Evento Nacional enactus Brasil 2026
IV SIMPÓSIO NACIONAL EXTENSÃO
XI SNESEB
CAMPO GRANDE - MS
DE 21 À 24 DE JULHO DE 2025
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

Metodologia de empreendimentos Sociais : Uma análise das semelhanças e diferenças metodológicas entre os times em destaque na rede Enactus Brasil

Vinícius Vieira e Silva[1]
Vitor de Souza Mendes [2]
Lívia Yumi de Souza Tuzita Yamamoto[3]

Resumo

Muito se subestima a metodologia de projetos, e de fato, quando não há um conhecimento claro sobre ela e as maneiras corretas de as utilizar, elas se tornam pontos muito complexos. Sob a metodologia do Arco de Maguerez, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com times da rede Enactus que obtiveram notoriedade nas competições propostas pela rede, visando mapear as semelhanças e diferenças entre as metodologias aplicadas por esses times, e aquelas propostas pela rede Enactus. Dessa forma, concluímos a importância da adaptação, principalmente no caso de projetos de empreendedorismo social, das metodologias generalizantes propostas pela Rede. Assim discute-se a importância do pensamento crítico e do fomento à inovação como ferramenta para aplicar metodologias de projeto de maneira efetiva, e assim obter resultados mais sólidos.
Palavras-chave: empreendedorismo social; metodologia de projetos; impacto socioambiental; arco de Maguerez.

Abstract

Project methodology is often underestimated, and in fact, when there is no clear understanding of it and the correct ways to use it, it becomes very complex. Using the Maguerez Arc methodology, semi-structured interviews were conducted with teams from the Enactus network that achieved prominence in competitions organized by the network, aiming to map the similarities and differences between the methodologies applied by these teams and those proposed by the Enactus network. Thus, we conclude the importance of adapting the general methodologies proposed by the Network, especially in the case of social entrepreneurship projects. Therefore, the importance of critical thinking and fostering innovation as tools for effectively applying project methodologies and obtaining more solid results is discussed.
Palavras-chave: social entrepreneurship; project methodology; socio-environmental impact; Maguerez arc.

[1] Graduando em Engenharia Elétrica, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (vinivs1310@gmail.com).
[2] Graduando em Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (vssouzamendes14@gmail.com).
[3] Graduanda em Engenharia Química, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (liviayamatto52@gmail.com).

INTRODUÇÃO

Uma das partes mais importantes de um projeto é a sua metodologia. Desde sua concepção a metodologia clara e eficaz não só previne que uma série de problemas possam ocorrer, como facilita processos e auxilia na identificação de problemas de maneira mais rápida. A rede Enactus Brasil, nesse sentido, é muito bem sucedida em oferecer frameworks e metodologias que auxiliam os seus projetos, no entanto, aparentemente há uma discrepância dentro da rede, com times que se destacam de maneira evidente.

Nos últimos Eventos Nacionais da Enactus Brasil (ENEB), alguns finalistas e vencedores se repetiram. Analisando os últimos 4 anos em especial notamos a recorrência da 4 times Enactus entre os finalistas. A partir da primeira etapa da metodologia de Maguerez que exploraremos mais adiante, atribuímos a recorrência das conquistas descritas ao desenvolvimento eficiente dos projetos dos times de maneira estrutural.

Tendo estes times como modelos a presente pesquisa pretende:

1. Identificar quais pontos da metodologia de projetos da rede está sendo subutilizada, utilizada de maneira especial ou utilizada com incrementos por esses times;

2. Propor melhorias à metodologia já citada.

A metodologia de um projeto não deve ser rígida, mas flexível e adaptada à realidade de cada contexto, e sendo assim, a hipótese proposta pela pesquisa é justamente que há algo a se aprender com a maneira como esses times flexibilizam e extrapolam a metodologia de projetos unificada.

REVISÃO DA LITERATURA

O empreendedorismo social é um tema que vem sendo estudado desde o final do século passado, sendo que alguns autores o estudam desde a expansão do empreendedorismo em si, como evidenciado por Bose (2012). O empreendedorismo social nasce do surgimento e crescimento das organizações do Terceiro Setor, decorrente da incapacidade dos governos do mundo todo para lidar de forma isolada com grandes questões sociais. Dito isso, Bose (2012, p.48) sintetizou a partir de Ashoka (2011 apud BOSE, 2012); Fischer (2011 apud BOSE,

2012); Nicholls (2006 apud BOSE, 2012); Dees (2001 apud BOSE, 2012); Johnson (2000 apud BOSE, 2012):

> "São iniciativas, programas ou organizações criados para promover mudanças sociais através de projetos ou ações que têm como objetivo principal a geração de valor social para um dado grupo de pessoas, uma dada comunidade ou um dado território, mobilizando diferentes e diversos atores e recursos."

Neste sentido, observam-se alguns poucos estudos acerca do conceito, aplicação e até mesmo motivação dos empreendimentos sociais, porém não foram observados na literatura brasileira estudos acerca de metodologias aplicadas por estes empreendimentos, a não ser a metodologia da trilha empreendedora aplicada pela Enactus Brasil (2026). Em relação à trilha empreendedora, ela é uma metodologia estruturada em 4 fases: *Insights* (prospecção) - o time está entendendo o problema e definindo o escopo do projeto para então realizar o planejamento do projeto; Implementação - o time já definiu um objetivo, está realizando e mensurando as atividades do projeto; Impacto - o time e a comunidade observam e mensuram os resultados do projeto; Ignição - o projeto tem resultados consolidados e está sendo replicado, escalado ou entregue para a comunidade. Observamos este estudo, portanto, como um possível contribuinte em pesquisas relacionadas à análise de metodologias de projetos de empreendedorismo social, tema este ainda pouco referenciado na literatura.

METODOLOGIA

O presente estudo possui como foco analisar e buscar padrões nas metodologias aplicadas pelos times Enactus no Brasil a fim de propor uma base funcional de projetos de empreendedorismo social aplicados no recorte nacional. A fim de estruturar tal base, foi utilizado o Arco de Maguerez como modelo de formato de metodologia. Segundo Berbel (2011), o Arco de Maguerez é um método criado por Charles Maguerez e abordado em seu livro *"La promotion technique du travailleur analphabete"* (MAGUEREZ, 1966 apud BERBEL, 2011); nesta obra, Maguerez aborda uma problemática relacionada à falta de alfabetização de trabalhadores estrangeiros em países em desenvolvimento ou recém-ingressados entre os países independentes. O autor então realiza uma análise profunda e pedagógica a fim de compreender todos os aspectos envoltos na falta de alfabetização de

tais trabalhadores e buscar uma solução pedagógica metodológica que contivesse de fato os problemas também relacionados às múltiplas realidades destes trabalhadores. Disso, segundo Berbel (2011), ele traça um esquema composto por 5 fases de um arco: Observação da realidade (OR); Observação de uma maquete - simplificando e simbolizando a realidade (OM); Discussão sobre esquemas (de conteúdos) permitindo uma generalização (DS); Execução sobre maquete, permitindo dar imediatamente um valor ao símbolos (EM); Execução na realidade (ER).

Bordenave e Pereira (1982 apud Berbel, 2011) desenvolvem a indicação de meios auxiliares para o desenvolvimento de cada etapa, sendo que consideramos neste artigo estas indicações como uma abordagem em si, a qual é a abordagem que acabamos por seguir: Observação da realidade, focalizando um assunto ou problema; Determinação dos pontos-chave de cada problema e construção de uma maquete ou modelo simplificado do problema; Discussão do modelo, à luz da teoria e da pesquisa, visando a soluções para o problema ou novos conhecimentos sobre o assunto em pauta; Teste das hipóteses de solução, derivadas da teorização; Aplicação das soluções à transformação da realidade.

A partir desta abordagem do arco então, foi traçado um plano de ação que possuía como foco seguir suas 5 etapas: Observação da Realidade - dado nosso objetivo de analisar a eficiência do uso da trilha empreendedora da Enactus Brasil pelos times Enactus do Brasil, escolhemos analisar os times que se mostraram bem sucedidos ao ganhar a competição realizada no ENEB, que possuí como critério avaliar o impacto dos times. Possuindo como recorte os finalistas das últimas 4 competições, observamos que seria possível se ter 16 finalistas da competição dos ENEB, sendo que estes correspondem na realidade à 7 times, dos quais 4 se repetiram. Neste sentido, a fim de compreender a realidade desses times se fez necessário a realização de entrevistas; Determinação dos Pontos-Chave e Discussão do Modelo - Após a aplicação das entrevistas, seus resultados foram analisados, destrinchados e discutidos, como se vê na seção de Resultados e Discussão; Testes das Hipóteses de Solução e Aplicação das Soluções - Como este artigo se propõe à analisar a metodologia aplicada pelos projetos, teorizam hipóteses de melhoria na seção de Conclusão mas não as aplicamos neste trabalho.

Para a realização das entrevistas, utilizamos as perguntas semiestruturadas pela abordagem de Guazi (2021), em que se estabelecem diretrizes para uma entrevista semiestruturada. Guazi (2021) afirma que esta é organizada a partir de um conjunto de questões abertas pré-determinadas, com outras que surgem a partir do diálogo que se sucede com o objetivo de esclarecer e coletar informações adicionais e mais detalhadas, por isso este método é utilizado neste artigo. A autora descreve que a entrevista deve ter então seis etapas: elaboração e testagem do roteiro de entrevista; contato inicial com os participantes; realização das entrevistas; transcrição das entrevistas; análise dos dados e relato metodológico, etapa que aqui se apresenta. Os autores deste artigo elaboraram e testaram as seguintes perguntas entre si:

Quantas lideranças o projeto teve?;
Como o projeto surgiu?;
Qual era o fim planejado e qual foi o fim de fato?;
Quanto tempo o projeto ficou em cada fase?
O projeto utilizou as ferramentas da trilha empreendedora?;
Vocês usaram alguma metodologia específica?;
Como o modelo de negócios foi aplicado?;
Quais foram as primeiras dinâmicas utilizadas com a comunidade?;
Como o projeto se sustentou?
Qual a proposta de valor?
Quais foram as ODS pensadas para o projeto?
Havia mensuração de indicadores? Se sim, em quais fases e como?

Ao concluir a etapa prática da pesquisa, foram compilados com sucesso dados de três das quatro organizações. Juntas, elas representam pouco menos de metade dos times que alcançaram a fase final do ENEB nos últimos quatro anos. Mais relevante ainda, estas três equipes foram responsáveis por ocupar 82% de todas as vagas de finalistas disponíveis na competição nesse período. Dado o elevado e consistente desempenho destes grupos, eles

foram selecionados como referências cujas metodologias devem ser estudadas. Apesar do limitado espaço amostral obtido, identificamos algumas semelhanças não só na metodologia e adaptações usadas pelos times, mas também nas características dos projetos finalistas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre os padrões encontrados, nota-se que todas as 3 Enactus entrevistadas seguem ativamente a trilha empreendedora, ou seja, os *frameworks* como meta SMART, Modelo C Matriz Marco-Lógico, entre outros são revisitados e levados em consideração na progressão do projeto. No entanto, todas as 3 também alteram severamente a parte de *insight* e implementação (em alguns projetos, nem há uma fase de *insight* bem estabelecida). Então a trilha empreendedora é uma ferramenta referencial útil e importante, mas deve ser adaptada principalmente na fase de *Insight* e Implementação.

O processo de prospecção desses times também é distinto um do outro, havendo uma semelhança justamente na necessidade de adaptação dessa fase inicial, denotando uma personalização tremenda à realidade de cada e uma dificuldade da Enactus Brasil auxiliar de maneira mais direta (com uma metodologia generalizada) nessa etapa.

Os projetos também possuem semelhanças estruturais, além da importância da gestão de conhecimento de um ciclo ao outro mantendo a continuidade das estratégias de projeto (fator benéfico a qualquer projeto bem sucedido), é interessante observar que todos os projetos promoveram etapas de capacitação para a comunidade, seja esta realizada pelos próprios alunos ou por pessoas de fora do time.

Todos os projetos identificados demonstraram também passar por uma curtíssima fase de *insight* e implementação, alguns inclusive já entrando em fase de implementação desde sua primeira participação na trilha empreendedora.

A exceção observada se deu por fatores exógenos, obstáculos externos que obrigaram o projeto a retornar para fases anteriores e recalcular seus passos, passando mais tempo na primeira metade da trilha empreendedora, como foi o caso do projeto Y (Enactus X) afetado pela pandemia de 2020-2022.

Há muitas inferências a serem feitas com base nos padrões observados e principalmente nos padrões não observados. A ótica proposta por Maguerez, permite a análise dos diferentes projetos e evidencia que alguns fatores não possuem tanta influência no seu desempenho, ou no desempenho do time dentro da competição. Ter um modelo de negócios bem estruturado e coeso com o projeto é crucial para o seu desenvolvimento, no entanto, pouco importa se este será B2C (*business to consumer* - venda para consumidor), B2B (*business to business* - venda para empresas), ou quaisquer variações presentes. Entre os finalistas vemos os mais diferentes projetos com diferentes estruturas, denotando que não há o privilégio de um modelo específico por parte da competição, contanto que esteja estruturalmente sólido.

A maneira como o projeto surge também não se mostrou influente no desempenho do mesmo dentro da rede. Os estímulos de editais são cruciais para o financiamento de qualquer projeto independente de sua fase, mas a idealização do projeto pode se dar de múltiplas formas conforme os diferentes contextos e culturas dos times. Prospectar a comunidade antes ou depois de idealizar o projeto, estar relacionado com uma pesquisa prévia, um interesse particular dos membros, ou um Hackathon. Todos se mostraram terrenos férteis para o impacto social quando executada de maneira séria e responsável.

Sobre as semelhanças observadas, a importância do pensamento crítico para utilizar a trilha empreendedora de maneira adaptada, principalmente nas etapas iniciais, somado à uma boa gestão de conhecimento que mantenha claro (ainda que mutável) os planejamentos estratégicos das gestões passadas, parece crucial para maximizar o potencial do projeto. Por outro lado, a necessidade de imensa adaptação principalmente das fases iniciais da trilha empreendedora (*Insight* e Implementação) é um sinal de alerta para a maneira como pensamos essas fases dentro da rede: A trilha empreendedora dessas etapas está completa? Será que não deveríamos estar nos esforçando para renovar, ou inovar nessas etapas? São reflexões válidas para o nosso fortalecimento enquanto rede.

CONCLUSÃO

As entrevistas foram muito elucidativas, e faz-se necessário agora transpor o olhar crítico adquirido por meio delas para a realidade da Enactus Brasil. O primeiro ponto de

atenção que se deve explorar é a fraqueza das fases iniciais do projeto pensando na metodologia generalizada proposta pela rede. A fase chamada *Insight* e a fase de Implementação são fases extremamente caóticas dentro de um projeto, e os times entrevistados demonstraram um padrão de alterar essa metodologia de maneira significativa. Em projetos de empreendedorismo social, a generalização de metodologias é ineficiente, e evidentemente a última etapa do Arco de Maguerez não poderia ser uma fórmula mágica de como melhorar os projetos em seus infinitos contextos, ainda assim, há muito aprendizado a ser aplicado, por exemplo, sabe-se que todos os 3 times entrevistados têm um documento no *drive* que utilizam como base para a fase de *insight*, justamente por essa ser uma parte muito pessoal de cada região, contexto e comunidade na qual o projeto é aplicado e o time ambientado.

Outro aspecto ressaltado que serve como um conselho aos times da rede é o uso ativo dos *frameworks* recomendados pela Enactus Brasil, ou seja, mais do que mera formalidade exigida nas auditorias e em certos editais, mostra-se enriquecedor para os times entrevistados a compreensão profunda da importância dentro dessas ferramentas. Nas fases finais do projeto, as metodologias começam a convergir, isso ocorre pois a influência no modelo generalista proposto pela Enactus passa a ser maior, com mudanças cada vez mais pontuais.

A metodologia de um projeto muitas vezes é severamente ignorada, porém aparenta ser o cerne daquilo que torna os projetos dos times mencionados tão bem-sucedidos. Trazer as discussões sobre metodologias à tona no dia-a-dia até ser completamente absorvido pela cultura da entidade, e mais do que isso, retornar constante à realidade de onde o projeto em questão se encontra e quais as ferramentas dispostas para que este evolua mostra-se de tremendo valor. Evidentemente que há fatores complementares observados, como uma gestão de conhecimento efetiva, a capacidade de coordenar capacitações para o time e para a comunidade, a gestão logística, entre outros fatores. Porém, esses têm como consequência inevitável efetivar ainda mais a metodologia de projetos. No fim, a proposta decorrente da própria metodologia aplicada na pesquisa é que a rede deveria tornar mais presente no cotidiano discussões para aprimorar as metodologias já existentes e aplicar essas metodologias de maneira séria e flexível. Dessa forma, será possível transcender as

metodologias atuais, fomentar a inovação através das discussões, e principalmente, permitir que os times encontrem dentro de suas respectivas realidades os pontos que devem adaptar perante a metodologia proposta pela Enactus Brasil.

Uso de IA: *DeepSeek* - função: revisão de linguagem e normas - 31/03/2026.

REFERÊNCIAS

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. A metodologia da problematização com o arco de Maguerez: bases teóricas e epistemológicas. 2011. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas; Centro de Educação, Comunicação e Artes, Universidade Estadual de Londrina, Campinas; Londrina, 2011. Disponível em: <https://acervus.unicamp.br/acervo/detalhe/875537?guid=1774460810658&returnUrl=%2fresultado%2flistar%3fguid%3d1774460810658%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d875537%23875537&i=4>. Acesso em: 09 mar. 2026.

BOSE, Monica. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 2012. 182 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27032013-170655/publico/MonicaBoseVC.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2026.

ENACTUS BRASIL. **Enactus Training Center**. 2026. Disponível em: <https://enactus.org.br/enactus-training-center/>. Acesso em: 30 mar. 2026.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. Revista Educação, Pesquisa e Inclusão, v. 2, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/repi/article/view/e202114/pdf>. Acesso em: 09 mar. 2026.