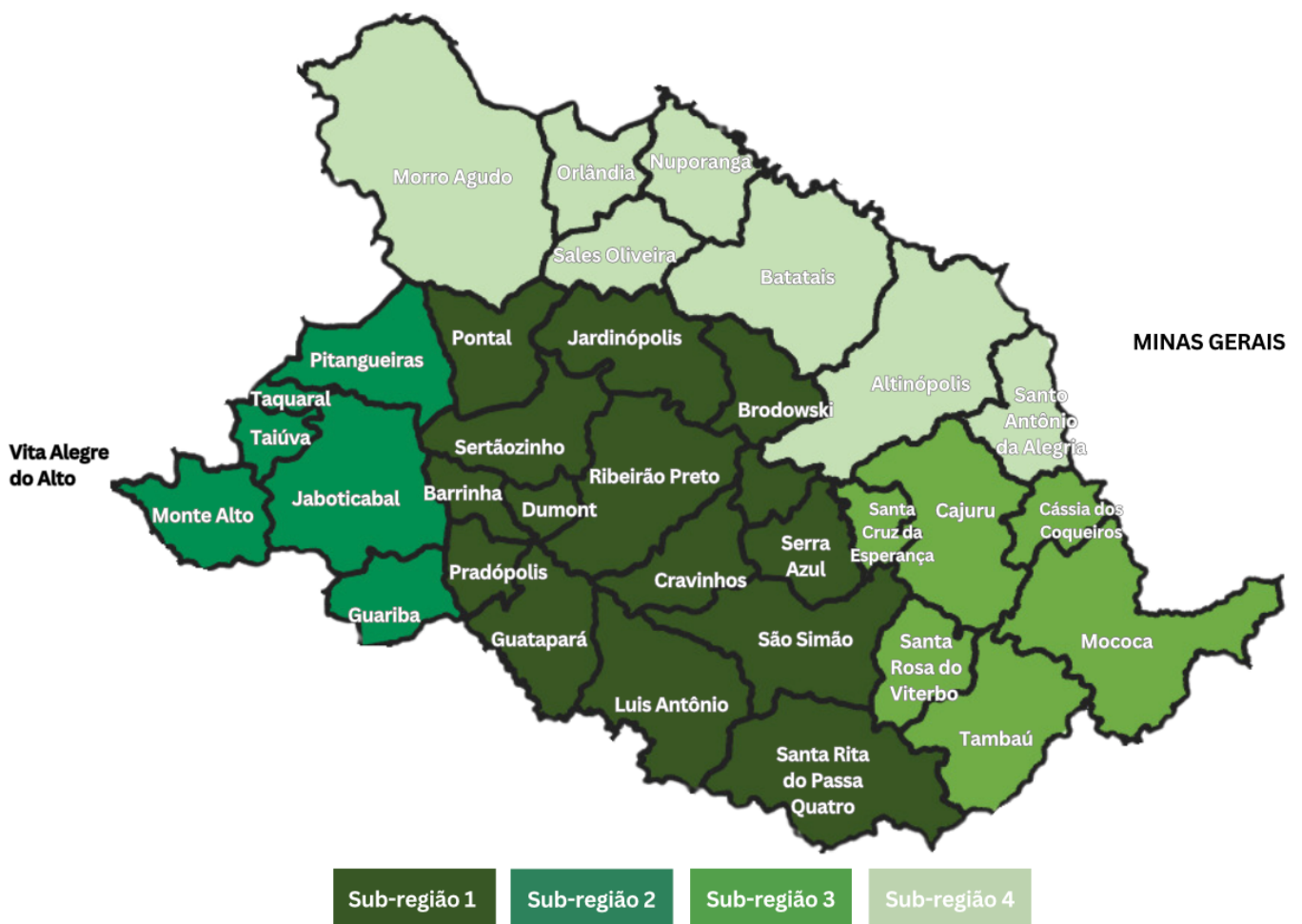


Planejamento Estratégico

Do Plano de Desenvolvimento Regional da Região Metropolitana de Ribeirão Preto – RMRP.



Ribeirão Preto, 03 de julho de 2024.

Unidade de Políticas Públicas e Relações Governamentais

Lizzie Andreia Melhado Trevilatto - Gerente

Filipe Rubim de Castro Souza - Coordenador de Relações Governamentais

Caio Augusto Zouain Bexiga

Aline Delmanto

Laura Silveira Câmara

Escritório Regional de Ribeirão Preto

Paulo Eduardo Stabile de Arruda - Gerente

Fabiana David

Bruno Antonio Santana Santos

Escritório Regional de Barretos

Rafael Matos do Carmo - Gerente

Marco Aurelio Tiodolino

Escritório Regional de Franca

Iroa Nogueira Lima Arantes - Gerente

Mauricio Buffa

Escritório Regional de São Carlos

Ariane Teixeira Lima Canellas - Gerente

Peterson Barleta

Escritório Regional de São João da Boa Vista

Marcos Keler Kremer - Gerente

Jorge Davis Magalhães Bueno

Emerson Aparecido Pelaquim Rabelo

Equipe técnica do Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (Ipccic)

Adriana Silva

Amanda Maria Bonini

Ana Laura Pantoni

Edgard Castro

Helena de Oliveira Rosa

Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Marcela Cury Petenusci

Maria de Fátima da Silva Costa Garcia de Mattos

Marília Migliorini de Oliveira Lima

Marlene de Cássia Trivellato Ferreira

Maurício Ferreira Martins

Nicole Aparecida Santos Abbondanza Toth

Sandra Rita Molina

Sérgio Miranda-da-Cruz

Índice de Figuras

Figura 1: Fluxo do Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento da RMRP.	6
Figura 2: Fluxo da elaboração do Plano de Governança Multinível em Rede.	6
Figura 3: Planejamento estratégico baseado na Teoria U.....	7
Figura 4: Teoria U aplicada à elaboração do Plano de Desenvolvimento da RMRP.	11
Figura 5: Eixos/vetores de desenvolvimento regional.	11
Figura 6: Mapa de Tipos de Solo na RMRP.	13
Figura 7: Mapa de Distribuição de Atividades Produtivas na RMPR.....	16
Figura 8: Barreiras, problemas e velhos padrões a serem transformados.....	19
Figura 9: Áreas com potencial de atuação na RMRP.....	21
Figura 10: Indicativos para a definição estratégias.....	22
Figura 11: Propostas de criação de redes.....	23
Figura 12: Transformações processuais desejadas.....	23
Figura 13: Mapa estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional.....	27
Figura 14: Infográfico do PE de Desenvolvimento da RMRP.....	29

Sumário

Apresentação.....	4
1. Sobre o Planejamento Estratégico da Região Metropolitana 2024-2028.....	5
2. Planejamento para o desenvolvimento regional: foco na aprendizagem coletiva e na construção do futuro desejado.....	7
2.1. Eixos norteadores do desenvolvimento regional.....	11
2.1.1. Cooperação.....	12
2.1.2. Meio Ambiente.....	13
2.1.3. Educação e Cultura.....	14
2.1.4. Estrutura produtiva.....	15
2.1.5. Infraestrutura.....	17
2.1.6. Ciência, tecnologia e inovação (C,T&I).....	17
2.2. Superando padrões: problemas a serem tratados.....	18
2.3. As transformações desejadas.....	23
2.4. Finalmente, os frutos: resultados esperados.....	25
3. Mapa estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional.....	27
4. Quadro resumo do Planejamento Estratégico.....	29
Anexo 1 Programas do Sebrae Nacional e Programas do Sebrae São Paulo.....	40
Anexo 2. Programas Secretaria de Desenvolvimento Econômico Regional.....	48
Anexo 3. Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo.....	48

Apresentação

O documento a ser apresentado nas páginas que seguem organiza os dados levantados; as informações copiladas; as escutas feitas com os muitos agentes das 35 cidades pesquisadas; as reflexões e análises realizadas ao longo dos últimos dez meses – setembro de 2023 a junho de 2024 –, pela equipe do Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC) sob orientação contratual do Sebrae São Paulo e participação de quatro regionais.

Na primeira parte do documento observa-se uma narrativa das etapas cumpridas e, considerando os muitos interlocutores ativos, representantes de segmentos distintos da sociedade, com formatação institucional específica, em especial em relação à missão de cada um, segue um referencial para melhor compreensão sobre os desenvolvimentos regionais possíveis.

Na parte dois do documento, apresentamos o Plano Estratégico para o Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto.

Alguns apontamentos são necessários para avaliação do material enquanto produto contratual regido pelo Termo de Referência. Essa entrega segue em arquivo word, mas ao final da análise interna da equipe do Sebrae, posterior às eventuais adequações solicitadas, o documento será diagramado para publicação.

Quanto a indicação dos responsáveis por cada ação, muitos deles foram envolvidos ao longo do processo de elaboração do PE, como as prefeituras e a Secretaria de Desenvolvimento do Estado, outros, entretanto, serão mencionados na condição de órgão legítimo de referidas atividades, mas deverão ser abordados em etapas futuras de implementação deste Plano, como por exemplo, Senar, Supera Parque, Etec, universidades e outros agentes. A menção dos mesmos em documento a ser publicado será uma decisão do Sebrae. Importante considerar que o adequado seria o avanço com algumas pactuações anteriores fazendo com que todos os indicados, assim o fossem, posterior às suas anuências.

Observa-se ainda que durante a elaboração do PE, a equipe do IPCCIC não desconsiderou a pertinência do campo de atuação do Sebrae, adotando como critério, que as práticas não relacionadas ao órgão, mas importantes para o bom resultado do plano, seriam indicadas como atividade de fomento. Ou seja, mesmo não sendo a instância responsável por uma determinada ação, o Sebrae pode, se assim desejar, se colocar como articulador e fomentador da mesma, usando estratégias variadas de acordo com as demandas.

O cronograma de realização foi organizado em curto, médio e longo prazos, sendo um ano, curto prazo, dois anos, médio prazo e quatro anos, período de uma gestão do governo municipal a ser iniciada em 2025, longo prazo. As metas foram estabelecidas a partir de um cenário de probabilidade, mas é certo que as mesmas deverão dialogar com o planejamento do Sebrae. Quanto à medição dos impactos, é sabido que, em muitos casos, a mesma só se mostra possível em uma década, entretanto, a partir de um exercício de fracionamento de resultados, o PE apresenta os impactos desejados no intervalo de cinco anos.

1. Sobre o Planejamento Estratégico da Região Metropolitana 2024-2028

Em 29 de agosto de 2023, o Sebrae iniciou a pesquisa, o diálogo e o compartilhamento que resultaram em insumos para a elaboração do planejamento estratégico e plano de ação de governança para o desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto (RMRP). A operacionalização do projeto foi conduzida pelo Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC), por meio de uma abordagem cocriadora, baseada na escuta qualificada de atores de 34 municípios da RMRP, mais Vista Alegre do Alto, acompanhado e orientado pelas equipes do Sebrae.

Das pesquisas de gabinete, visitas técnicas e seminários realizados entre setembro de 2023 e junho de 2024, emergiram os insumos para a definição dos objetivos a serem alcançados e macroestratégias a serem implementadas nos próximos anos.

O processo iniciado pelo Sebrae tem por objetivo ser ampliado, engajando atores do poder público, da sociedade civil organizada, instituições de ensino e pesquisa, empresas e empreendimentos, tanto em nível local, como estadual. A proposta é que o Sebrae atue como articulador no envolvimento de diversos setores e segmentos, com o objetivo de que o Plano de Desenvolvimento da RMRP seja efetivo.

Alinhando-se ao seu Planejamento Estratégico Plurianual (2024-2027), o Sebrae cumpre, com esta ação, o compromisso de atuar de maneira estratégica para realizar o seu propósito: “transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”.

Com um olhar no horizonte e os pés no presente, o Sebrae dá um passo sólido em direção a dois de seus ângulos de futuro:

Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade. Impulsionamento da prosperidade do território através da promoção da 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. (PE Sebrae 2023-2027).

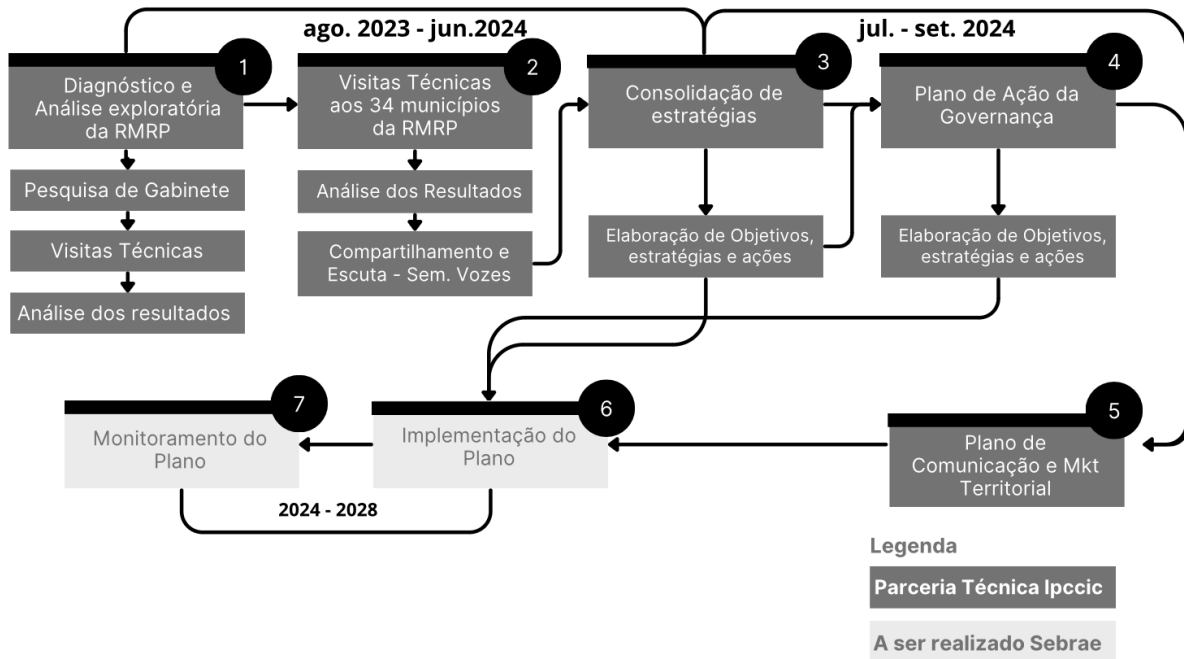
Transição para a economia sustentável

Movimento de adoção massiva de padrões e práticas ESG, 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 socioeconômica ambiental. (PE Sebrae 2023-2027).

Visando criar uma estrutura capaz de assessorar a gestão da implementação do Plano de Desenvolvimento Regional da RMRP, foi construído um modelo de governança multinível em rede, que propõe arranjos horizontais de tomada de decisão, com cooperação entre entes federados e partes interessadas da sociedade civil.

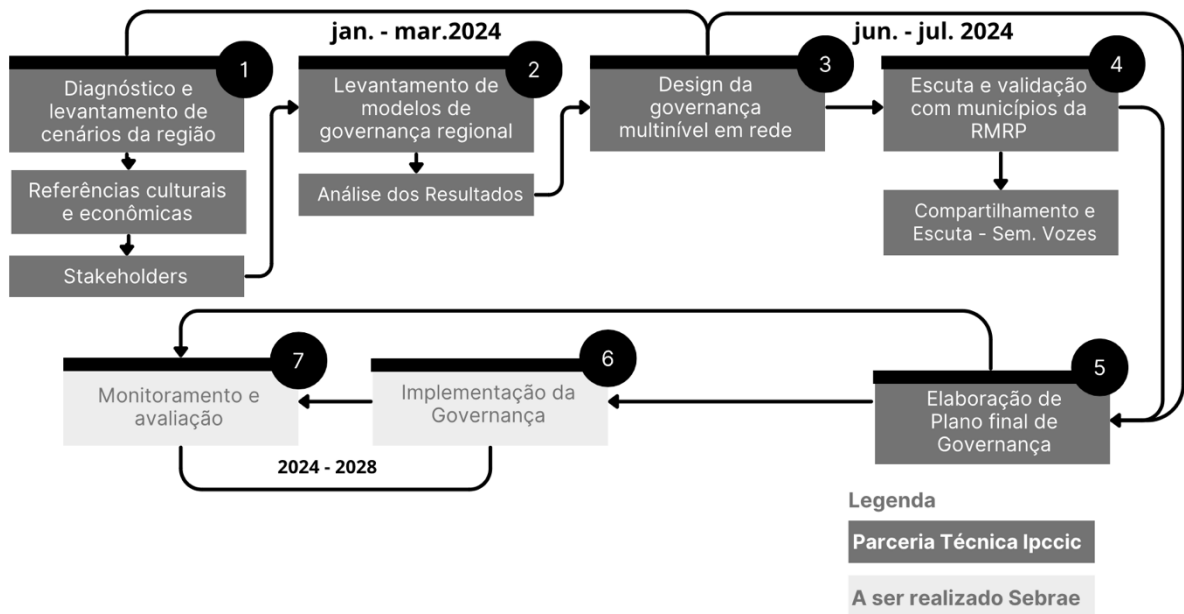
Para uma visualização concisa do processo, destaca-se, na figura 1, o fluxo de planejamento estratégico do Plano de Desenvolvimento da RMRP e, na figura 2, o fluxo da construção da governança, cuja estrutura será detalhada em documento específico.

Figura 1: Fluxo do Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento da RMRP.



Fonte: Ippcic, 2024.

Figura 2: Fluxo da elaboração do Plano de Governança Multinível em Rede.

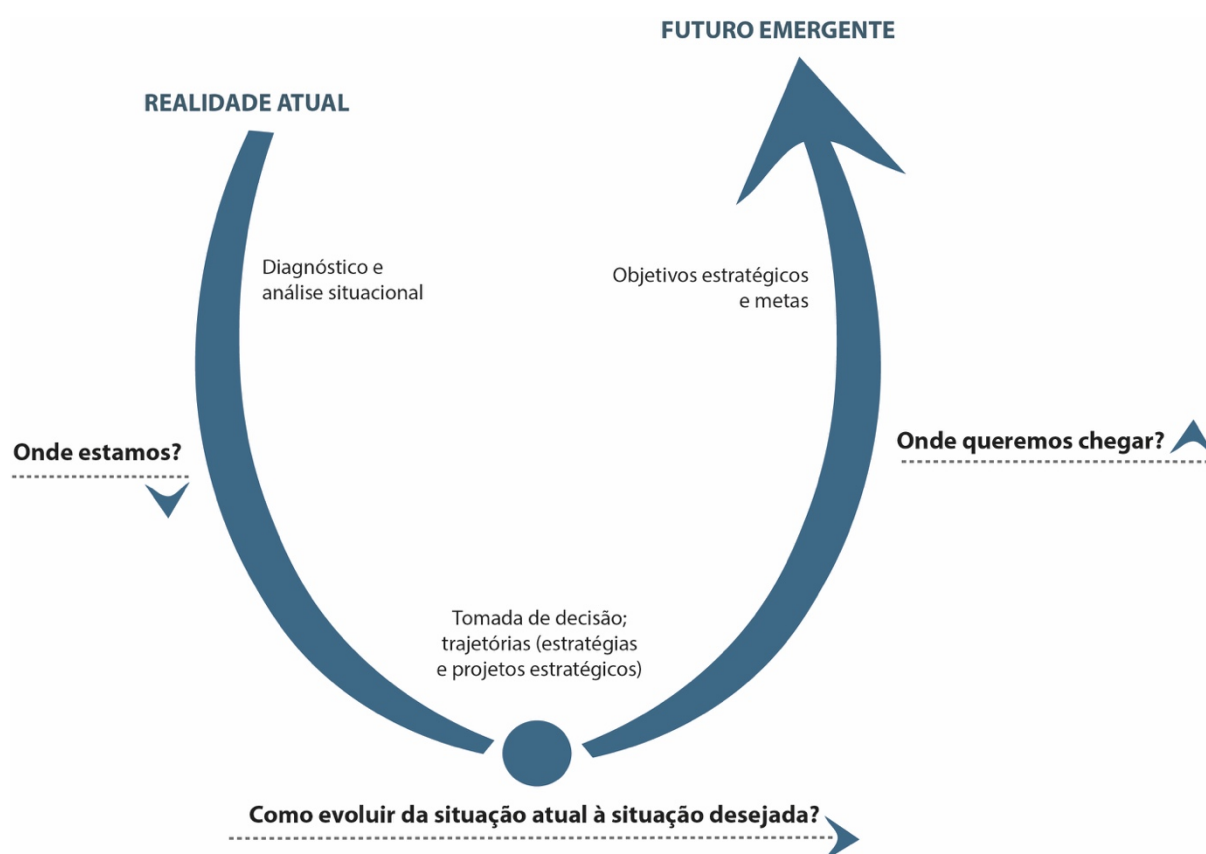


Fonte: Ippcic, 2024.

2. Planejamento para o desenvolvimento regional: foco na aprendizagem coletiva e na construção do futuro desejado

Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Regional, adotou-se a Teoria U. Trata-se de uma metodologia de aprendizagem coletiva, cujo foco é auxiliar no processo estratégico e no desenvolvimento de habilidades de escuta, liderança e engajamento, para gerar impacto positivo e decisões conscientes, na construção do futuro desejado pelos atores. Diferente dos métodos tradicionais de planejamento, a Teoria U enfatiza a escuta qualificada, com a abordagem transformadora de velhos padrões de comportamento, de maneira a abrir espaço para a inovação, criatividade, colaboração e liderança compartilhada.

Figura 3: Planejamento estratégico baseado na Teoria U.



Fonte: Teoria U adaptada para o Planejamento Estratégico pelo Ippcc, 2024.

Percorrendo o trajeto do U com escuta, diálogo e pesquisa, atores em diferentes escalas de tomada de decisão, com diversos interesses e pontos de vista podem ser integrados e engajados à promoção do desenvolvimento.

Essa integração, articulação e pactuação é necessária, tendo em vista que a pesquisa e a escuta realizadas, deixaram entrever várias ideias (muitas vezes divergentes e em outras complementares) sobre o significado de desenvolvimento

regional. Pensando na gestão de interesses diferentes, resumimos, a seguir, algumas destas perspectivas¹:

- **Para governantes em políticas públicas:** o desenvolvimento regional pode significar promoção de um crescimento econômico equilibrado entre diferentes regiões. No caso de uma unidade federativa, por exemplo, deve contribuir para o desenvolvimento das regiões administrativas do estado, das regiões metropolitanas e demais arranjos, garantindo sustentabilidade e resiliência econômica e ambiental. Isso inclui: investimentos em infraestrutura de transporte, energia e comunicação; descentralização, com distribuição equitativa de recursos e oportunidades para diminuir as desigualdades regionais; educação, saúde e cultura, com melhoria dos serviços em regiões menos desenvolvidas e estabelecimento de altas expectativas.
- **Para especialistas em macroeconomia:** o desenvolvimento regional pode significar o processo de redução das disparidades econômicas entre entes federativos e regiões. Neste caso, o foco é eficiência econômica, com melhoria da produtividade e competitividade; atração de investimentos; criação de empregos e de qualidade e desenvolvimento da mão de obra local. Neste caso, é fundamental a análise de indicadores como PIB per capita, taxa de emprego e índices de desenvolvimento humano.
- **Para empresários e setor privado:** o desenvolvimento regional pode ser visto como uma oportunidade de expansão de negócios e acesso a novos mercados. Isso normalmente significa estímulo ao empreendedorismo e à inovação local; criação de infraestrutura de negócios, com fomento à indústria, comércio e prestação de serviços; colaboração com governo e outras empresas para desenvolvimento de projetos colaborativos. Neste caso, muitas vezes o desenvolvimento regional é confundido com “plano de negócios” (business), enfatizando significativamente o crescimento econômico, investimento e criação de emprego, sem levar em conta outros aspectos do desenvolvimento integrado da região. Comumente o foco está na otimização do lucro das empresas e não na longevidade e resiliência.
- **Para Organizações Não Governamentais e Sociedade Civil:** o desenvolvimento regional enfatiza a promoção de práticas sustentáveis que respeitem o meio ambiente local, a inclusão social e a participação comunitária. Neste caso, o foco é o desenvolvimento humano, com sustentabilidade ambiental e impacto social.
- **Para as Comunidades locais:** o desenvolvimento regional pode significar melhorias diretas na qualidade de vida: emprego, serviços públicos melhores; valorização do potencial e identidade local.

¹ A literatura sobre o tema é vasta. Vamos indicar, aqui, algumas obras: OCDE. Recomendação do Conselho 1 Sobre Política de Desenvolvimento Regional. 2023. DALLABRIDA, V. Desenvolvimento regional: uma análise sobre a estrutura de um consórcio intermunicipal. 2013.

Todas estas perspectivas devem ser analisadas à luz de dois atores importantes:

- **A mídia e a opinião pública** que divulgam sobre o tema, muitas vezes gerando narrativas simplificadas e dificultando a compreensão, por exemplo:
 - Diminuir a complexidade da realidade regional à histórias de sucesso empresarial ou de fracasso econômico, confundindo interesses coletivos e individuais;
 - Estabelecer foco nos resultados tangíveis e imediatos, com tendência a mirar exclusivamente em resultados econômicos, como crescimento do PIB e minimizar a importância dos impactos sociais e ambientais.
- **Candidatos e partidos políticos** – em particular em época de campanha política, as promessas de desenvolvimento regional podem ser feitas com uma abordagem similar a um plano de negócios (business) para atrair eleitores, focando no crescimento econômico rápido. Isso muitas vezes se relaciona a uma ideia que se deve mostrar resultados rápidos para obter melhorias na plataforma de eleitores, levando a abordagens que priorizam resultados financeiros imediatos em detrimento de um desenvolvimento equilibrado e sustentável.

Se estas perspectivas não forem consideradas na elaboração e execução do Plano de Desenvolvimento Regional, aumenta o risco de insucesso. Em decorrência disto, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda, entre os pilares para uma política de desenvolvimento, prevê a concepção e a aplicação de uma estratégia de desenvolvimento regional orientada para a escala territorial e não individual. Para isso, o planejamento estratégico deve: (1) contemplar a colaboração com as comunidades beneficiárias e partes interessadas na cocriação do plano; (2) o foco em tornar a região mais resiliente; (3) o estabelecimento de sistemas sólidos de governança em vários níveis; o reforço das capacidades e competências.²

A partir deste norteamento, foi construído um processo que engajou diversos atores da região, considerando:

- relacionamento integrado, resolutivo e transformador, com mentalidade de cooperação;
- especificidades dos municípios da região metropolitana, considerando as dimensões social (educação, cultura, identidade, mentalidade); econômica (geração de trabalho e renda e potencial de investimento e financiamento);

² A literatura sobre o tema é vasta. Vamos indicar, aqui, algumas obras: OCDE. Recomendação do Conselho sobre Política de Desenvolvimento Regional. 2023. RELATÓRIO DO BANCO MUNDIAL. Regional development and Economic Growth.

geográfica (características físicas e espaciais que moldam a região; histórica (características histórica e socialmente construídas que moldaram as realidades econômicas e sociais da região); política (autonomia administrativa, competências relacionais e negociais, capacidade de superação da competitividade entre municípios pela complementariedade e cooperação intermunicipal);

- desenvolvimento sustentável de pequenos negócios (especialmente negócios sociais) e agroindústrias, inclusive familiares, fomentando o empreendedorismo.

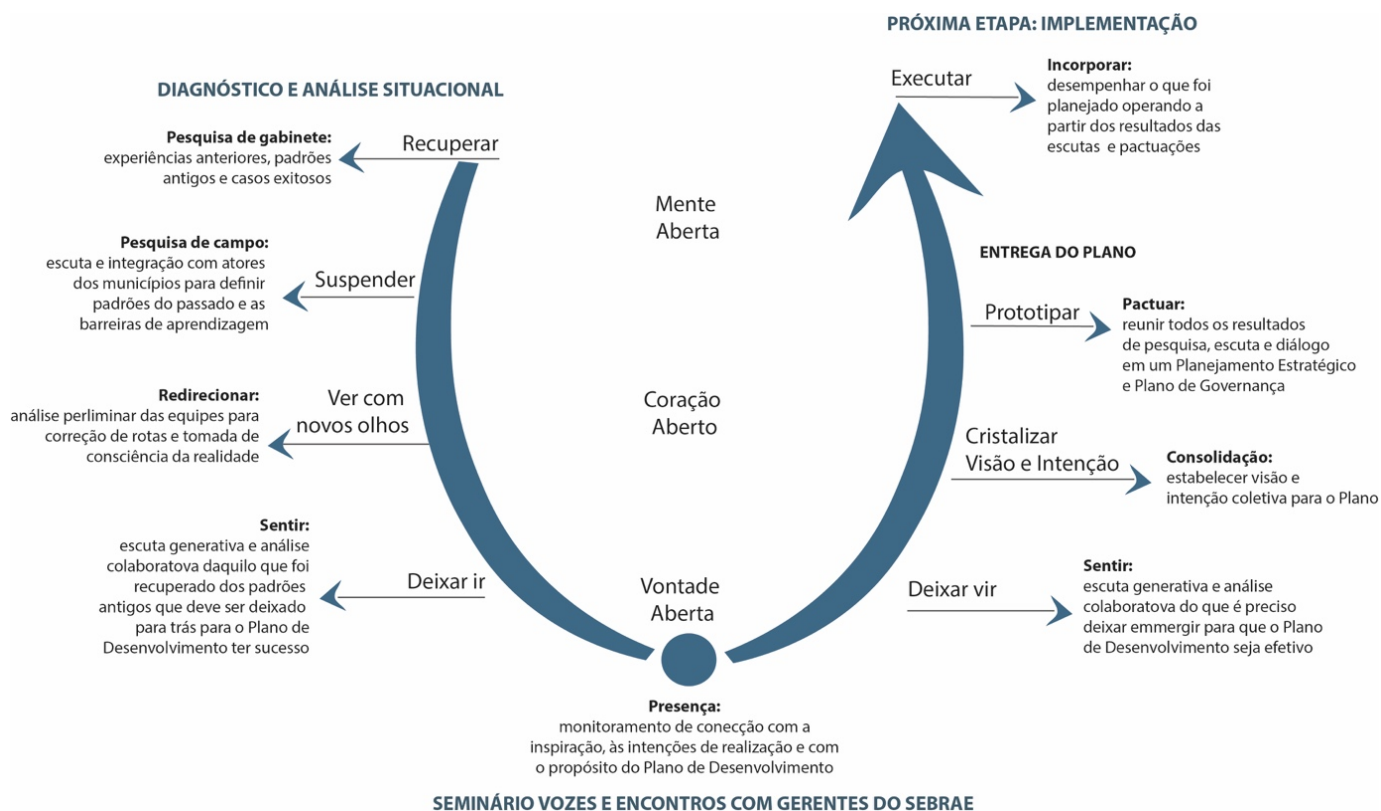
Para a consecução desse processo foram seguidas as etapas:

- (1) pesquisa de gabinete, com levantamento de experiências anteriores, padrões antigos e casos exitosos;
- (2) Pesquisa de campo, entrevistas com atores nos 34 municípios da Região Metropolitana e Vista Alegre do Alto;
- (3) Redirecionamento, com estudo e análise do material coletado e produção de escopo para correção de rotas e execução dos seminários;
- (4) Seminário Vozes, com compartilhamento de conhecimentos e escuta generativa, com captação do campo de percepções sobre o que é preciso deixar ir e vir para que o Plano de Desenvolvimento seja efetivo;
- (5) Cristalização da visão e intenção, na qual se estabelece uma visão conjunta e a intenção coletiva para o plano. Parte desta fase ocorreu nos seminários Vozes;
- (6) Consolidação, momento de pactuação e finalização de objetivos, estratégias e metas do planejamento estratégico;
- (7) Incorporação de todos os conhecimentos e execução do Plano.

Como resultado deste processo foram definidos:

- eixos norteadores do desenvolvimento regional;
- problemas a serem tratados, entendidos como padrões a serem transformados;
- transformações processuais e culturais desejadas;
- frutos, ou seja, os resultados a serem alcançados. Ao final, espera-se criar condições favoráveis para auxiliar e emersão do futuro desejado.

Figura 4: Teoria U aplicada à elaboração do Plano de Desenvolvimento da RMRP.

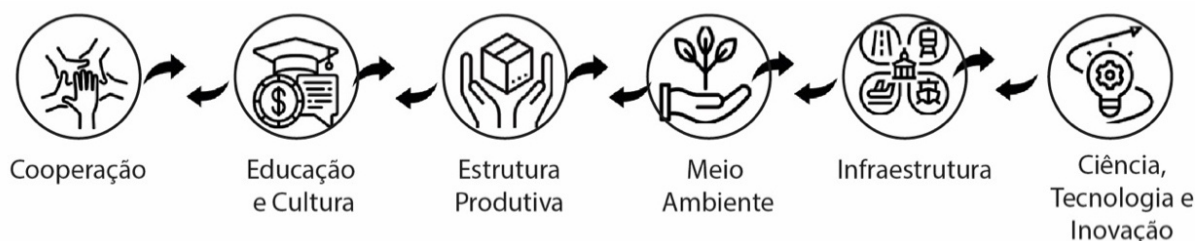


Fonte: Teoria U adaptada para o Planejamento Estratégico pelo Ipccic, 2024.

2.1. Eixos norteadores do desenvolvimento regional

A partir dos resultados do diagnóstico e da análise situacional pautados no diálogo e na escuta, foram definidos 06 vetores de desenvolvimento regional. Articulando entre si, traduzem no norte a ser seguido pelo planejamento estratégico do plano de desenvolvimento da RMRP: cooperação, meio ambiente, educação e cultura, estrutura produtiva, infraestrutura e Ciência, Tecnologia & Inovação.

Figura 5: Eixos/vetores de desenvolvimento regional.



Fonte: IPCCIC, 2024.

Estes vetores foram adotados a partir do reconhecimento das fragilidades e potencialidades da região, com foco no fortalecimento da resiliência econômica, social e comunitária. Cada um define uma macroestratégia que abrigará programas,

projetos e ações alinhados ao perfil social, cultural e econômico dos 34 municípios do território e de Vista Alegre do Alto.

2.1.1. Cooperação

Vetor “nato” de desenvolvimento. 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).

As etapas de pesquisa e a escuta deste projeto permitiram antever que, embora existam iniciativas de cooperação no território dedicadas à 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 com propostas desta natureza, favorecendo sua descontinuidade. Isso certamente não significa que as iniciativas que estão em atividade deverão ser desconsideradas; pelo contrário: parte do trabalho deste projeto consiste justamente em identificar este 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, ou Consórcio de Municípios da Mogiana. Outros, como o Consórcio de Desenvolvimento do Vale do Rio Grande (Codevar) abrangem alguns dos municípios da RMRP. Menores ou maiores, específicos ou multifinalitários, são algumas das formas mais tradicionais nesta cooperação a ser aprofundada. O Consórcio Culturando e o Arranjo Produtivo Local (APL) Caipira, por outro lado, se destacam pelo tema abordado, sendo os únicos do gênero.

Em Turismo apresentam-se configurações distintas: Raízes do campo; Rota do Turismo; Artec; Ser Tão Cerrado; Wines of São Paulo, Caminhos da Fé, dentro outros, confirmando a vocação já diagnosticada.

Para as estruturas produtivas, as Cadeias Produtivas Locais (CPLs) existentes de Saúde, Cerveja, para citar algumas – mas não esgotam as possibilidades, até porque a dificuldade no associativismo é um dos grandes gargalos da agricultura e da agroindústria, inclusive familiar. No Meio Ambiente, os Comitês de Bacias Hidrográficas já se constituem em lócus participativo 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; neste 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.

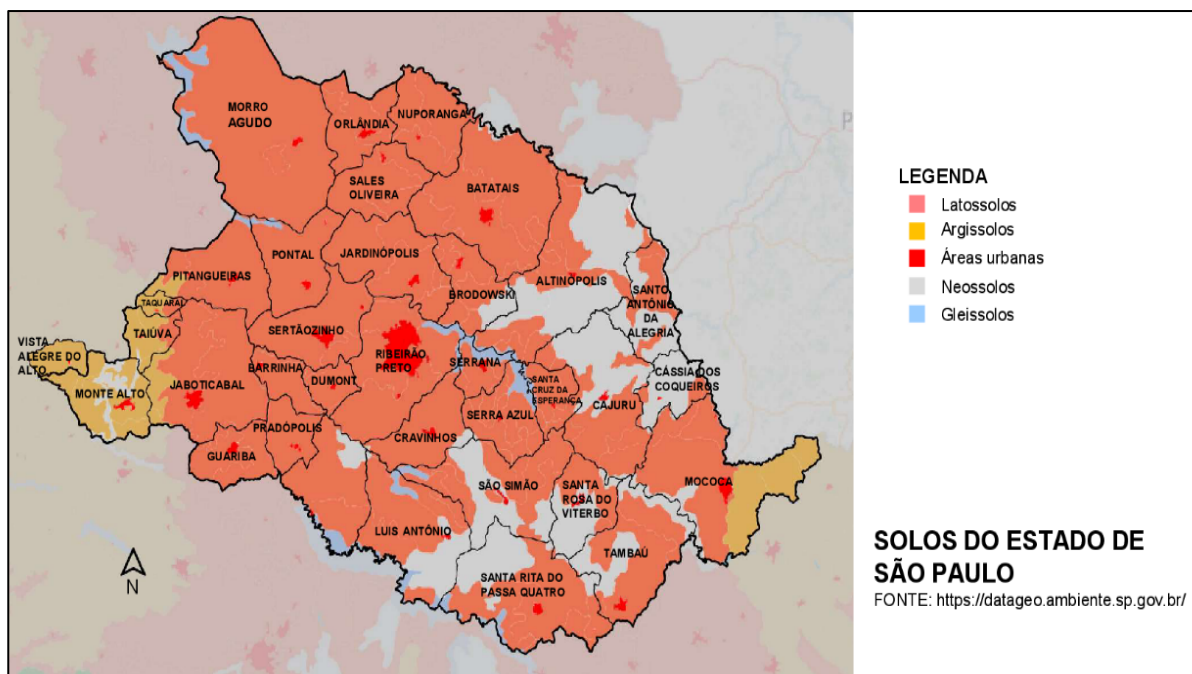
Organizar e articular estas diversas instâncias e stakeholders, por meio da implementação da governança multinível em rede é um plano com propósito. É a essência do vetor Cooperação.

2.1.2. Meio Ambiente

Também considerado um vetor de desenvolvimento regional “nato”. Deve abranger a conservação e a 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.

O foco no meio ambiente justifica-se dentro da importância da formação de uma mentalidade de sustentabilidade, como, também, enquanto elemento fundamental para a compreensão da história e identidade regional. A maior parte do território se formou partir da decomposição das rochas basálticas originadas de derrame vulcânico, resultando no latossolo avermelhado, elemento natural que une os municípios da maneira mais elementar: pela terra vermelha.

Figura 6: Mapa de Tipos de Solo na RMRP.



Fonte: Ippccic, 2024.

Vista pela ótica ambiental, a RMRP apresenta um cenário que desvela 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 (UC) não sejam tão numerosas e encontrem-se, em sua maioria, ao sul da região, a maioria dispõe de plano de manejo. A existência da 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 ganham ainda mais relevância.

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 ativos para agregação de valor.

2.1.3. Educação e Cultura

Como estruturantes da sociedade, a Educação e a Cultura são setores adotados no planejamento do Sebrae 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 conhecimento amplo sobre o entorno, fragilizando a formação de estratégias de cooperação.

Este diagnóstico se confirma na perspectiva da Cultura, em suas múltiplas expressões. O potencial já foi identificado e, muitas vezes, concretizado; nestes casos, falta integração e articulação. A região abriga diversos artistas de renome: Portinari, Marcelo Grassmann, Bruno Georgi, Bassano Vacarini, entre outros. Dispõe de uma agenda de eventos vibrante e diversificada entre os municípios, porém não organizada e não articulada entre os municípios, portanto, frequentemente pouco conhecida além das fronteiras locais. Reúne uma quantidade considerável de museus que, no entanto, não se integram, nem contam uma narrativa. Apresenta, em suma, um patrimônio cultural que, com criatividade, pode ser aproveitado para geração de renda nos locais onde os atrativos ambientais não se destacam.

Para além de resultados econômicos e geração de renda, as iniciativas abrigadas no vetor Educação e Cultura contribuem para a constituição do tecido social, do sentimento de pertencimento e dos vínculos entre os habitantes.

2.1.4. Estrutura produtiva

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.

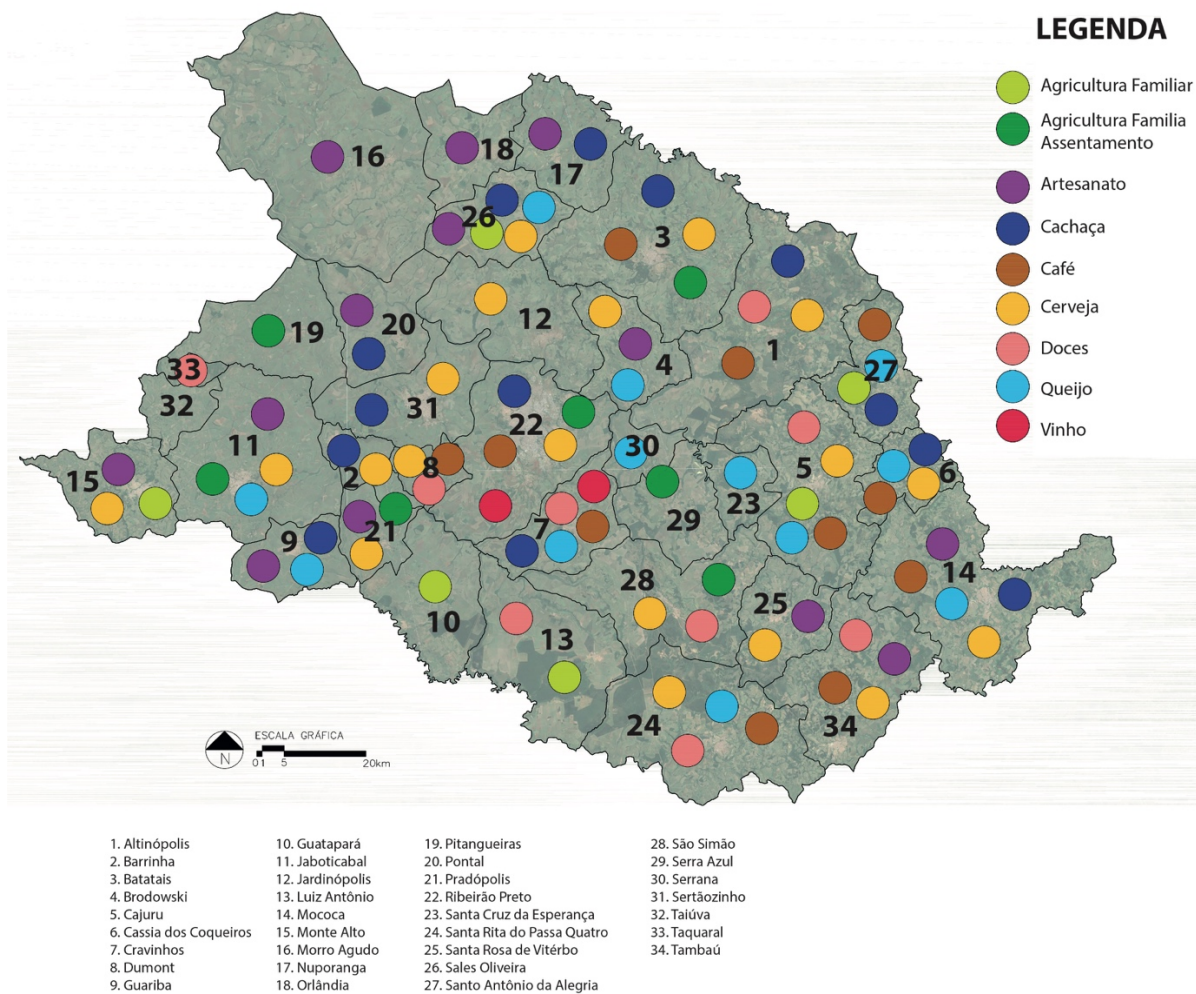
Diversos retratos se reúnem na RMRP: cidades médias com economias diversificadas e setores de serviços dinâmicos convivem com municípios menores, de características predominantemente rurais. O setor sucroenergético e toda a cadeia associado a ele, indubitavelmente, marcam a economia da região: as usinas 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 a presença dos setores industriais metalmeccânico - principalmente de produção de equipamentos agrícolas, médicos e odontológicos - da pesquisa nas áreas médicas e biotecnológicas, 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 também 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 decisões de uma única empresa e, assim, menos resilientes.

A promoção da resiliência econômica da região exige um olhar mais atento ao 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,

inclusive familiar e aos pequenos negócios. O mapa abaixo, 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 estas atividades podem ser alavancadas pelo turismo organizado regionalmente.

Figura 7: Mapa de Distribuição de Atividades Produtivas na RMPR



Fonte: Ipccic, 2024.

Cada uma destas atividades produtivas se encontra 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 respeite 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.

2.1.5. 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. O conceito de infraestrutura é composto de diversos componentes, entre os quais a malha de transporte, a conectividade e a rede telefônica. Em termos de desenvolvimento regional, a mobilidade ganha destaque, tendo o arranjo populacional de Ribeirão Preto enquanto referência de destino dos deslocamentos regionais. Conectado 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 enquanto 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, onze municípios declararam não possuir serviço de transporte público municipal por ônibus, enquanto 23 dispõem do 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 não esgota o eixo da infraestrutura. Em relação às telecomunicações, 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 é referente à unificação das redes telefônicas: nem todas as cidades da RMRP possuem o mesmo código de área, inviabilizando a unificação das tarifas locais. As demandas em relação a este tema devem ser organizadas, articuladas e priorizadas, para que a infraestrutura funcione como alavanca, e não entrave, ao desenvolvimento que se pretende.

2.1.6. Ciência, tecnologia e inovação (C,T&I)

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 a instituições públicas, a presença da Universidade de São Paulo (USP), em Ribeirão Preto; Unesp em Jaboticabal e três campi da 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 elas: 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 iniciativas próprias de CT&I, se configurando em outro nicho para o fomento da inovação. São inúmeras as possibilidades de articulação: 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 da ação conjunta entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado (Fapesp), o Grupo São Martinho e a Unesp Jaboticabal. Outra iniciativa é Polo de Inovação em Software (PISO), criado em 2004 que tem ganhado repercussão nacional devido ao seu trabalho para os avanços do setor de Tecnologia da Informação e profissionalização das empresas de inovação de software da região de Ribeirão Preto.

Diante deste 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 presença de infraestrutura de telecomunicações, capaz de promover maior acesso à educação, inclusive superior, por meio de cursos de ensino à distância ou semipresenciais. Criar condições 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.

2.2. Superando padrões: problemas a serem tratados

Ao longo das entrevistas e debates, a questão orientadora para o mapeamento dos problemas a serem tratados teve uma abordagem diferenciada. Buscou-se compreender não apenas as fragilidades econômicas, como também aspectos das identidades regionais, formadoras de opiniões e posicionamentos profundamente arraigados.

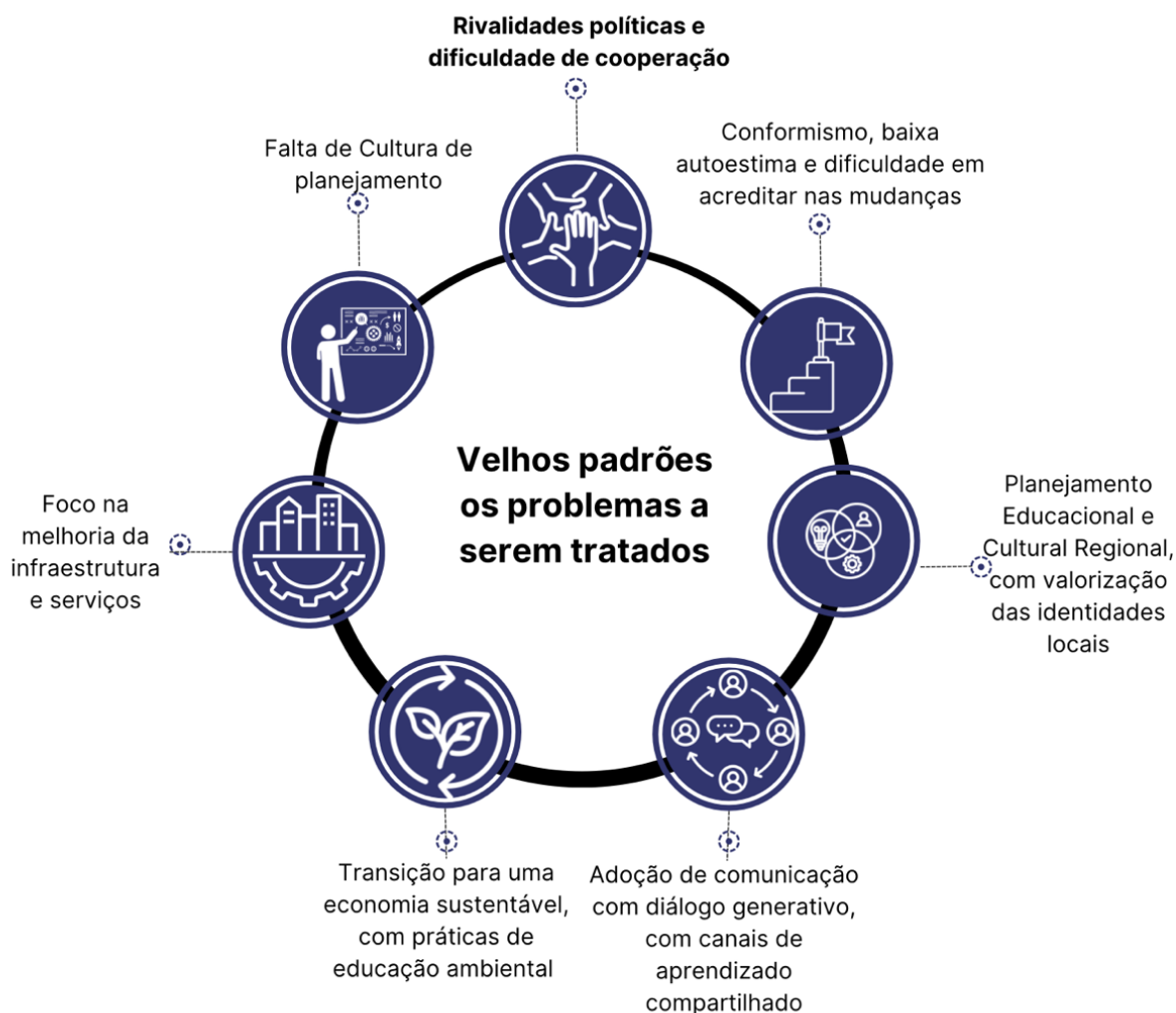
Como resultado, observou-se a forte perspectiva de que o turismo, a cultura, a economia e a natureza, são setores com forte potencial (ainda não potencializados) e agronegócio (já potencializado entre as grandes empresas da área, mas com

necessidade de maior incentivo entre os pequenos negócios) para alavancar o desenvolvimento regional.

Em contrapartida, o maior potencial (turismo) também emergiu como a maior fragilidade. Contextualizando esta informação, compreende-se que esta perspectiva reflete a falta de infraestrutura dos municípios e nos campos da comunicação, educação, cultura, hotelaria e planejamento.

Essas fragilidades diminuem a capacidade resolutiva de problemas complexos fortemente presentes na região. Na figura 8, reunimos as barreiras, problemas e velhos padrões diagnosticados, cuja superação é fundamental para garantia da efetividade do Plano de Desenvolvimento Regional.

Figura 8: Barreiras, problemas e velhos padrões a serem transformados



Fonte: Ipccic, 2024.

- **Rivalidades políticas.** Esta foi uma das barreiras que mais se destacou como um padrão a ser superado, para que os municípios possam aproveitar todo o potencial da cooperação intermunicipal e interorganizacional. Este comportamento entre os tomadores de decisão dificulta a atribuição de responsabilidades, gera descontinuidade nos projetos, e representa risco para

a implementação de ferramentas de cooperação, tendo em vista que prioriza a gestão por conflito e não a mediação e conciliação de interesses.

- **Conformismo e baixa autoestima.** A presença forte da crença de que as mudanças não gerarão resultados positivos, a baixa capacidade de autorrealização e autoeficácia constituem-se como um padrão comportamental que dificulta a implementação de projetos inovadores.
- **Formação educacional com baixa efetividade.** Sistemas de Ensino formal e programas de educação não formal com baixo impacto na formação integral do indivíduo, não preparando para o mercado de trabalho e para a construção de projetos de vida, que incluam a autonomia e a visão empreendedora.
- **Comunicação pouco eficiente.** Baixa capacidade do poder público e dos empreendedores de comunicarem com qualidade o seu potencial, projetos e empreendimentos.
- **Falta de foco estratégico na sustentabilidade.** Não consideração da importância dos biomas e sistemas naturais para a resiliência econômica, social e ambiental da região.
- **Infraestrutura deficitária.** Falta de integração na telefonia e transportes na região e infraestrutura, principalmente para o turismo (aventura, natureza e cultura). Também se destaca, aqui, a falta de transporte ferroviário.
- **Falta de cultura de planejamento.** Dificuldades em estabelecer rotinas de gestão eficientes em decorrência da baixa de capacidade técnica para planejar, organizar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de médio e longo prazo, tanto de entes públicos, como de empreendedores.

Com esta base de informações aberta às análises, partiu-se para reflexões sobre as relações possíveis entre as ações pleiteadas, as práticas exequíveis considerando tempo, investimento e autonomia decisória e as limitações de campo.

Pautados pelo modelo do ciclo de resiliência econômica³ com suas quatro instâncias:

- Localização/geografia;
- Recursos Humanos e naturais, instituições e infraestrutura física;
- Políticas adequadas e administração das instituições;
- Competências, inovação e mudanças tecnológicas, construiu-se uma

primeira lista com 18 áreas passíveis de atuação.

Esta lista preliminar incluiu as áreas de: artesanato, cerâmica, sítios arqueológicos, açúcar e álcool, ciclismo, atividades religiosas, cooperativa de serviços financeiros, cachaça, cervejas artesanais, esportes naturais e radicais, energia,

³ Fonte: Miranda-da-Cruz & Amorim, 2023

centro de convenções, metalmecânica, polo de saúde, biotecnologia, agroindústria de alimentos, alcoolquímica, café (Figura 9).

Figura 9: Áreas com potencial de atuação na RMRP



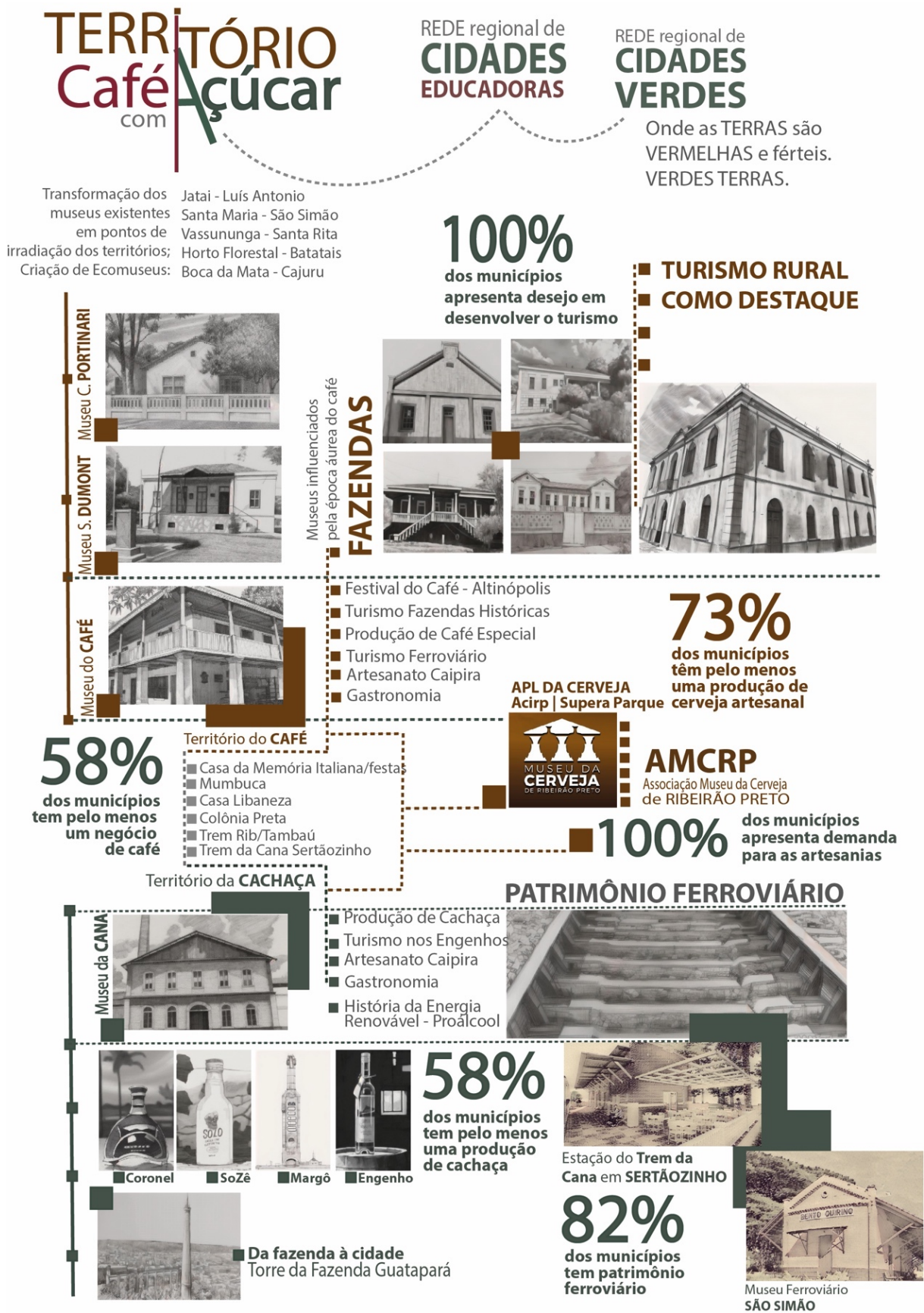
Fonte: Miranda-da-Cruz, 2024, desenvolvido para o Plano de Desenvolvimento da RMRP.

Com base neste levantamento foi realizada uma análise de priorização, a partir de algumas perguntas orientadoras:

- a) qual setor repercutiria mais rapidamente com benefícios aos participantes?
- b) qual setor está mais acessível para as composições necessárias em busca do desenvolvimento?
- c) Considerando o nível de autonomia do campo econômico, qual setor se apresenta viável para intersecções do planejamento estratégico?
- d) quais desses setores foram indicados pelos muitos instrumentos de escuta como potentes?

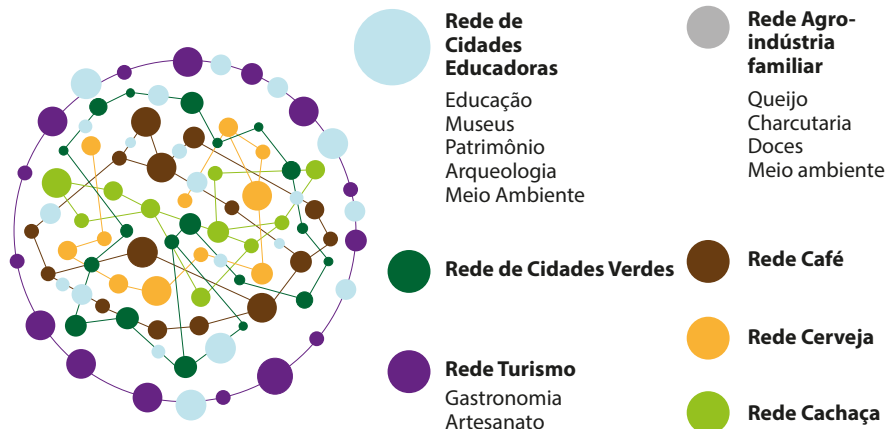
Com as respostas aparentes, foi possível construir um primeiro desenho de hierarquização das ações a serem planejadas, que pode ser observado nas Figuras 10 e 11, nas próximas páginas.

Figura 10: Indicativos para a definição estratégias



Fonte: Ippcc, 2024.

Figura 11: Propostas de criação de redes

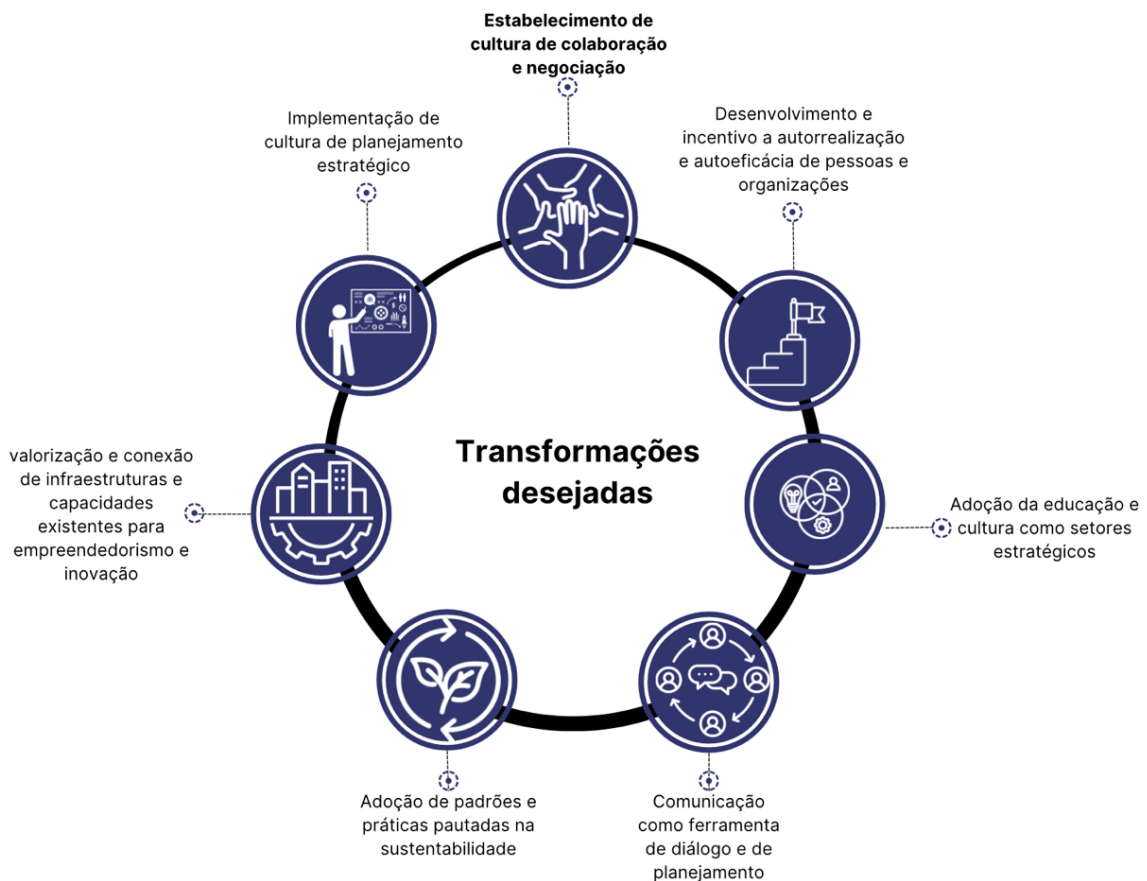


Fonte: Ipccic, 2024.

2.3. As transformações desejadas

Para que estas propostas se realizem é preciso fomentar transformações. Na figura 12, destacam-se sete pontos.

Figura 12: Transformações processuais desejadas



Fonte: Ipccic, 2024.

A quebra de velhos padrões começa com o planejamento de estratégias que resultem em modificações de cultura e processos que representam barreiras que impedem ou dificultam o desenvolvimento regional. Tais como:

- **Estabelecimento de cultura de colaboração e negociação**

É importante a criação de espaços colaborativos formais ou não que, sendo ponto de intersecção entre os diversos stakeholders, permita e valorize a ação cooperada. Com o avanço destas práticas, as “mesas de reunião” podem evoluir para **redes** que compartilham objetivos comuns e se juntam para a facilitação de ações e o desenvolvimento dos propósitos; ou Clusters, onde as iniciativas se complementam umas nas outras e até mesmo Cadeias Produtivas Locais (CPL) que são regidas por regimes mais formais com base institucional. As negociações quando promovidas a partir destas modelagens de cooperação tendem a ser mais ágeis e, em muitos casos, são passíveis de economicidade nas operações com elevação de lucro, permitindo o crescimento das iniciativas.

- **Desenvolvimento e incentivo à autorrealização e autoeficácia**

A promoção de práticas para motivar os cidadãos a se elevarem como agentes em busca de sustentabilidade familiar e de negócio tem sem mostrado impactante, em especial depois do período da pandemia da Covid-19. 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. O maior destaque é a promoção da elevação da autoestima, sem a qual os sujeitos não se veem capazes. O caminho mais indicado para essas iniciativas são os realizados pela Educação formal e não formal, com muitas modelagens possíveis e do desenvolvimento de programas de desenvolvimento profissional com foco nas questões socioemocionais.

- **Adoção da educação e da cultura como setores estratégicos**

Considerados, normalmente, paralelos ao desenvolvimento quando este é visto exclusivamente como crescimento, a qualificação da educação formal e não formal e o incentivo à cultura, precisam e devem ser integrantes a um plano de desenvolvimento que mire na autossuficiência e na continuidade. Tornar-se empreendedor ou agente ativo do campo econômico não está na base formativa da cultura brasileira, é preciso criar mecanismos estruturantes de formação continuada a favor da emancipação dos cidadãos.

- **Comunicação como ferramenta de diálogo e de planejamento**

Partindo do pressuposto de que a ação não comunicada, para quem não foi informado, é considerada não realizada, a elaboração de um Plano de Comunicação abrangente o suficiente para abarcar ações do cotidiano e medidas estruturantes de gestão é fundamental em todos os eixos de desenvolvimento enunciados neste documento, mas com ênfase para o desenvolvimento do setor do turístico.

- **Adoção de padrões e práticas pautadas na sustentabilidade**

Não somente pelo fato de o tema sustentabilidade ocupar a pauta mundial,

mas em especial pelo potencial natural da região, é fundante a criação de programas de conservação e preservação de Biomas com ênfase para a Economia Circular.

- **Valorização e conexão de infraestruturas e capacidades existentes para o empreendedorismo e inovação**

Como base metodológica este PE parte da estratégia de potencializar iniciativas em curso, nesse sentido, promover as conexões se torna basal para os avanços propostos. No caso do tema infraestrutura, empreendedorismo e inovação trata-se de expandir a pauta e coletivizar iniciativas pontuais.

- **Implementação de cultura de planejamento estratégico**

Aderir a um Plano de Desenvolvimento Regional significa, para as prefeituras, a criação de um plano próprio para melhor atuação coletiva e proveito das propostas a serem apresentadas. Será necessária uma pactuação para a priorização de metas, investimentos e fidelidade de cronograma, implementando em alguns casos e fortalecendo em outros, a cultura do planejamento. Demais stakeholders, com formatos distintos, deverão fazer as intersecções de suas práticas às ações previstas do plano. Somente assim, algo criado coletivamente será definitivamente um projeto com base na cooperação e que terá como alicerce estruturante um planejamento comum.

2.4. Finalmente, os frutos: resultados esperados

Ao construir objetivos, estratégias, programas e projetos com foco nas transformações desejadas, espera-se que os frutos a serem colhidos amadureçam em curto, médio e longo prazo. Isto significa garantir eficácia (realização dos objetivos); eficiência (gestão do plano com o máximo de racionalidade); e efetividade (impacto de longo prazo na sociedade).

Ainda que cada objetivo siga relacionado aos resultados esperados, conforme será apresentado, importante partir de uma pauta macro de resultados com foco na implementação do PE.

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.

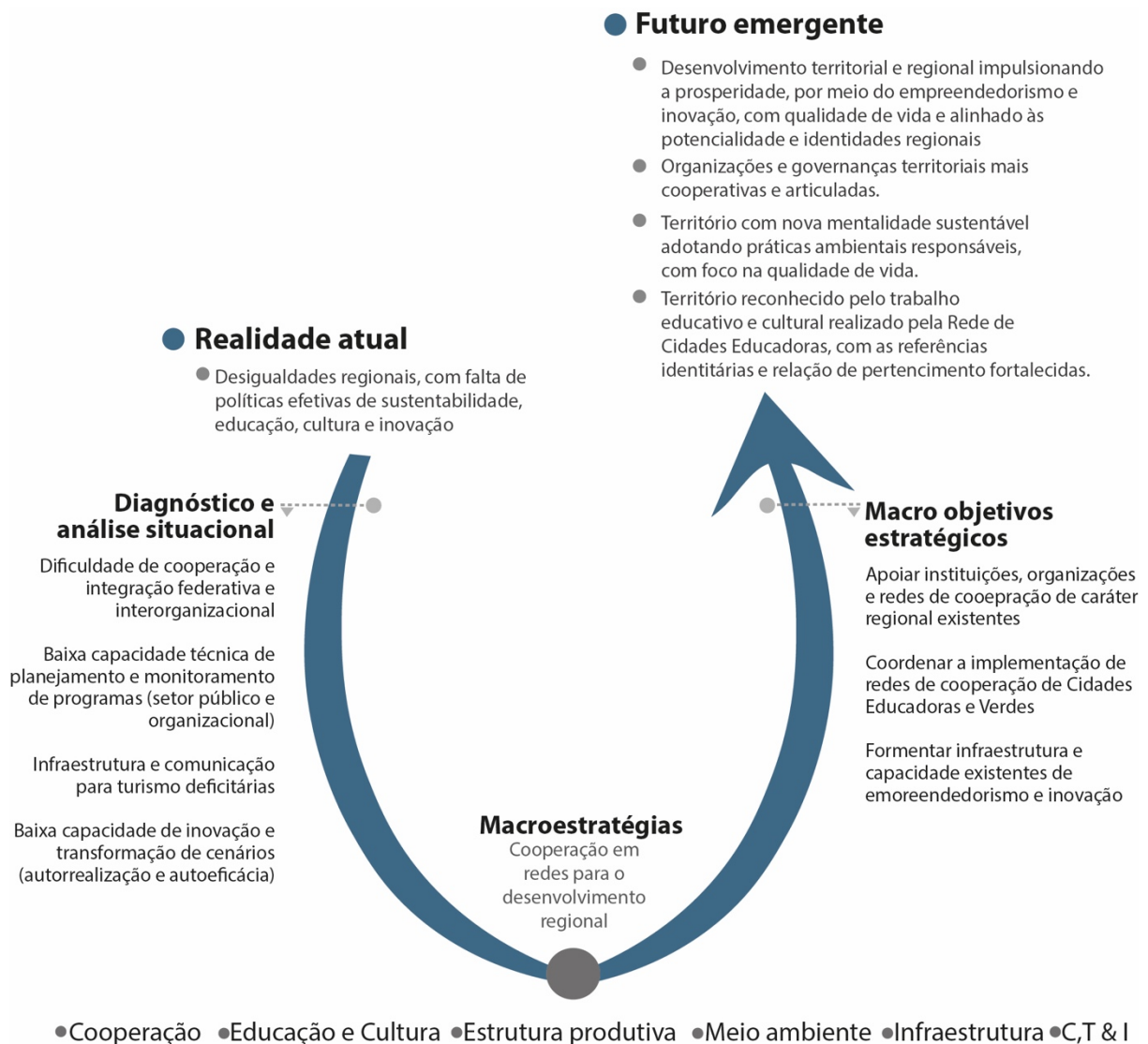
Longo prazo: impactos na sociedade

- 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.

3. Mapa estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional

Seguindo a metodologia proposta pela Teoria U, apresentamos um esquema que sistematiza os pontos relevantes do Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional e anuncia o caminho escolhido a partir do diagnóstico realizado.

Figura 13: Mapa estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional



Fonte: Ipccic, 2024.

Tendo seguido o ciclo do Planejamento Estratégico como base sólida, é válido contextualizar que no momento das definições das ações a serem realizadas para cumprimento das metas estabelecidas, foram feitas algumas indicações de necessidade de maior detalhamento com propostas de criação de planos de trabalho e projetos executivos. Isso significa afirmar que mesmo o diagnóstico já realizado,

oferecendo elementos suficientes para a elaboração destes subprodutos do PE, houve a compreensão de que se trata de atividade complementar.

Para exemplificar o enunciado acima, citamos as ações de criação da Rede Regional de Cidades Educadoras, da Rede Regional de Cidades Verdes ou mesmo do Plano de Desenvolvimento Regional do Turismo. A efetivação destas três ações requer aprofundamento das práticas na linha do tempo e exigem um projeto executivo, que podem ser elaborados assim que instituídas as devidas comissões, ou como atividade posterior a esse contrato.

A Governança Multinível para a implementação do Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto parte de uma primeira pactuação ocorrida entre o Sebrae São Paulo e a **Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo**. Neste 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**. Outras secretarias do estado serão acionadas em momentos oportunos a fim de que novas pactuações possam ser feitas, com destaque para: **Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística; Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativa; Secretaria de Ciência e Tecnologia e Secretaria de Educação**.

Ao longo do documento os referidos programas serão somente nominados com indicação em negrito. Para saber mais sobre os objetivos e abrangência de cada um, apresentamos um resumo como Anexo 1 (programas do Sebrae Nacional e programas do Sebrae SP); 2 (programas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico) e 3 (programas da Secretaria de Turismo e Viagens).

A proposta de cooperação como já mencionada anteriormente é estruturante para este plano e, por isso, é oportuno esclarecer que, estrategicamente, recomenda-se fortemente a adesão de todas as ações cooperadas em curso, com destaque para a própria Região Metropolitana de Ribeirão Preto que pode e deve vir a receber incentivos para o seu fortalecimento. Entretanto, as modelações de cooperação (imagina-se mais de uma, conforme o Plano Estratégico exhibe), serão melhor detalhadas no produto 4 deste TR que entrega o Plano de Ação da Governança.

Conforme será visto, o PE indica quadros fixos de profissionais para a condução de muitas atividades ao longo da implementação do plano de ação. Algumas estratégias para viabilizar essa equipe seguem sugeridas, como a possibilidade de realizações internas do Sebrae, contratação de consultorias específicas ou mesmo montagem de um escritório de projetos com financiamento cooperado entre as prefeituras. Mas o tema será melhor detalhado também no produto 4, quando da apresentação do modelo de governança.

Na identificação dos responsáveis, no quadro do PE, observa-se presença constante do Sebrae, isso porque, quando não responsável direto pela ação, o Sebrae sempre será um articulador do plano.

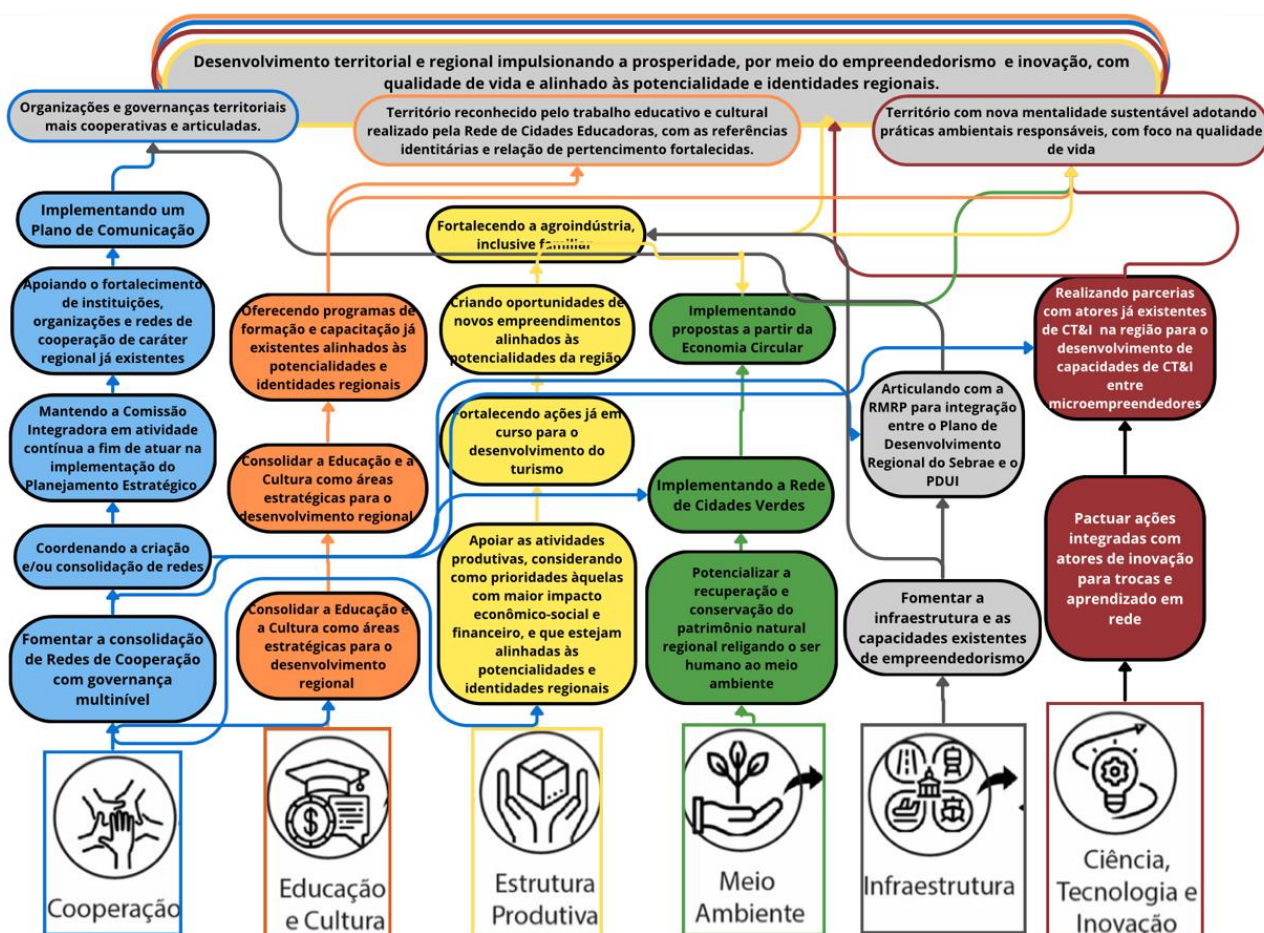
Um alerta importante sobre os indicadores de monitoramento e impacto é que todas as metas que propõem mudança de mentalidade e criação de novos padrões tomam como base os resultados do diagnóstico realizado pela parceria Sebrae e

Ippcc em 2023/2024. Isso significa afirmar ser previsto, para acompanhamento e avaliação, abordagens e pesquisas contínuas dos participantes a fim de concluir sobre as referidas mudanças desejadas. Nesse sentido, é possível a criação de um instrumento de avaliação específico para o Plano de Desenvolvimento Regional.

O diagnóstico quanto às fragilidades em relação aos processos de comunicação, pela evidência tomada ao longo dos seminários, ganhou relevância no PE. Desta forma, será apresentado como uma meta interligada ao vetor de desenvolvimento cooperação, exatamente porque precisa ser pensado como uma atividade transversal com abrangência em todos os vetores.

Quadro resumo do Planejamento Estratégico

Figura 14: Infográfico do PE de Desenvolvimento da RMRP



Fonte: Ippcc, 2024.

MACROESTRATÉGIA: Cooperação em redes para o desenvolvimento regional

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	Indicador de resultado	
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.	1.1.1.A. Percentual de adesão dos municípios ao Plano de Desenvolvimento da RMRP 1.1.1.B. Número de redes interorganizacionais criadas	
Ações finalísticas	Responsáveis ⁴	Indicadores de processo
AF.1.1.1.1. Identificação e articulação de lideranças regionais e stakeholders para a formação da rede de cooperação com foco no Fortalecimento dos Atores Envolvidos com a Inclusão Produtiva , ação do Sebrae SP.	Sebrae Prefeituras ⁵	Encontros realizados com os stakeholders; Número de participantes da governança da sociedade civil
AF.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 e Programa Cidade Empreendedora	Sebrae	Termo de pactuação assinado pelas prefeituras
AF.1.1.1.3. Criação da Comissão Integradora a fim de viabilizar a implementação do Programa Governança Empreendedora com a participação ativa do Estado, do Sistema Sebrae, das prefeituras e dos grupos de interesse da sociedade	Governo do Estado ⁶ Prefeituras Sebrae Stakeholders identificados na ação anterior ⁷	Comissão Integradora criada e em atividade conforme plano de trabalho

⁴ Como toda a estrutura do PE está pautada na cooperação, poucas ações apresentam somente um responsável. Entretanto, para calibrar os níveis de responsabilidade, tendo sempre o Sebrae como um articulador/facilitador, a ordem de apresentação dos agentes no quadro apresenta, em si, uma hierarquização de responsabilidades.

⁵ As 34 prefeituras foram abordadas. Posterior à eleição de outubro de 2024, as pactuações serão reconduzidas com os novos eleitos e repactuadas com os reeleitos.

⁶ Houve articulação prévia com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado.

⁷ Muitos stakeholders foram identificados ao longo do diagnóstico. Outros deverão ser incluídos, tendo em vista ser este projeto de desenvolvimento regional, aberto a novas adesões.

AF. 1.1.1.4. Institucionalização das 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.	Comissão Integradora Sebrae	Plano de trabalho elaborado e pactuado entre todos os membros da governança multinível
AF. 1.1.1.5 Gestão, Implementação e Monitoramento do Plano de Ação	Sebrae Prefeituras Governos do Estado Comissões Integradoras	Relatórios de monitoramento com avaliação das realizações

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

Meta 1.2.1	Indicador de resultado	
Criar, até junho 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.	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.	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicadores de processo
AF.1.2.1.1. Oferecer pelo menos duas formações/capacitações anuais 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, com avaliação de satisfação acima de 50%.	Sebrae	Número de Formações realizadas Percentual de participantes quanto ao nível de satisfação com a formação Plano de trabalho concluído
AF.1.2.1.2. Designação de recurso humano interno do Sebrae e/ou contratar consultoria para o atendimento proposto na meta 1.2.1	Sebrae	Equipe de Comissão Integradora designada e/ou contratada.
AF.1.2.1.3. Designação de recurso interno ou por meio de contratação de consultoria para a criação de um bureau de criatividade atrelado à comissão integradora para elaboração de projetos e captação de recursos, conforme delibera o Programa Política Pública para Negócios Criativos , a fim de atender aos municípios que se conveniarem ao Sebrae de forma voluntária ou a partir de contribuição financeira determinada.	Sebrae Governos do Estado Prefeituras	Bureau de criatividade implementado, com recurso humano designado.

ESTRATÉGIA 1.3. Apoiando o fortalecimento de instituições, organizações e redes de cooperação de caráter regional já existentes

Meta 1.3.1	Indicador de resultado	
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	1.3.1.A. Número de atividades formativas vinculadas ao Programa Saber em Ação e Programa Humaniza realizadas.	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo

AF1.3.1.1. 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	Sebrae	Percentual de participantes quanto ao nível de satisfação.
AF1.3.1.2. 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 .	Sebrae Governo do Estado Prefeituras	Diagnóstico situacional no início das consultorias e relatório final com apontamento dos avanços
ESTRATÉGIA 1.4. Implementando um Plano de Comunicação		
Meta 1.3.1	Indicador de resultado	
Implementar, imediatamente após iniciada a governança multinível, o plano de comunicação vinculado ao PE	1.3.1.A. Plano de comunicação implementado	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF1.3.1.1. Criação de Comissão integradora para implementação do Plano de Comunicação	Sebrae Prefeituras	Comissão Integradora constituída
AF1.3.1.1. Elaboração de Plano de Trabalho do Plano de Comunicação	Sebrae Prefeituras	Plano de Trabalho elaborado
VECTOR 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	Indicador de resultado	
Criar, até dezembro de 2025, a Rede de Cidades Verdes, com adesão de pelo menos 50% dos municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto	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	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF2.1.1.1. Realização de reuniões com os 34 municípios da RMRP para articulação e adesão à Rede de Cidades Verdes	Comissão Integradora Governo do Estado ⁸ Organizações do setor ambiental Sebrae	Número de reuniões realizadas
AF2.1.1.2. Identificação de organizações e entidades ambientais governamentais e não governamentais, em suas diversas	Comissões Integradoras	Relatório com indicação de número de atores identificados

⁸ Interesse na participação da Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística do Estado de São Paulo a ser convidada para adesão e pactuação.

instâncias, garantindo a adesão mínima de 10% desses atores à rede de cidades verdes.	Prefeituras Sebrae	Número Percentual de adesão dos atores identificados à Rede de Cidades Verdes
AF2.1.1.3. Contratação de consultoria ou realização de parceria com organizações do setor para a elaboração do plano de trabalho e projeto executivo prevendo a criação e gestão da Rede de Cidades Verdes	Sebrae Prefeituras Organizações e entidades do setor ambiental que aderirem à rede	Projeto Executivo da Rede de Cidades Verdes elaborado
AF2.1.1.4. Criação de Comissão integradora para implementação da Rede de Cidades Verdes	Prefeituras Organizações e entidades do setor ambiental que aderirem à rede Sebrae	Comissão Integradora constituída
AF2.1.1.5. Execução de projeto executivo da Rede de Cidades Verdes com avaliação anual de resultados	Prefeituras Comissão Integradora Sebrae	Relatório anual de execução e avaliação dos resultados alinhados aos objetivos estratégicos

ESTRATÉGIA 2.2.: Implementando propostas a partir da Economia Circular

Meta 2.1.2	Indicador de resultado	
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.	2.1.2.A. Repositório criado e disponibilizado; 2.1.2.B. Número de projetos em economia circular acompanhados pelo Sebrae	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF2.1.2.1. Composição de equipe de trabalho interna do Sebrae, consultoria externa ou por meio de parcerias institucionais para a realização de estudos e organização do repositório com os 10 projetos	Sebrae Governo do Estado Organizações do Setor Ambiental	Equipe designada e/ou consultoria contratada Estudo e organização de repositório concluído com relatório consolidado
AF2.1.2.2. Criação de Comissão integradora para implementação e gestão de propostas a partir da Economia Circular	Prefeituras Governo do Estado Organizações do Setor Ambiental Sebrae	Comissão Integradora constituída
AF2.1.2.3. Identificação junto aos municípios da RMRP dos stakeholders com o perfil de atuação no campo da Economia Circular	Comissão Integradora	Cadastro de interessados para investimento em Economia Circular concluído com pelo menos um interessado em cada município da RMRP
AF2.1.2.4. Oferta do Programa Plural , o Sebrae Comunidade e o Estímulo à Economia Solidária para promover o empreendedorismo como mecanismo de transformação social e	Sebrae	Quantidade de atividades formativas com a participação

ampliar os negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados na sociedade, por meio da oferta de duas atividades formativas por ano.		de pessoas de grupos sub-representados na sociedade
AF.2.12.5. Oferta dos programas Conexão Financeira, Acesso a Capital e Fundos Garantidores , para tentar viabilizar negócios a partir da Economia Circular e articular benefícios possíveis por meio do Bando do Povo do Estado de São Paulo.	Sebrae Governos do Estado Instituições de Crédito e Cooperativismo com perfil social	Número de negócios financiados ao longo de um ano depois de liberado o repositório
AF.2.1.2.5. Oferta do Programa Impulso Tecnológico para promover a criação e o desenvolvimento de negócios inovadores vinculados à Economia Circular	Sebrae Governos do Estado Supera Parque ⁹ Etec - Fatecs ¹⁰ Universidades	Projetos viabilizados a partir do programa Impulso Tecnológico

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	Indicador de resultado	
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	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.	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
A.F.3.1.1. Articulação, por meio de reuniões com os municípios da RMRP, para garantir a adesão à Rede Regional de Cidades Educadoras.	Prefeituras Redes de Ensino Universidades Organizações educacionais e culturais Comissão Integradora	Número de reuniões de articulação realizadas
A.F.3.1.2. Criação de Comissão integradora para implementação da Rede Regional de Cidades Educadoras	Prefeituras Organizações e entidades do setor ambiental que aderirem à rede	Comissão Integradora constituída
A.F.3.1.3. Contratação de horas de consultoria e/ou parceria com organizações do setor para a elaboração do plano de	Sebrae Prefeituras que aderirem à rede	Projeto Executivo da Rede Regional de Cidades Educadoras elaborado

⁹ Organização com gestão mista – Estado (USP) e Prefeitura de Ribeirão Preto – a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional

¹⁰ Instituições de ensino vinculadas ao Governo do Estado a serem convidadas para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional.

trabalho e projeto executivo prevendo a criação e a gestão da Rede Regional de Cidades Educadoras	Organizações do setor educacional e cultural	
A.F.3.1.4. Implementação da Rede Regional de Cidades Educadoras com avaliação anual de resultados	Prefeituras Comissão Integradora	Relatórios anuais de atividades de execução da Rede Cidades Educadoras
A.F.3.1.5. Articular a adesão dos Museus da RMRP, a fim de que esses equipamentos culturais passem a ser pontos de irradiação da Rede Regional de Cidades Educadoras	Rede Regional de Cidades Educadoras	Número de museus participantes da rede
ESTRATÉGIA 3.2: Oferecendo programas de formação e capacitação já existentes alinhados às potencialidades e identidades regionais		
Meta 3.1.2	Indicador de resultado	
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	3.1.2.A. Projeto criado e oferecido à RMRP 3.1.2.B. Número de municípios que aderiram ao projeto	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF.3.1.2.1. Realização interna do Sebrae ou consultoria, ou parceria para criação do projeto de empreendedorismo a partir das identidades culturais da RMRP	Sebrae Senac ¹¹ Sesc ¹² Senar ¹³	Projeto criado em prazo de ser oferecido em 2025
AF.3.1.2.2. Oferta do projeto de formação empreendedora a partir das identidades culturais da RMRP – Essa formação deve ser realizada com base na metodologia Aprendizagem pela Ação em que os formandos entregam trabalhos a serem implementados após atividade formativa	Sebrae Senac Sesc Senar	Formações realizadas com resultados finais avaliados e projetos a serem implementados
AF.3.1.2.3. Oferta dos programas Educação que Transforma e Educação Empreendedora a fim de tornar a Educação Empreendedora acessível a todos como pilar na formação cidadã, por meio do desenvolvimento de competências que favoreçam a construção de projetos de vida, formando protagonistas da transformação da sua realidade e do seu ambiente	Sebrae	Formações realizadas junto aos sistemas de ensino
AF.3.1.2.4. Acesso ao programa Jovem Aprendiz Paulista , uma iniciativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, em parceria com a pasta de Projetos Estratégicos, que incentiva Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) a contratarem estudantes, de 14 a 24 anos, matriculados no ensino fundamental ou médio da rede pública de ensino. Por meio do programa é possível de forma amparada contratar um jovem talento, com custo reduzido e responsabilidade social, fomentando a inclusão e a economia local. O empresário só precisa se preocupar com a remuneração do jovem	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de SP	Aumento do número de jovens aprendiz em atividade nas cidades que compõem da Governança Multinível

¹¹ Organização do Sistema S a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional.

¹² Organização do Sistema S a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional.

¹³ Organização do Sistema S a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional.

VECTOR 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	Indicador de resultado	
Criar internamente ou em parceria, até agosto de 2025, um projeto vinculado ao Programa DataBiz para potencializar a atuação de iniciativas em curso, mapeadas ¹⁴ 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.	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	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF.4.1.1.1. Atendimento Estruturado e promoção ao longo das atividades formativas/consultoria de avanço dos projetos em curso de forma que todos iniciem novas etapas em suas trajetórias e que sejam qualificados para a consolidação de parcerias, recebimento de recursos e expansão das práticas de mercado	Sebrae Governo do Estado Senac Senar Comtur(s) ¹⁵	Atividades formativas realizadas Horas de curso e consultoria e relatório de atividades com destaque para os avanços dos projetos em curso atendidos
AF. 4.1.1.2. Atendimento Estruturado para ações novas a serem apresentadas pelos planos de governo, no caso de novas gestões	Sebrae Governo do Estado Prefeituras	Novas ações iniciadas
AF.4.1.1.3. Criação Comissão integradora para desenvolver as Cadeias Produtivas Locais	Prefeituras Organizações e entidades do setor Comtur(s)	Comissão Integradora constituída.
AF.4.1.1.4. Acompanhamento de projetos em curso que se identificam dentro das Cadeias Produtivas Locais a fim de que todos possam avançar etapas de acordo com o Programa SP Produz – de aglomerado produtivo a CPL em desenvolvimento, desta para CPL consolidada e desta para CPL madura	Comissão Integradora Sebrae	Relatórios com narrativas de avanços dos aglomerados produtivos e das cadeias produtivas locais
AF.4.1.1.5. Criação de Comissão integradora para o desenvolvimento do turismo	Prefeituras Organizações e entidades do setor Comtur(s)	Comissão Integradora constituída.

¹⁴ Para conhecimento de algumas: Raízes do campo; Artec; Ser Tão Cerrado; Wines of São Paulo; APL da cerveja; Rota Guarani de Ciclismo; Caminhos da Fé; Associação Ferroviária São Paulo e Minas; Culturando.

¹⁵ Alguns representantes dos Comtur (municipais) participaram da fase de diagnóstico. A proposta é convidar para adesão todos os conselhos de turismo das 34 cidades, fortalecendo-os.

AF.4.1.1.6. Elaboração de um Plano Regional de Turismo compreendendo a RMRP com apoio do Programa Soluções Sebrae em Turismo nos Municípios	Governo do Estado ¹⁶ Sebrae Senac Sesc Comtur(s)	Plano Regional de Turismo elaborado
AF.4.1.1.7. Promoção Atendimento/consultoria para os municípios reconhecidos como MIT e estâncias turísticas e climáticas para elaboração de projetos em consonância com o PE Regional	Governo do Estado Sebrae	Atendimentos realizados e recursos do MIT melhor empregados
AF.4.1.1.8. Criação da Comissão integradora para desenvolvimento do setor de artes manuais	Prefeituras Organizações e entidades do setor	Comissão Integradora constituída.
AF.4.1.1.9. Formação/consultoria com base na metodologia de Aprendizagem pela Ação na área de artes manuais (designer e plano de negócios), com avaliação positiva dos participantes acima de 50% e com destaque para o Sebrae Delas	Sebrae Senac Sesc Sutaco – Governo do Estado	Formações e consultorias ofertadas. Percentual de participantes com avaliação positiva da formação.
AF.4.1.1.10. Promoção Acesso ao programa Qualifica São Paulo , iniciativa do Governo do Estado de São Paulo que oferece cursos gratuitos de diferentes segmentos com qualificação, tendo como foco inserção no mercado de trabalho, recolocação profissional e avanço no empreendedorismo, com avaliação positiva dos participantes acima de 50%.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de SP	Cursos realizados. Percentual de participantes com avaliação positiva da formação.
ESTRATÉGIA 4.2. : Criando oportunidades de novos empreendimentos alinhados às potencialidades da região		
Meta 4.2.1	Indicador de resultado	
Reconhecer e incubar, anualmente, pelo menos cinco iniciativas criativas e inovadoras nas áreas mapeadas pelo PE regional	4.2.1.A. Número de iniciativas reconhecidas nas áreas mapeadas pelo PE Regional 4.2.1.B. Número de iniciativas efetivamente incubadas.	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF.4.2.1.1. Parcerias com pelo menos duas Instituições Incubadoras de projetos e empreendedorismo na região	Sebrae Governo do Estado ¹⁷ Supera Parque Unesp Jaboticabal ¹⁸	Número de parcerias institucionalizadas
AF.4.2.1.2. Criação Comissão integradora para desenvolver o Negócio Criativo	Prefeituras	Comissão Integradora constituída.

¹⁶ Secretaria Estadual de Turismo e Viagens a ser convidada para adesão ao projeto de desenvolvimento regional.

¹⁷ Interesse na participação da Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa do Estado de São Paulo a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional

¹⁸ Universidade a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional

	Organizações e entidades do setor	
AF.4.2.1.3. Criação de incubadora para negócios sociais de acordo com os programas Plural e Sebrae Comunidade e foco, em especial, em atividade da economia criativa; economia solidária, economia de circuito curto e economia circular	Sebrae Governo do Estado Supera Parque Prefeituras	Incubadora criada com pelos menos duas empresas incubadas
AF.4.2.1.4. Promoção do acesso aos programas Empreenda Rápido (Sebrae SP) e Facilita SP que tem como objetivo transformar o estado no maior polo de liberdade econômica para novos negócios do Brasil (Para quem quer abrir um negócio ou quem já tem um negócio aberto e precisa obter suas licenças e alvarás de funcionamento)	Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de SP Sebrae	Licenciamentos e alvarás acelerados para o fortalecimento dos negócios e curso e a criação de novos negócios
ESTRATÉGIA 4.3. : Fortalecendo a agroindústria, inclusive familiar		
Meta 4.3.1	Indicador de resultado	
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.	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.	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF.4.3.1.1. Criação Comissão integradora para o desenvolvimento da agroindústria, inclusive familiar	Prefeituras Organizações e entidades do setor	Comissão Integradora constituída.
AF.4.3.1.2. Promoção ações integradas e intersetoriais entre turismo, agricultura familiar, agroindústria, gastronomia com foco na qualificação profissional e estabelecimento de ações articuladas	Governo do estado Senar Embrapa ¹⁹ Sebrae	Atividades realizadas com relatório de avaliação positiva superior a 50%
AF.4.3.1.3. Apoio técnico a partir do ALI Rural à implementação de processos produtivos agroflorestais	Sebrae Prefeituras Senar Embrapa	Processos produtivos agroflorestais implementados
VECTOR 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	Indicadores de resultado	
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	5.1.1.A. Documento técnico finalizado com prioridades de investimento definidas e pactuada.	

¹⁹ Organização a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional.

dos pequenos e médios negócios, de maneira que prefeitos possam utilizar tecnicamente o referido documento em seus pleitos por recursos em infraestrutura.	5.1.1.B. Número de prefeitos que adotaram o documento técnico como insumo técnico em seus pleitos de recursos para investimento em infraestrutura	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicador de processo
AF.5.1.1.1. Apoio técnico à retomada e avanço das metas estabelecidas quando da criação da Região Metropolitana em 2016	Governo do Estado de SP Prefeituras	Número de ações de apoio técnico com Relatório de avanço em relação à RMRP
AF.5.1.1.2. Apoio à retomada e avanço das metas estabelecidas quando da elaboração do PDUI – 2022	Governo do Estado de SP Prefeituras	Relatório de avanço em relação ao PDUI
AF.5.1.1.3. Ação de articulação coletiva a favor das demandas apresentadas por cada prefeitura que aderir ao projeto de desenvolvimento conduzido pelo Sebrae	Comissão de Integração	Relatório de avanço das atividades do Sebrae em apoio às prefeituras
AF.5.1.1.4. Acesso ao programa Desenvolve São Paulo , agência de fomento do Estado de São Paulo, que financia o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas e de municípios paulistas. Por meio de programas e linhas de crédito com condições excepcionais, financia o crescimento sustentável de negócios e projetos inovadores	Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo	Parcerias entre empresários e prefeituras firmados e investimento concretizados

VECTOR 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	Indicador de resultado	
Aumentar, anualmente, 20% as atividades do programa Impulso Tecnológico para atendimento dos municípios que aderirem à governança do PE Regional	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	
Ações finalísticas	Responsáveis	Indicadores de processo
AF.6.1.1.1. Criação Comissão integradora para desenvolver a CT&I	Governo do Estado ²⁰ Prefeituras Organizações e entidades do setor	Comissão Integradora constituída.
AF.6.1.1.2. Formação e Atendimento Estruturado para elevar o nível de competitividade dos Pequenos Negócios, por meio de jornadas estruturadas que promovam ganhos de produtividade, ampliação de mercados, melhoria de gestão e aumento da competitividade estrutural e sistêmica, com nível de satisfação dos participantes acima de 50%	Sebrae	Formações realizadas. Percentual de participantes com nível de satisfação positiva com a formação.

²⁰ Interesse na participação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional

		Relatos da expansão e fortalecimento dos negócios dos participantes
AF.6.1.1.2. Parceria com Instituições de Ensino para expandir a área de CT&I em toda a região	Governo do Estado PISO ²¹ Supera Parque Universidades	Parcerias firmadas
AF.6.1.1.3. Acesso ao Centro de Inovação Tecnológica (CIT) do governo do Estado. Um espaço criado para estimular o crescimento e competitividade das micro e pequenas empresas. Adaptado às condições e necessidades locais, o empreendimento concentra e oferece um conjunto de mecanismos e serviços de suporte ao processo de inovação das empresas, promovendo a interação entre empreendedores e pesquisadores para o desenvolvimento de setores econômicos.	Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo	Atendimentos realizados pelo Centro de inovação Tecnológica com avaliação positiva por parte dos solicitantes

Anexo 1 Programas do Sebrae Nacional e Programas de São Paulo

1. Cliente 360

Estabelecer uma relação personalizada com os clientes, fornecendo soluções em uma jornada voltada para a resolução de desafios, promovendo um vínculo e gerando valor para ambas as partes. Busca oferecer um atendimento transformador em gestão de negócios, de forma individualizada e customizada, atendendo às necessidades específicas dos empreendedores, aprimorando e sincronizando o atendimento especializado e as soluções oferecidas pelo Sebrae em diferentes territórios, integrando, qualificando e expandindo com

²¹ Organização a ser convidada para adesão ao Plano de Desenvolvimento Regional.

o atendimento digital, com foco em um relacionamento orientado para a geração de valor aos clientes.

2. Transformar Juntos

Identificar e organizar os ativos e as demandas locais, articulando e mobilizando lideranças em prol de uma governança ativa e coesa nos Territórios e nos Municípios, implementando estratégias de desenvolvimento focadas nas suas vocações e potencialidades, estimulando assim, a melhoria contínua do Ambiente de Negócios e a ampliação da participação dos Pequenos Negócios nas economias portadoras de futuro.

3. Governança empreendedora

Induzir o Estado para que seja agente empreendedor, estabelecendo uma governança com ação coordenada e colaborativa de longo prazo entre instituições públicas, privadas e sociais. Nesse papel, o Estado atuará como agente catalisador de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e desenvolvimento da economia local.

4. Impulso tecnológico

Promover a criação e o desenvolvimento de negócios inovadores, democratizar a inovação, aumentar a competitividade e alavancar capacidades tecnológicas dos Pequenos Negócios, por meio da modernização, transformação digital, novas fontes de energia, apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias, aumento do nível de maturidade tecnológica e fortalecimento dos ecossistemas de inovação.

5. Impulsionar Negócios

Elevar o nível de competitividade dos Pequenos Negócios, por meio de jornadas estruturadas que promovam ganhos de produtividade, ampliação de mercados, melhoria de gestão e aumento da competitividade estrutural e sistêmica, considerando as especificidades dos setores, cadeias e vocações territoriais.

6. Educação que Transforma

Tornar a Educação Empreendedora acessível a todos como pilar na formação cidadã, por meio do desenvolvimento de competências que favoreçam a construção de projetos de vida, formando protagonistas da transformação da sua realidade e do seu ambiente.

7. Conexão Financeira

Criar, desenvolver e articular, com instituições nacionais e internacionais, a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, de forma a contribuir para o empreendedorismo no Brasil.

8. DataBiz

Potencializar a atuação dos empreendedores no mercado a partir da disponibilização e uso de dados de mercados, consumo, clientes; indução ao uso de tecnologias digitais e sociais; e pelo fortalecimento de competências e cultura analítica dos empreendedores e do Sebrae.

9. Humanizar

Promover a cultura organizacional, estimulando o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para cumprimento da estratégia do Sistema Sebrae.

10. Plural

Promover o empreendedorismo como mecanismo de transformação social ao ampliar os negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados na sociedade, promovendo igualdade de oportunidade, diversidade e inclusão, por meio de relacionamento acolhedor, inclusivo e plural.

11. Saber em Ação

Ampliar, desenvolver e atualizar as competências e habilidades dos colaboradores do Sebrae e parceiros, alinhadas à estratégia de atuação do Sistema Sebrae - definida até 2035 e pautada nas tendências, inovações e saberes produzidos dentro e fora da Universidade Sebrae. Além disso, busca conectar e produzir saberes congruentes ao contexto da educação e capacitação do Sistema Sebrae, implementando estratégias de desenvolvimento focadas em produzir conhecimentos associados às novas tecnologias, tendências educacionais e Programas Nacionais, com e para diferentes públicos, estimulando, assim, a melhoria contínua da promoção do conhecimento e a ampliação das ações educacionais no desenvolvimento teórico-prático nos temas afeitos à instituição.

12. Conecta tech

O programa tem como objetivo ampliar a capacidade do Sebrae de utilizar e oferecer soluções digitais com tecnologias de TI de maneira efetiva, segura, performática, econômica e transparente para promover o sucesso do empreendedor Brasileiro.

13. Sebrae Comunidade

O Programa Sebrae Comunidades é um conjunto de projetos específicos e personalizados para o atendimento de grupos e territórios, levando em consideração suas particularidades para atendimento dos empreendedores vulnerabilizados. A sua aplicação se dá por meio de parcerias, com convênios com entidades e termo de adesão nas Unidades Sebrae Aqui.

14. Sebrae Delas

Movimento voltado ao apoio e fortalecimento do empreendedorismo feminino.

15. Empreenda Rápido

O Empreenda Rápido é um programa de empreendedorismo, inclusão produtiva e geração de renda, parceria com Governo de SP que tem como objetivo oferecerem um só lugar tudo o que o empreendedor, o empreendedor informal e o futuro empreendedor precisam para abrir, regularizar ou ampliar seu negócio. Baseado em 6 pilares, o empreendedor poderá abrir ou regularizar sua empresa de forma rápida; participar de cursos de capacitação empreendedora que irão ajudar a gerir o seu negócio; participar de cursos de qualificação técnica profissional; e ter acesso aos diversos benefícios do programa, como: acessar crédito com as melhores taxas de juros do mercado, acessar novos clientes por meio de plataformas digitais e também ter acesso a soluções inovadoras e de tecnologia.

16. Arranjo Produtivo Local

O projeto realizará um diagnóstico com as escolas, creches, pais, alunos e a comunidade no intuito de identificar as vocações locais e gerar oportunidades de negócios. Faz parte do projeto preparar os envolvidos, via qualificação técnica e empreendedora, para participação em ações de acesso a mercados (feiras, encontros de negócios, eventos, etc).

17. Fortalecimento dos Atores Envolvidos com a Inclusão Produtiva

Fomentar a criação e implementação de políticas públicas efetivas para a inclusão produtiva.

18. Estímulo a Economia Solidária

Fomentar o Associativismo e Cooperativismo principalmente para pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e social.

- Linkar com o projeto 1 de arranjos produtivos sociais;
- Promover pesquisas para entender os benefícios do Empreendedorismo Coletivo;
- Capacitar público interno no tema.

19. Cidade Empreendedora

Conjunto de soluções, ferramentas e instrumentos com foco na melhoria do ambiente de negócios e na implementação de políticas públicas de fomento e suporte à atividade empreendedora nos municípios e territórios paulistas. obs.: a iniciativa contempla outros KR: aumentar % de valor das compras públicas; implementar indicador de capacitação de gestores públicos na temática de IP; implementar indicador para público vulnerável; reduzir o tempo de abertura e fechamento de empresas; % cobertura de educação empreendedora.

20. Educação Empreendedora

Educação Empreendedora acessível a todos como pilar na formação cidadã, por meio do desenvolvimento de competências que favoreçam a construção de projetos de vida, formando protagonistas da transformação da sua realidade e do seu ambiente.

21. Ali Brasil Mais Produtivo

Atendimento Estruturado de metodologia própria com foco em inovação e resultado para MPE.

22. Ali Rural

Atendimento Estruturado de metodologia própria com foco em inovação e resultado para Produtores Rurais.

23. Atendimento Estruturado

Ações estruturadas para trazer impacto aos clientes e à comunidade, buscando o aumento de faturamento e competitividade das empresas. Ações de acompanhamento podendo ser individuais, coletivas ou digitais. Os clientes são impactados nos indicadores de competitividade (Faturamento) por meio de trilhas ou jornadas de atendimento com soluções de gestão, tecnologia, acesso a mercado, Inovação e orientação para crédito.

24. Venda Mais

O projeto consiste em um ciclo de soluções, contemplando ações preparatórias/qualificação, de negócios e pós atendimento para monitoramento de resultados e oferta de novos serviços aderentes ao perfil de cada empresa atendida.

25. Encadeamento Produtivo

Ações de Projetos de EPs, baseados nas metodologias já validadas do Sebrae NA da Unidade de Competividade, no subprocesso de Conexões Corporativas. Abrange aproximações com empresas âncoras e trabalhos do Sebrae com mpes da cadeia a montante e a jusante, com focos em indicadores finalísticos. Deve-se considerar o ciclo de vida e o grau de maturidade dos clientes.

26. Fundos Garantidores

Concessão de garantias através de fundos garantidores, como FAMPE e SGC.

27. Aceleração de Statrups

Atendimento Estruturado de metodologia própria com foco em aceleração do crescimento de startups.

28. Pré-aceleração de Startups

Atendimento Estruturado de metodologia própria com foco em desenvolvimento e testes de produtos e modelos de negócios de startups em fase de validação.

29. Política Pública para Negócios Criativos

São soluções coletivas e individuais com foco na capacitação de gestores públicos que desejem lançar programas de fomento para negócios criativos, como a Lei Paulo Gustavo entre outros. Projeto vinculado ao Polo Nacional de Referência em Economia Criativa.

30. Ideação e Estrutura de Startups

São eventos e programas rápidos para quem se interessa pelo tema de startups e quer desenvolver uma ideia de negócio inovador.

31. Acesso a Capital

Jornada do cliente de forma a preparar para acesso ao capital de forma planejada, podendo ser para financiamento de capital de giro, investimento, misto ou subvenção, com elaboração de projetos de captação de recursos, para as instituições financeiras conveniadas, contemplando também assessoria pós-captação.

32. Competitividade em Cadeias Produtivas, IGS e APLs

Programa estadual de Competitividade em Cadeias Produtivas, Indicações Geográficas e Arranjos Produtivos Locais. Deve se considerar o ciclo de vida e o grau de maturidade dos clientes.

33. ESG

Iniciativas/capacitações que trabalhem os pilares ESG (sustentabilidade, impacto social e governança) nas MPEs, focando a sobrevivência, ganho de mercado, competitividade e, conseqüentemente, melhoria no ambiente de negócios. Deve se considerar ciclo de vida e grau de maturidade da empresa do público alvo.

34. Solução Sebrae na sua Empresa

Programa de atendimento Porta a Porta para ME e EPP com apresentação institucional e com processo de anamnese para identificar as principais dores do cliente e propor uma solução imediata com entrega de atendimento orientativo e direcionamento às soluções do Sebrae conecta.

35. Enriquecimento de inconsistências

Processo de fornecimento e enriquecimento de dados para aumentar a prospecção de novos clientes e sanar os problemas de inconsistências.

Anexo 2. Programas Secretaria de Desenvolvimento Econômico Regional

1.SP Produz

O Programa Estadual de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas Locais estimula e fortalece as CPLs, promovendo a descentralização do desenvolvimento produtivo e a redução das desigualdades regionais. As CPLs reconhecidas recebem apoio técnico para aprimorar e fortalecer as suas atividades e, dependendo do grau de maturidade, podem participar de editais de fomento para obter recursos para os seus projetos de desenvolvimento. O programa considera os seguintes níveis de maturidade: Aglomerado produtivo; CPL em desenvolvimento; CPL consolidada e CPL madura.

2.Facilita São Paulo

O **Facilita SP tem** como objetivo transformar o estado no maior polo de liberdade econômica para novos negócios do Brasil, com maior competitividade e atrativos para investimentos, promovendo o crescimento econômico e a criação de oportunidades de trabalho e renda. O programa terá impacto direto na vida de empresários e empreendedores quem querem abrir um novo negócio ou para quem já tem um negócio aberto e precisa obter suas licenças e alvarás de funcionamento.

3.Jovem Aprendiz Paulista

O programa Jovem Aprendiz Paulista é uma iniciativa inédita da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, em parceria com a pasta de Projetos Estratégicos, que incentiva Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) a contratarem estudantes, de 14 a 24 anos, matriculados no ensino fundamental ou médio da rede pública de ensino. Por meio do programa é possível de forma amparada contratar um jovem talento, com custo reduzido e responsabilidade social, fomentando a inclusão e a economia local. O empresário só precisa se preocupar com a remuneração do jovem.

4.Qualifica São Paulo

O programa QualificaSP é uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo que, em 2023, disponibilizou 165 mil vagas em cursos gratuitos de diferentes segmentos com qualificação, tendo como foco inserção no mercado de trabalho, recolocação profissional e avanço no empreendedorismo.

5.Desenvolve São Paulo

A Desenvolve SP é a agência de fomento do Estado de São Paulo, que financia o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas e de municípios paulistas, e está vinculada à @desenvolvimentosp Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Por meio de programas e linhas de crédito com condições excepcionais, financia o crescimento sustentável de negócios e projetos inovadores que melhoram a qualidade de vida da população e impulsionam a economia e a geração de emprego e renda no Estado.

6.Empreenda Afro

A **linha de financiamento Empreenda Afro** foi criada para apoiar o afroempreendedorismo, está disponível no Banco do Povo com condições especiais, com o intuito de promover o desenvolvimento socioeconômico e a criação de oportunidades.

7. Empreenda Mulher

A **linha de financiamento Empreenda Mulher** foi criada para apoiar as mulheres empreendedoras, está disponível no Banco do Povo com condições especiais, com o intuito de promover o desenvolvimento socioeconômico e a criação de oportunidades.

8. Empreenda Rápido

A **linha de financiamento do Empreenda Rápido** está disponível em diversas modalidades para o MEI, ME, EPP, LTDA E PRODUTOR RURAL COM CNPJ através do Banco do Povo Paulista. para capital de giro e investimento fixo, com o intuito de promover o desenvolvimento socioeconômico e a criação de oportunidades.

9. Invest São Paulo

A Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (InvestSP) é uma organização social vinculada à Secretaria de Fazenda e Planejamento e executa um contrato de gestão com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Sua missão é desenvolver o Estado de São Paulo por meio da promoção de investimentos, aumento das exportações, incentivo à inovação e melhoria do ambiente de negócios.

10. Sutaco

A Subsecretaria do Trabalho Artesanal nas Comunidades – SUTACO, faz parte da estrutura da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, e foi criada com a finalidade de integrar a mão-de-obra artesanal no mercado produtivo pelo Decreto-Lei nº 256, de 29 de maio de 1970.

11. Centro de Inovação

Centro de Inovação Tecnológica (CIT) é um espaço criado para estimular o crescimento e competitividade das micro e pequenas empresas. Adaptado às condições e necessidades locais, o empreendimento concentra e oferece um conjunto de mecanismos e serviços de suporte ao processo de inovação das empresas, promovendo a interação entre empreendedores e pesquisadores para o desenvolvimento de setores econômicos. Nesse sentido, a Rede Paulista de Centros de Inovação Tecnológica (RPCITec) foi criada para disseminar a cultura da inovação nos municípios, estimulando a instalação de centros locais. O centro pode operar laboratórios, fornecer serviços de apoio tecnológico e certificação da qualidade, verificação de produtos e processos, entre outras atividades. Pode prever a formação de mão de obra especializada com o apoio de outras entidades do Estado e estar associado a incubadoras de empresas de base tecnológica.

Anexo 3. Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo

1.MIT – Município de Interesse Turístico

Os MITs estão distribuídos pelas 16 regiões administrativas do Estado. Juntamente com as 70 cidades classificadas estâncias, compõem uma oferta turística variada e descentralizada, que abrange um terço dos municípios paulistas.

A política que repasse recursos anuais aos municípios, contribui para a diversificação da economia dos municípios, gerando emprego e renda para a população local. Além disso, os MITs ajudam a preservar o patrimônio histórico, cultural e natural das cidades, tornando-as mais atrativas para os turistas.

2.Programa de Valorização da Gastronomia Paulista Sabor de SP

Tem o objetivo de formatar, desenvolver e promover produtores e estabelecimentos gastronômicos. Estão sendo lançadas mais 03 (três) novas rotas gastronômicas, totalizando 10 roteiros turístico gastronômicos, que aquecem a economia de 28 regiões turísticas do Estado de SP. O Programa divulga a diversidade gastronômica do Estado, realçando a autenticidade, a cultura e a história da gastronomia paulista, através dos mais emblemáticos produtores e restaurante.