TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES

MEMÓRIA DA REUNIÃO · GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

SEBRAE

DATA DA REUNIÃO	DURAÇÃO	FORMATO	CARÁTER
26/05/2026	1h 13min	Online	Reunião Recorrente de Governança

Reunião de Governança Estratégica do Programa Territórios Empreendedores com foco no acompanhamento das tarefas da reunião anterior, apresentação do painel de monitoramento das fases por território e análise dos resultados do diagnóstico-piloto da Regional Sul. Debateu-se a maturidade do ecossistema territorial, a integração entre abordagens metodológicas de Inovação e Desenvolvimento Territorial, a estratégia de comunicação e a necessidade de coordenação sistêmica entre áreas internas do SEBRAERS frente às múltiplas iniciativas em andamento.

1 PARTICIPANTES DA REUNIÃO

PRESENTES

Janaina Zago Medeiros (Gestora) · Liane Klein · Fabricio Sanches Burkert · Andreia C. Gratsch do Nascimento · Viviane Andressa Pinto · Ângelo A. Q. Aguinaga · Carlos Eduardo Aranha · Victor Ribas de Almeida · Debora M. Kryvoruchca · Marcus Lubisco Guazzelli · Ciro Ricardo Vives (Regional Sul) · Paulo Cesar Bruscato (entrada tardia)

AUSÊNCIAS JUSTIFICADAS

Maico (viagem) · Gustavo Rech · André Campos (férias) · Regional Noroeste (sem representante)

PERIODICIDADE

- Reunião recorrente mensal — última terça-feira do mês.
- Mesma thread de chat utilizada para registro e continuidade.

2 ACOMPANHAMENTO DE TAREFAS ANTERIORES

TAREFA	STATUS
Incluir Comunicação no Comitê (Debora)	✓ Concluído
Agendamento de Reuniões Recorrentes	✓ Concluído
Contrato de Apoio com Unisinos	⟳ Em negociação
Integração de Inovação/Educação/DT nas agendas téc	⟳ Em andamento
BI de Dados Secundários (Andreia)	⟳ Em produção

DESTAQUES DO ACOMPANHAMENTO

- **Unisinos:** Proposta recebida ficou abaixo da expectativa. Retomada para redefinir escopo de suporte metodológico.
- **Integração de áreas:** Rodrigo já realizou reuniões com Fabricio e Vivi (Escritório de Projetos). Na quinta-feira, Monica e Laura serão incluídas para estratégia da Fase 2.
- **BI:** Em construção; aguardando dados de todas as Regionais para disponibilização unificada.

3 STATUS DOS PROJETOS POR TERRITÓRIO

O status detalhado de cada território está disponível no **Painel Oficial do Escritório de Projetos**, divulgado no link da agenda desta reunião. Este é o instrumento oficial para acompanhamento e divulgação do andamento dos projetos.

🔗 Acessar Painel de Monitoramento

⚠ AÇÃO NECESSÁRIA — GESTORES DE PROJETOS

Os cronogramas dos projetos, ferramenta fornecida pelo **Escritório de Projetos**, devem ser preenchidos pelos gestores com as **datas previstas e realizadas** de cada etapa. O preenchimento contínuo é essencial para que o painel reflita o avanço real dos projetos e permita o acompanhamento em tempo real pela Governança Estratégica.

4 DIAGNÓSTICO PILOTO — REGIONAL SUL

RADAR DE MATURIDADE TERRITORIAL

- **69 indicadores** avaliados em 6 dimensões: Capital Financeiro, Talentos, Infraestrutura e Suporte, Políticas Públicas, Cultura Empreendedora e Redes e Governança.
- Resultado: **52,1 pontos → Nível 1 de Maturidade** (abaixo do esperado, dado histórico do programa Líder).
- Dimensões com maior pontuação: Políticas Públicas, Infraestrutura e Talentos.
- Menor pontuação: **Redes e Governança**.

POR QUE O RESULTADO SURPREENDEU?

- Ampliação do radar: ~550–600 questionários respondidos (meta era 700), incluindo **terceiro setor, periferia, grupos de mulheres e novos municípios** (além de Pelotas e Rio Grande).

5 DESAFIOS E PONTOS DE ATENÇÃO

🔀 SOBREPOSIÇÃO DE METODOLOGIAS

Ecossistemas de Inovação e Territórios Empreendedores medem indicadores semelhantes (governança, políticas públicas, capital) com públicos e delimitações diferentes. Risco de confusão nos territórios.

🏛 FASE 3 SEM SOLUÇÕES PRONTAS

Fase 3 exige plano de longo prazo (20+ anos). SEBRAERS não pode "dar passos atrás" em territórios com 10+ anos de histórico — precisa entrar no "ano 11", não zerar o trabalho.

🔗 MÚLTIPLAS INICIATIVAS DESCONEXAS

O Sebrae Nacional tem apresentado, em diversas áreas, novas iniciativas para os mesmos

🔔 PADRONIZAÇÃO VS. PERSONALIZAÇÃO

Histórico negativo de padronização forçada do Líder (~10 anos atrás) deixou marcas

- Muitos respondentes participaram pela primeira vez de um movimento territorial.
- A metodologia prevê o balanceamento da participação dos municípios para garantir que o resultado reflita a visão do território como um todo — não apenas dos municípios com maior volume de respondentes.

SEMINÁRIO DO COMITÊ ORQUESTRADOR (12/MAI)

- **15 orquestradores** reunidos; cada um indicou 5 integrantes para Grupos de Trabalho → ~85 pessoas no encontro.
- Consultoras já apresentadas ao grupo; radar de lideranças aplicado para mapear novos atores.
- Grupo diversificado: ecossistemas de Inovação, agências de desenvolvimento, câmaras técnicas, turismo, mulheres empreendedoras.
- Participante da periferia destacou desconhecimento do SEBRAERS — sinalizado como oportunidade de alcance.

locais onde o Territórios será rodado — ainda sem conexão entre si. Foram citadas abordagens de Competitividade Setorial, Assessoria Internacional e Políticas Públicas, além de iniciativas próprias do RS como Desenvolvimento Territorial e Inovação (Ecossistemas). Risco de duplicação de esforços e perda de energia.

em alguns territórios. Novo ciclo requer abordagem cirúrgica, respeitando timing e cicatrizes de cada Regional.

👥 ANALISTAS DE MARKETING SOBRECARREGADOS

Um analista por Regional não consegue cobrir todas as frentes de comunicação. Necessidade de somar especialistas da sede (assessoria de imprensa, mídia, redes) ao conhecimento local.

🤝 CREDIBILIDADE NO REENGAJAMENTO

Reengajamento de lideranças que viveram tentativas anteriores frustradas exige "corpo a corpo" e construção de colchão de relacionamento antes de qualquer estratégia estruturada (ex: Metrô/Torres).

6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

DOIS TIPOS DE NECESSIDADE IDENTIFICADOS

COMUNICAÇÃO IMEDIATA

Sensibilizar o público para as pesquisas; posicionar o programa; garantir credibilidade dos questionários.

COMUNICAÇÃO DE LONGO PRAZO

Construção da narrativa do território (nasce do próprio território, não do SEBRAERS). Direcionamento de porta-vozes e governança comunicacional integrada à metodologia.

PRINCÍPIOS ACORDADOS

- Comunicação deve ser **acupuntura, não barulho**: pontual, cirúrgica e alinhada ao método.
- A narrativa do território nasce do território — não da gerência de marketing.
- Especialistas da sede (assessoria de imprensa, mídia paga, redes) somam ao analista regional — não substituem.
- Veículos locais como **parceiros** (dentro da governança), não como compra de mídia avulsa.
- Padronização onde gera valor; personalização onde é necessária.
- Próximo passo: sessão de cocriação com analistas de marketing das Regionais.

7 VISÃO SISTÊMICA E INTEGRAÇÃO INTERNA

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL COMO GUARDA-CHUVA

- Proposta do Ângelo: **Desenvolvimento Territorial deve ser o guarda-chuva** que integra Inovação, Competitividade, Fronteira e iniciativas internacionais.
- Hoje há 2 contratações quase iguais no Nacional para o tema de Fronteira (Assessoria Internacional + Políticas Públicas) — duplicidade que precisa ser resolvida.
- Ângelo assumiu o compromisso de informar todas as áreas sobre todas as iniciativas como primeiro passo para a coordenação.

INICIATIVAS A INTEGRAR

- **Competitividade Setorial:** Projeto de Desenvolvimento Territorial Setorial (levantamento de dados por setor em cada território).
- **Inovação (Aranha):** Ecossistemas Regionais de Inovação e Governança Regional (ex: Campanha, Inovação RS).
- **Internacional + Políticas Públicas:** Trabalho de Fronteira ainda preliminar, mas com aderência ao tema territorial.

ALINHAMENTO DE INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

- GT a ser formado (Andreia + Aranha + Fabricio + dados/GEO) para comparar os instrumentos de diagnóstico de Ecossistemas e de Territórios Empreendedores e construir argumentos claros para as lideranças.
- Atenção: a metodologia e o cálculo de maturidade são estabelecidos pelo **Sebrae Nacional**, com critérios definidos pela Unisinos e validados pelo NA. Qualquer alteração nos indicadores deve ser previamente alinhada com **Desenvolvimento Territorial Nacional**, pois impacta no cálculo e na comparabilidade dos resultados.

8 TAREFAS PARA ACOMPANHAMENTO

1. **Retomada com Unisinos:** Renegociar o escopo de apoio metodológico com a Unisinos, alinhando expectativas e definindo entregas viáveis dentro do orçamento disponível. — Janaina / Fabricio
2. **Ajuste do Painel de Monitoramento:** Corrigir legenda do painel — pesquisas survey marcadas como "em andamento" devem refletir apenas o início efetivo da coleta, não a definição do instrumento. — Viviane / Fabricio
3. **Inclusão de Monica e Laura nas Agendas Técnicas:** Rodrigo viabiliza presença de Monica e Laura na reunião de quinta-feira para alinhamento da estratégia da Fase 2. — Rodrigo
4. **GT de Integração de Instrumentos:** Andreia, Aranha, Fabricio e área de dados/GEO formam grupo de trabalho para comparar os diagnósticos de Ecossistemas de Inovação e de Territórios Empreendedores. Qualquer mudança nos indicadores deve ser alinhada com Desenvolvimento Territorial Nacional antes de ser adotada. — Andreia / Aranha / Fabricio
5. **Estratégia de Comunicação Fase 1:** Debora e equipe de marketing preparam material de posicionamento e sensibilização para territórios em Fase 1, priorizando os que terão pesquisas survey em breve. — Debora
6. **Cocriação com Analistas de Marketing:** Agendar sessão de cocriação com os analistas de marketing das Regionais para construção participativa das diretrizes de comunicação do programa. — Debora

7 **Consultores para Centro, Noroeste e Serra:** Fabricio encaminhou consultores ao Michel (Centro). Formalizar contato e agenda inicial com as Regionais para apoio no final da Fase 1 e início da Fase 2. — Fabricio / Marcus

8 **Alinhamento com Sebrae Nacional sobre Iniciativas Sobrepostas:** Janaina e Ângelo articulam reunião com o Nacional para mapear e alinhar as múltiplas frentes de Desenvolvimento Territorial (Competitividade Setorial, Assessoria Internacional, Políticas Públicas, Inovação), evitando sobreposição de esforços e garantindo coordenação sistêmica. — Janaina / Ângelo