



# P

## ROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA SOCIAL

Recebido: 21/04/2016  
Aprovado: 28/05/2016

<sup>1</sup>Marcos Simões de Carvalho

### Resumo

O objetivo do presente relato técnico é analisar os fatores críticos de sucesso, a cultura administrativa e o alinhamento estratégico de uma empresa social para que tais dados sejam utilizados na criação de um *framework* para orientar o seu gerenciamento estratégico. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único do tipo exploratório no qual os principais indicadores chaves sobre a tipologia da empresa foram coletados e analisados. A metodologia se mostrou eficaz para a compreensão sobre como o modelo administrativo empregado impacta a forma como a empresa se posiciona no seu mercado de atuação e traz como contribuição uma ferramenta útil para seu gerenciamento estratégico.

**Palavras-chave:** Inovação Social, Negócios Sociais, Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento Estratégico, Orientação Estratégica

### Abstract

The purpose of this technical report is to analyze the critical success factors, the administrative culture and the strategic alignment of a social enterprise so that such data to be used for the creation of a framework to guide its strategic management. The research was conducted through an exploratory single case study in which the main key indicators on the typology of the company were collected and analyzed. The methodology was effective for understanding how the administrative model used impacts the way how the company assume its position in the market and brings a useful tool as a contribution to its strategic management.

**Keywords:** Social Innovation, Social Business, Project Management, Strategic Management, Strategic Orientation

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração e Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Brasil  
E-mail: [marcos.msdc@uninove.edu.br](mailto:marcos.msdc@uninove.edu.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Estamos diante de vários desafios decorrentes da forma como nossa sociedade está sendo configurada, o resultado se reflete em degradação ambiental, incidência de doenças crônicas, disparidade entre ricos e pobres e conflitos em comunidades locais. A pressão causada por estes problemas está promovendo novas atitudes por parte de indivíduos e o surgimento de organizações com novos objetivos empresariais, busca-se assim a melhora da qualidade de vida e soluções para problemas socioambientais através de um novo paradigma com maior foco no coletivo, a chamada inovação social (Bonifacio, 2014).

Considera-se a inovação social como um fenômeno recente que ocorre em diversos segmentos de mercado e que carece, entretanto, de maior compreensão sobre como as métricas, técnicas e ferramentas administrativas podem ser aplicadas nos negócios criados com estas características de forma a contribuir para a conquista de bons resultados e do sucesso dos projetos deste setor (Murray, Caulier-grice, & Mulgan, 2010).

Segundo Porter (1996) as empresas devem agir prontamente diante da competitividade aprimorando seus processos e alimentando suas competências centrais no objetivo de liderar o mercado, sendo importante que os administradores saibam como realizar o gerenciamento estratégico da organização. No campo da estratégia aplicada aos negócios, desde os meados de 1960 o planejamento estratégico vem sendo aplicado nos mais diversos tipos de organização, construído este definido como: “Procedimentos formalizados para produzir resultados articulados na forma de um sistema integrado de decisões” (Mintzberg, 1994).

A gestão de projetos é outra técnica administrativa muito utilizada com o objetivo de otimizar os processos das organizações diante dos avanços tecnológicos, conquista de vantagens competitivas e alinhamento com objetivos de negócio (Sausser, Reilly, & Shenhar, 2009). Com o propósito de elevar as chances de sucesso dos projetos utiliza-se indicadores relacionados com sua tipologia e objetivos os quais são denominados de fatores críticos de sucesso (FCS) e definidos por Boynton & Zmud (1986) como: “Detalhes que devem funcionar bem para garantir o sucesso de um gerente ou uma organização e que representam as áreas gerenciais que necessitam de atenção especial para que se obtenha alta *performance*, incluindo as questões vitais para as operações presente e sucesso futuro da organização”.

Devido à expansão dos negócios sociais e para verificar como técnicas administrativas e de gestão de projetos podem auxiliar empresas deste setor, foi proposto a elaboração deste relato técnico realizado por meio de um estudo de caso único do tipo exploratório, com o objetivo de verificar como os fatores críticos de sucesso e a cultura administrativa descentralizada de uma empresa social influenciam seu alinhamento estratégico.

A organização estudada é uma pequena empresa atuante no Brasil, Bostwana e Israel, produz aparelhos auditivos que utilizam baterias recarregáveis por meio de energia solar e o dispositivo de recarga das baterias. Os produtos são vendidos com preço dez vezes menor do que os praticados no mercado, portanto a empresa opera com margem de lucro bastante reduzida, e para manter estes diferenciais possui fornecedores que vendem componentes para a empresa com preços abaixo dos praticados no mercado e possui um reduzido quadro de colaboradores que desempenham múltiplas tarefas. O diretor assume funções comerciais, de *marketing* e administrativas, e incentiva a adoção de um modelo de administração descentralizada com um mínimo de influência de hierarquias.

O objetivo do presente relato técnico é analisar os ambientes administrativo, comercial e de produção da citada empresa social para verificar como sua cultura administrativa descentralizada se relaciona com seu alinhamento estratégico e apresentar um *framework* de gerenciamento estratégico visando à obtenção de vantagens competitivas. Este objetivo levou a seguinte questão de pesquisa: “Como a cultura administrativa de uma empresa impacta seu posicionamento estratégico no mercado de negócios sociais?”

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Inovação

Especialistas concordam que inovação é um importante fator para o bom desempenho econômico das empresas (Panne, 2003). Segundo o Manual de OSLO a inovação tecnológica compreende o desenvolvimento de novos produtos e processos, bem como suas melhorias tecnológicas, envolvendo informações científicas, atividades organizacionais, financeiras e comerciais (OECD, 2005).

Inovação é um conceito amplo que pode ser estratificado conforme sua tipologia em inovação de produtos, que são mudanças nas características de bens e serviços; inovação em

processos, caracterizada por mudanças na produção e métodos de distribuição; inovações gerenciais que são mudanças nas práticas da empresa; inovação de mercado que ocorre pela criação de novos métodos de comercialização (Rodríguez & Guzmán, 2013).

O atual cenário mundial composto por incertezas econômicas, alterações climáticas, aumento da incidência de doenças crônicas, desenvolvimento tecnológico cada vez mais acelerado e a ineficiência do Estado em solucionar os problemas de mercado e problemas sociais, propicia o desenvolvimento de outro tipo de inovação: a inovação social, que surge como forma de melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades e que tem nas chamadas empresas sociais um de seus principais atores (Bonifacio, 2014).

## 2.2. Inovação social e empresas sociais

Enquanto em áreas como medicina, ciência e negócios corporativos os métodos para inovação são bem conhecidos e existem diversas ideias, ferramentas e abordagens para que os produtos e processos sejam continuamente aprimorados, no setor social o mesmo não ocorre, sendo que poucas empresas e pessoas envolvidas nesta área possuem conhecimentos sobre métodos inovadores que podem ser utilizados (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

Existem muitos tipos de inovação como as tecnológicas e as culturais, além de outras com maior impacto sobre questões sociais, estas são conhecidas como inovação social (Pol & Ville, 2009). Este tema pode ser visto sob duas perspectivas: a primeira é centrada no agente sendo uma abordagem individualista e comportamental na qual a inovação social é criada por meio de ações realizadas por pessoas específicas; a segunda é considerada estruturalista e determinada por fatores externos que influenciam o bem estar social (Cajaiba-Santana, 2014).

Neste cenário identificam-se duas culturas que atuam tanto conjuntamente quanto em conflito. A primeira e mais antiga de tais culturas é caracterizada por ações de filantropia, na segunda e mais contemporânea destacam-se as ações empreendedoras orientadas à solução de problemas sociais que dão suporte ao surgimento das empresas sociais que, segundo Massetti (2012), são empresas que se caracterizam por utilizar o poder do mercado de consumo para solucionar problemas socioambientais.

### 2.3. Gerenciamento estratégico

Cesnovar (2006) destaca que o gerenciamento estratégico teve sua origem nas técnicas de planejamento estratégico com objetivos voltados para todos os aspectos do ambiente de uma empresa e não apenas na eficácia operacional. Em um estudo conduzido para analisar os efeitos da orientação estratégica de empresas sociais do Reino Unido e Japão, Liu, Takeda, & Ko (2012) verificaram que a eficácia de atuação no mercado e a satisfação dos clientes nas ações comerciais e sociais das empresas foram positivas quanto ao desempenho em ambos os domínios reforçando a importância do gerenciamento estratégico para empresas sociais.

Estudando a responsabilidade social corporativa, Zhang, Zhang, & Liu (2009) realizaram um estudo utilizando um *framework* para gerenciamento estratégico por meio do *balanced scorecard* com o objetivo de otimizar a satisfação dos *stakeholders* e concluíram que existe um relacionamento entre a empresa e as partes envolvidas devendo ser considerado não só a satisfação, mas também as contribuições dos *stakeholders* na questões da estratégia.

Considerando o modelo de administração descentralizada, atuação em negócios sociais e as necessidades comerciais da empresa estudada neste relato técnico, adotou-se um modelo composto por cinco elementos estratégicos para a construção de um *framework* com o objetivo de orientar as ações de seu gerenciamento estratégico, o modelo adotado e que será detalhado mais adiante foi proposto por Hambrick & Fredrickson (2005).

### 2.4. Gerenciamento de projetos e fatores críticos de sucesso

O gerenciamento de projetos está entre as técnicas mais utilizadas nas organizações, muitas vezes considerado como um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento econômico e pela organização do trabalho das empresas que o utilizam (Svejvig & Andersen, 2014). Ao passo que a gestão de projetos é amplamente utilizada nas empresas, torna-se importante verificar como ocorrem as relações da sua prática em conformidade com a estrutura e as competências organizacionais e com este objetivo, Rabechini Junior, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia (2011) estudando uma empresa do setor automobilístico, verificaram que indivíduos, equipes e a organização apresentavam baixo nível de competências.

O pensamento de que os projetos podem ser gerenciados por meio de um modelo único vem sendo questionado nas últimas décadas. Shenhar & Dvir (2010) defendem que as

empresas não devem focar somente na melhora de suas operações, pois em decorrência da competitividade, os projetos se tornam as atividades que proporcionam maior competência para a inovação devendo estar alinhados aos objetivos do negócio das organizações.

Com isto, observa-se um crescente interesse pelo estudo dos sistemas de indicadores notado desde a década de 1980 com particular preocupação sendo conferida para a área de gerenciamento de projetos conforme observado por Borges & Carvalho (2011). O estudo conduzido pelas pesquisadoras levou-as à conclusão de que a tipologia dos projetos influencia no nível de importância dos fatores críticos de sucesso.

### 3. MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

No desenvolvimento deste estudo foi considerado o protocolo para elaboração de relato técnico proposto por Biancolino, Knies, Maccari, & Rabechini Jr. (2012) o qual tem por objetivo orientar a construção de um documento acadêmico que proponha a disseminação de conhecimentos profissionais sem que se desconsidere o rigor científico e metodológico.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único do tipo qualitativo e exploratório, visto que não se pretende atribuir valores métricos às variáveis estudadas ou utilizar métodos estatísticos. Dividiu-se a mesma nas seguintes etapas: revisão de literatura, busca na *Internet* por organizações consideradas como empresas sociais, conversa por telefone com a responsável técnica da empresa selecionada, análise do *web site* da empresa, visita à empresa para obter informações preliminares e o consentimento para realização do estudo, desenvolvimento e aplicação de um roteiro de perguntas abertas, presença em uma palestra realizada para apresentação dos negócios e resultados obtidos pela empresa.

A revisão de literatura foi realizada nas bases de dados Web of Science, ProQuest, Scopus e Science Direct utilizando os termos *social innovation*, *social entrepreneurship* e *social business* na construção do referencial teórico sobre empresas sociais e inovação social. Os termos *project management*, *critical success factors* e *project success* foram empregados para compor o tópico sobre gestão de projetos. Já os termos *strategy*, *strategic management* e *strategic orientation* foram utilizados para a argumentação sobre o gerenciamento estratégico.

Uma das premissas deste relato técnico foi estudar fenômenos da área de administração em empresas sociais. Desta forma, foi realizada uma pesquisa na *Internet* por empresas com esta configuração e a empresa estudada foi selecionada pelo fato de estar presente em

reportagens de um portal *online* sobre o tema dos negócios sociais, em uma base de dados de uma empresa de consultoria deste setor e por estar localizada na cidade de São Paulo, o que proporcionou fácil acesso ao seu escritório.

## 4. CONTEXTO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 4.1. Caracterização da organização

A organização estudada atua em três países, em cada um deles possui departamento de produção para os aparelhos auditivos e carregadores solar e compra das baterias recarregáveis. Possui ainda um programa de treinamento de jovens com deficiência auditiva para trabalhos de micro solda e segundo o fundador da empresa, possuem objetivos específicos para cada um dos países, no Brasil o objetivo é prestar atendimento especializado para deficientes auditivos, em Botswana atuam na prevenção de AIDS/HIV e em Israel o desafio é fazer com que israelenses, palestinos e jordanianos trabalhem juntos nas atividades da empresa no país.

A empresa enfrenta o constante desafio de encontrar parceiros para o fornecimento dos componentes necessários para a produção dos aparelhos auditivos, do carregador à base de energia solar e das baterias recarregáveis. Outra questão fundamental é a contratação de profissionais para atuação na linha de produção e no atendimento dos pacientes, levando-se em conta a necessidade de atuar em locais remotos e manter os preços dos produtos e serviços abaixo dos valores de mercado. O que tem sido possível em uma base de até dez vezes menor do que o preço de aparelhos semelhantes comercializados por outras empresas.

### 4.2. Caracterização do problema analisado

A empresa estudada necessita obter baixo custo de produção e atua com pouca margem de lucro na venda de seus produtos. Possui quadro reduzido de funcionários os quais desempenham múltiplas tarefas apesar da atuação em três países. O diretor assume funções comerciais, de *marketing* e administrativas e incentiva que a empresa tenha uma administração descentralizada com um mínimo de influência de cargos e hierarquias.

Este modelo de administração é utilizado nos três países onde a empresa atua, de forma que em cada escritório, os gerentes possuem independência e autonomia para tomada de

decisões, estabelecimento de parcerias, comercialização dos produtos e efetuar contratações. O reporte é feito ao diretor geral que no momento tem permanecido no escritório do Brasil para fortalecer as operações locais, visto que só recentemente a empresa obteve licença dos órgãos reguladores para comercializar os aparelhos auditivos no país.

Considerando as características próprias da empresa, algumas dificuldades precisam ser superadas, como por exemplo: o baixo custo de produção e pouca margem de lucro, distribuição dos aparelhos auditivos para pessoas de baixa renda, contratação de profissionais qualificados, concorrência com empresas comerciais e parceria com fornecedores que garantam a entrega de componentes a um preço compatível com o baixo orçamento. Tudo isso justifica utilização de um *framework* para o gerenciamento estratégico da empresa.

## 5. TIPOS DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

De acordo com Hambrick & Fredrickson (2005) o termo estratégia tem sido adotado por executivos de forma generalizada não refletindo o planejamento necessário para que a empresa tenha uma atuação estratégica real. Os autores afirmam que alguns executivos comunicam as decisões sobre preços, público alvo e *marketing* para sua organização acreditando que estas informações serão suficientes para a tomada de decisões, mas é necessário demonstrar uma concepção integrada sobre o negócio e a seleção de prioridades de uma forma clara sobre como a empresa irá alcançar seus objetivos nos negócios.

As características da organização quanto ao porte de pequena empresa, administração descentralizada, atuação em três países com missões diferentes em cada um, traz para a empresa o risco de não atingir seus objetivos se um foco claro e coerente com os negócios não for considerado, analisado e transmitido aos *stakeholders*. Dessa forma adotou-se o modelo de gerenciamento estratégico proposto por Hambrick & Fredrickson (2005) com a proposta de contribuir para que a empresa coordene suas ações e conquiste seus objetivos. A Figura 1 mostra os elementos do *framework* com os respectivos detalhamentos de cada um deles.

| Elementos    | Detalhamentos   |
|--------------|---|
| Arena        | Onde a empresa pretende atuar   |
| Veículos     | Como a empresa pretende atingir seus objetivos                            |
| Diferenciais | Como a empresa irá conquistar participação de mercado                     |
| Atuação      | Quais as prioridades, sequência e velocidade que elas serão implementadas |

|                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| Lógica econômica | Como será obtido o retorno financeiro |
|------------------|---------------------------------------|

**Figura 1:** Elementos do framework proposto por Hambrick & Fredrickson (2005).

**Fonte:** Adaptado de Hambrick e Fredrikson (2005)

Por meio da análise das evidências obtidas com as entrevistas semiestruturadas, os fatores críticos de sucesso classificados de acordo com as áreas da empresa foram elencados para compor o *framework* de gerenciamento estratégico, os quais são apresentados a seguir:

Referente à área de produção, a responsável técnica da empresa afirma que as parcerias com fornecedores e o aproveitamento dos alunos treinados pela empresa em técnicas de micro solda, permitem uma produção com baixo custo e venda dos aparelhos por preços dez vezes menor do que o de mercado. A tecnologia solar utilizada para a recarga das baterias permite que o usuário economize na compra de novas baterias e, apesar do baixo custo deste projeto, os aparelhos possuem qualidade comprovada e certificada pelos órgãos reguladores.

Quanto aos fatores críticos de sucesso da área de administração, o gerente deste setor reforça que a empresa possui colaboradores muito comprometidos com a causa e a missão da empresa, o modelo de administração flexível favorece um bom ambiente de trabalho e os clientes são atendidos de forma individualizada de acordo com suas necessidades pessoais em decorrência da deficiência auditiva e de poder aquisitivo.

Sobre as questões comerciais, o diretor da empresa destaca as parcerias com ONGs para a distribuição e venda dos aparelhos auditivos para pessoas de baixa renda. As parcerias comerciais com fornecedores estratégicos para compra de componentes a preços abaixo dos praticados pelo mercado são constantemente reforçadas. E quanto à atuação em três países o diretor destaca que este é também um fator estratégico para a obtenção de *know how*, sendo o fato de existirem poucas empresas que atuam neste segmento um fator importante, pois permite conhecer com facilidade as tecnologias e estratégias comerciais no cenário.

A Figura 2 apresenta o resumo dos fatores críticos de sucesso (que será representado pela sigla FCS) utilizados para a composição do *framework* proposto neste relato técnico.

| ÁREAS DA EMPRESA | FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)   |
|------------------|-------------------------------------|
| Produção         | Aparelho auditivo de baixo custo    |
|                  | Inovação no carregador de baterias  |
|                  | Qualidade certificada dos aparelhos |
| Administração    | Equipe comprometida                 |

|           |  |
|-----------|--|
|           | Administração flexível                     |
|           | Atendimento individualizado                |
| Comercial | Parceria com ONGs para venda dos aparelhos |
|           | Parceria com fornecedores estratégicos     |
|           | Atuação em três países                     |
|           | Poucos <i>players</i> no segmento          |

**Figura 2:** Fatores críticos de sucesso e as respectivas áreas da empresa

**Fonte:** O autor

O relacionamento entre FCS e Arena destaca a atuação da empresa em um segmento com pouca concorrência entre *players* e também pelo estabelecimento de atividades em três países por meio da venda de aparelhos auditivos de baixo custo atendendo pessoas de baixa renda que carecem destes tipos de serviços e produtos. Quanto à relação dos FCS e o elemento Veículos, a empresa usa sua parceria estratégica com fornecedores que vendem componentes com preço abaixo do mercado e atua em conjunto com ONGs para distribuição dos aparelhos para pessoas de baixa renda como uma das formas de atingir seus objetivos.

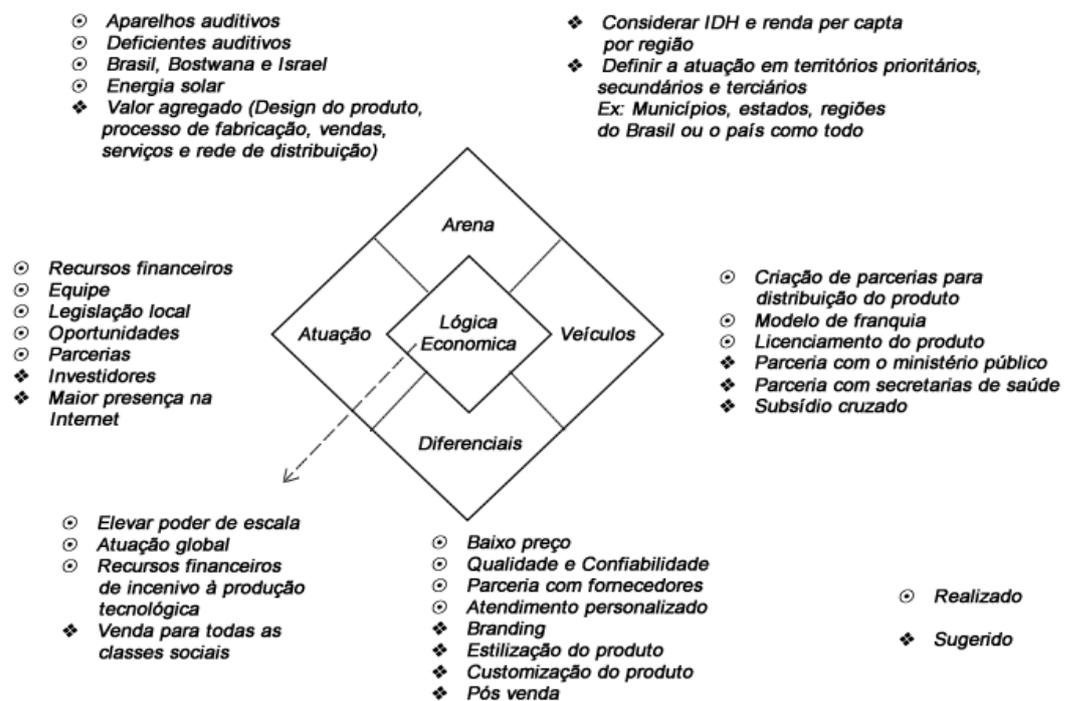
Os FCS associados com o elemento Diferenciais estão relacionados aos carregadores a base de energia solar e uso de baterias recarregáveis, conseguindo ainda que os aparelhos tenham qualidade compatível com seus concorrentes e são certificados pelas agências reguladoras. Sobre o relacionamento dos FCS e a Atuação da empresa, as prioridades verificadas tem foco principal nas parcerias com ONGs e fornecedores estratégicos.

Em relação aos FCS alinhados com a Lógica Econômica visando à obtenção de resultados financeiros, observou-se que com a produção de aparelhos auditivos de baixo custo a empresa pretende alcançar o mercado popular carente deste tipo de atendimento em parceria com ONGs para conseguir recursos financeiros via leis de incentivo fiscal.

Em cada uma das áreas do framework, existem ainda outras sugestões propostas para a empresa com base na experiência profissional no terceiro setor de um dos autores deste relato técnico. No elemento Arena, sugere-se que a empresa considere incrementar valores agregados aos produtos e faça análise de indicadores como o IDH para definir sua atuação em determinados territórios, seja a nível local, estadual ou nacional de forma a potencializar suas chances de obter retorno nos negócios. Para o elemento Veículos, a sugestão é ampliar os modelos de parcerias como, por exemplo, com as secretarias de saúde municipais.

Em relação ao elemento Diferenciais, é proposto que a empresa dedique mais atenção para ações de *branding*, pense na estilização e customização do produto, além de promover campanhas de pós-venda com seus clientes. Sobre o elemento que define a Atuação da empresa, a sugestão recai sobre prospectar apoio de investidores e aumentar a presença da empresa na *Internet*. Por fim, sobre o elemento Lógica Econômica, a proposta foi no sentido de que a empresa considere a comercialização do aparelho para todas as classes sociais.

Na Figura 3 a seguir, é mostrado como cada um dos cinco elementos do *framework* pode ser aplicado ao caso da empresa estudada.



**Figura 3** – *Framework* adaptado do modelo de Hambrick & Fredrickson (2005).

Apesar deste modelo apresentar uma visão bastante abrangente sobre o cenário de atuação da empresa e permitir que os gestores construam os processos para o gerenciamento estratégico e tomada de decisões, Hambrick e Fredrickson (2005) reforçam que ele não é suficiente, pois os negócios não necessitam apenas de estratégia, mas também de outras análises, tais como: análise da indústria de atuação, do ciclo da tecnologia utilizada, da cadeia de valores, das principais competências da equipe, dos competidores, entre outros.

## 6. DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise das evidências deste estudo de caso quanto ao *framework* proposto mostra que em relação ao elemento Arena, os itens sobre a comercialização de aparelhos auditivos, com o público alvo sendo obviamente os portadores de deficiência auditiva estão bem definidos de acordo com a tipificação da empresa. O mesmo se dá com a atuação nos três países onde a empresa possui presença atualmente, assim como o tipo de tecnologia utilizada, ou seja, a energia solar. Estes são fatores bem claros.

A respeito deste item sugere-se que a empresa reforce alguns valores agregados do produto, entre eles: *design*, processos de fabricação, vendas, serviços e rede de distribuição, para proporcionar uma experiência personalizada aos clientes. Sugere-se ainda que ao definir os territórios de atuação a empresa considere indicadores como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) ou renda *per capita* por região no caso do Brasil e avaliação semelhante nos demais países, de tal forma que os esforços empregados para atender uma determinada região possam ter um nível considerável de possibilidade de escala e retorno financeiro.

As considerações sobre o elemento Veículos mostra que a organização já tem trabalhado na criação de parcerias com ONGs para a distribuição dos produtos. O uso do modelo de franquia está sendo considerado pela empresa no médio ou longo prazo, assim como usar modelo de licenciamento do produto para outros *players* do mercado. Por se tratar de um produto relacionado com a saúde, sugere-se que as parcerias sejam feitas também com o Ministério e Secretarias de Saúde de cada país de atuação. Outra sugestão a respeito deste elemento é a utilização de subsídio cruzado, ou seja, realizar a venda do produto em maior escala para pessoas de todas as classes sociais, com diferentes preços praticados, de forma que o lucro obtido possa subsidiar a venda ou doação para pessoas de baixa renda.

Em relação ao elemento Diferenciais, o preço reduzido do produto, sua qualidade e confiabilidade, a parceria com fornecedores que garantem que a empresa compre componentes por preços abaixo do mercado e o atendimento individualizado já são conquistas da empresa. Como sugestão acrescenta-se que a empresa reforce sua estratégia de *branding*, ofereça opções de aparelhos estilizados como ocorre com os aparelhos ortodônticos e também customizados, ou seja, criação de caixas (carenagem) estampadas com motivos infantis ou específicos para meninos e meninas uma vez que a própria empresa é responsável pela fabricação dos aparelhos. E ainda neste elemento, sugere-se reforçar as ações de pós-venda.

Sobre o elemento Atuação, a empresa reconhece que entre os principais pontos estão a necessidade de obter recursos financeiros, manutenção e ampliação da equipe. Adicionalmente deve-se observar a legislação local, busca por oportunidades e parcerias, tais como realizar convênios com empresas que necessitam cumprir com a lei de cotas na contratação de pessoas portadoras de deficiências que possam contratar os deficientes auditivos treinados e também patrocinar este programa. Faz-se a sugestão de que considerem a possibilidade de atuar com apoio de investidores, além de procurar ter maior presença na *Internet* de forma que pessoas com necessidade de ter acesso aos serviços prestados possam contatar a empresa e adquirir seus produtos, serviços e programas de capacitação.

A respeito do elemento Lógica Econômica, a empresa declara que é sua intenção elevar seu poder de escala na produção e distribuição dos produtos, ter atuação global e buscar por recursos financeiros provenientes de leis de incentivo à pesquisa e produção tecnológica. Neste item recomenda-se, mais uma vez, que o produto com sua qualidade comparada aos seus similares produzidos por empresas com finalidades comerciais, seja também oferecido para pessoas de todas as classes sociais e que os esforços de venda sejam direcionados também neste sentido de forma a elevar as receitas da empresa e assim favorecer a conquista de outras metas.

E, finalmente, sobre a proposta de adoção deste *framework*, sugere-se que ele seja utilizado como ferramenta de alinhamento estratégico entre os gerentes de cada unidade da empresa e seu fundador, de forma que os objetivos de negócio e a missão da organização sejam alcançados, diminuindo o risco de perda de foco a que a empresa possa estar sujeita.

## 7. CONCLUSÃO

As pressões econômicas e sociais decorrentes do livre comércio na sociedade atual estão provocando uma mudança de paradigma que traz para o cenário o estímulo por busca de novas soluções. Estas estão se configurando sob o fenômeno da inovação social que é realizada por diversas empresas, entre as quais estão as denominadas como empresas sociais.

As técnicas de gestão de projetos e boas práticas administrativas, muito utilizadas em empresas tradicionais, podem ser úteis se bem empregadas nas empresas sociais. Porém se faz necessário que tal proposta seja analisada por estudos empíricos que possam comprovar sua real validade, uma vez que este tipo de organização possui características específicas e diferentes das apresentadas por empresas com objetivos claramente comerciais. No caso específico deste relato

técnico, o fato de ter sido realizado por meio de um estudo de caso único, impede que sua generalização seja feita para outras empresas sociais e comerciais, sugerindo que a metodologia deva ser aplicada em um número maior de organizações.

O gerenciamento de projetos e o gerenciamento estratégico estão entre as técnicas mais utilizadas atualmente e de maior importância para que as organizações conquistem os resultados esperados. Neste sentido, a proposta deste relato técnico, que utilizou a análise de fatores críticos de sucesso para a construção de um *framework* destinado a orientar o alinhamento estratégico da empresa estudada, se mostrou eficaz para que as características de administração descentralizada sejam tanto respeitadas quanto complementadas e tenham seus principais atributos e conquistas potencializados. Tudo isso para que a empresa conquiste seus objetivos no curto, médio e longo prazo, servindo de ferramenta para que os gerentes de cada uma das unidades nos países onde ela atua estejam alinhados com a visão de seu fundador.

## 8. REFERÊNCIAS

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307.

Bonifacio, M. (2014). Social Innovation: a Novel Policy Stream or a Policy Compromise? An EU Perspective. *European Review*, 22(1), 145–169.

Borges, J. G., & Carvalho, M. M. de. (2011). Sistema de indicadores de desempenho em projetos. *Revista de Gestão E Projetos*, 174–208.

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1986). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–27.

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.

Cesnovar, T. (2006). The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research. *Journal for East European Management Studies*, 06, 227–244.

Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51–62.

Liu, C.Y. G., Takeda, S., & Ko, W. W. (2012). Strategic orientation and social enterprise performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Massetti, B. (2012). The Duality of Social Enterprise : A Framework for Soeial Action. *Review of Business*, 33(1), 50–65.

Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.

Murray, R., Caulier-grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovatoin. *The Young Foundation*, 30, 224.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Oslo manual*.

Panne, G. Van Der. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 1–30.

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885.

Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M. De, Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2), 409–424.

Rodríguez, M. J., & Guzmán, C. (2013). Innovation in social economy firms. *Management Decision*, 51(5), 986–998.

Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7).

Svejvig, P., & Andersen, P. (2014). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290.

Zhang, S., Zhang, Y., & Liu, Y. (2009). Enterprise strategic management framework based on stakeholder satisfaction and contribution. *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3(1), 87–91.