

**Uma Análise Epistemológica da Estratégia Organizacional
no Âmbito da Economia Social**

Paulo Cruz Filho¹

RESUMO

O presente artigo se propõe a realizar uma análise epistemológica dos trabalhos científicos que se concentram no estudo da estratégia organizacional no âmbito das empresas de economia social. A análise se baseia em uma revisão da literatura sobre o tema, que identificou 74 trabalhos sobre estratégia organizacional em uma base de dados contendo mais de 3.000 estudos no campo da economia social. Os resultados apontam que a grande maioria dessas publicações realiza uma comparação, e por vezes, uma adaptação dos modelos estratégicos tradicionais ao contexto da economia social. Observa-se assim, em um primeiro momento, uma relativa escassez de estudos que relevem quais seriam as bases fundamentais de um modelo estratégico específico das empresas de economia social. Entretanto, ao se realizar uma análise baseada nas posturas epistemológicas adotadas por esses estudos, algumas dessas particularidades tornam-se evidentes. A fim de analisar os trabalhos selecionados, uma ficha constituída por cinco elementos de análise foi elaborada, a partir das posturas epistemológicas desenvolvidas no ramo da estratégia e da economia social: foco, ideologia, evolução da estratégia, definição da estratégia e postura. Como resultado, três categorias de estudos foram identificadas, de acordo com a natureza fundamental da definição da estratégia adotada. A primeira categoria define a estratégia como um conteúdo pragmático, ou seja, o resultado de uma escolha instrumental baseada em uma análise racional, positiva, funcionalista e econômica em um ambiente pré-existente e dominante. Os trabalhos típicos derivam da tradicional escola anglo-saxônica das organizações sem fins lucrativos. Na segunda categoria, a estratégia é descrita como um processo analítico, resultado de uma construção progressiva e construtivista que visa uma transformação, e que é caracterizada por conflitos e contradições inerentes a natureza particular da economia social. Essa postura caracteriza os estudos da abordagem socioeconômica das organizações cooperativas. A terceira categoria considera a estratégia como uma escolha estrutural, que resulta na criação de uma posição dominante em um ambiente externo possível de se construir. Seus principais estudos exploram as particularidades do equilíbrio entre posicionamento competitivo e perspectiva de transformação social nessas organizações. As conclusões da análise geral dessas três categorias de estudos revelam algumas pistas de pesquisa importantes sobre a estratégia organizacional nas empresas de economia social.

Palavras-chave: economia social, estratégia organizacional, análise epistemológica, revisão de literatura, gestão estratégica.

1. INTRODUÇÃO

¹ Université du Québec à Montreal

As empresas de economia social possuem uma natureza plural e híbrida, pois elas combinam uma ou mais atividades mercantis em uma estrutura autônoma, democrática e sem fins lucrativos, tendo por objetivo a concretização de uma finalidade social. Sendo assim empresas produtivas, essas organizações se posicionam em um mercado competitivo procurando ocupar uma posição que as permita atingir seus objetivos. A maior parte da literatura que se concentra sobre o tema da estratégia trata das empresas clássicas, ou seja, de um modelo concorrencial de uma empresa cuja estrutura é capitalista. Outra parte dessa literatura foca em algumas particularidades da estratégia adaptada às empresas públicas e às organizações sem fins lucrativos. Entretanto, as empresas de economia social possuem uma constituição própria, híbrida e plural cuja realidade não é exclusivamente competitiva nem exclusivamente sem fins lucrativos. Felizmente, desde o ressurgimento da economia social nos anos 70, toda uma corrente de pensadores que se concentram sobre a estratégia dessas organizações se desenvolveu, e hoje vários trabalhos existem sobre esse tema.

Entretanto, o que se observa é uma falta de estudos que se propõem a analisar essa recente literatura, e assim realizar um panorama do que foi desenvolvido no tema da estratégia nas empresas de economia social. Um dos motivos que podem explicar essa ausência são as divisões entre correntes de pensamento, entre as quais se destacam a corrente da economia social e solidária europeia e a corrente das organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) americana. Adotando-se uma metodologia de revisão de estudos coerente com o conceito da economia social, no entanto, é possível identificar um conjunto de estudos sobre esse tema e explorar as diferenças e as similaridades entre eles. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo de explorar as particularidades do campo de conhecimento desenvolvido sobre a estratégia nas empresas de economia social (EES). Esse artigo se propõe assim a realizar uma análise epistemológica dos trabalhos científicos que se concentram no estudo da estratégia organizacional no âmbito dessas organizações.

O artigo é estruturado em três seções principais. A próxima seção se destina a apresentar o referencial teórico e é dividida em duas partes, que se concentram respectivamente sobre a postura epistemológica da pesquisa em estratégia organizacional e em economia social. Em seguida, descreve-se a metodologia da pesquisa, detalhando os procedimentos da revisão e da análise da literatura sobre a estratégia em economia social. Finalmente, os resultados da análise são apresentados, e três categorias de estudos sobre a estratégia em economia social são detalhadas e discutidas. As conclusões do estudo, assim como as principais pistas sobre o futuro da pesquisa em estratégia organizacional na economia social, são apresentadas no fim do artigo.

2. AS POSTURAS EPISTEMOLÓGICAS

2.1 A postura epistemológica da pesquisa em estratégia organizacional

O estudo da estratégia organizacional deriva, assim como todas as demais correntes de estudo sobre a gestão das organizações, do campo das ciências da gestão. Esse campo, segundo Le Moigne (1984), é historicamente composto por duas correntes de pensamento, cuja diferença principal é a orientação, voltada respectivamente ao pragmatismo ou à teoria. Essas duas correntes culminaram, como explica o autor, em dois paradigmas caracterizando o campo das ciências da gestão no fim dos anos 1970. O primeiro é o paradigma do gerenciamento (*management*), que se concentra nas situações de decisão, é focado no gestor e

tem por objetivo a determinação dos melhores métodos de tomada de decisão, resultando na produção de manuais de gestão. Seus principais pensadores são Taylor, Fayol, Drucker e Ansoff. O segundo consiste no paradigma da administração, voltado a identificar os procedimentos da administração, focado no sistema composto por regras de gestão, e dedicado a descobrir os melhores modelos de gestão administrativa. Seus principais pensadores são Spencer, Durkeim, Weber e Bloch-Lainé. O autor acrescenta ainda que os dois principais exemplos de revistas científicas de cada paradigma são, respectivamente, a *Harvard Business Review* e a *Administrative Science Quarterly*.

A noção de paradigma, explica Rouleau (2007), foi primeiramente utilizada para classificar as teorias das organizações por Burrell e Morgan (1979). Segundo os autores, cada uma dessas teorias pertence a um de quatro paradigmas sociológicos. Uma teoria é considerada “funcionalista” se ela se baseia em uma visão objetiva da organização que valoriza o consenso, a ordem e o *status quo*, como a teoria dos sistemas e a burocracia. Ao contrário, quanto uma teoria se concentra na experiência subjetiva e na capacidade de adaptação dos indivíduos no interior das organizações, como as análises simbólicas e etnometodológicas, ela é considerada “interpretativista”. Outras teorias salientam uma perspectiva mais radical de cada um desses dois paradigmas. As teorias “estruturalistas radicais” estudam o conflito e as mudanças radicais de um ponto de vista objetivo, como a teoria marxista das organizações. Enquanto que as teorias “humanistas radicais” defendem uma visão emancipatória e radical das mudanças vistas de um ponto de vista subjetivo, como a teoria anti-organizacional.

Serva (2012) explica que a proposição paradigmática de Burrell e Morgan inaugurou uma série de trabalhos que se concentraram sobre as particularidades epistemológicas dos estudos no campo da gestão das organizações, como os de Morgan (1980), Séguin e Chanlat (1992) e Lewis e Grimes (1999). Entre esses estudos, destaca-se a classificação “biparadigmática” (ROULEAU, 2007) proposta por Séguin e Chanlat (1992), que propõe a vinculação das teorias e escolas de pensamento da administração ao paradigma funcionalista ou ao paradigma crítico.

O paradigma funcionalista, ou tradicional, é positivista, objetivo, sistêmico, pragmático, racional, lógico e científico. Ele é baseado na neutralidade científica, ou seja, o pesquisador é imparcial e independente no que se refere às teorias organizacionais, e na razão - ou racionalidade - instrumental, focada em aspectos quantitativos, científicos, formais, calculistas e utilitaristas. Concentra-se em fatos observáveis e se baseia na demonstração rigorosa, na experimentação e nos fenômenos empíricos (DORTIER, 2000). A concepção das organizações é sistêmica e teleológica, ou seja, ela é formada por partes coordenadas em uma estrutura hierárquica focada no alcance dos objetivos, que são compartilhados pelos membros da organização (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). Ela é portanto integradora e não-conflitual, pois os objetivos são consensuais, e também “a-histórica”, ou seja, voltada ao presente e centrada na obtenção de um equilíbrio relativamente estável e na manutenção do *status quo* organizacional (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). Esse paradigma privilegia assim o gerencialismo, ou seja, o sucesso de mercado, o controle, a eficiência operacional e a ordem pela racionalidade econômica. Essa prática gerencialista utiliza as outras disciplinas, como a psicologia e a economia, para moldar os comportamentos, e assim orientar as pessoas do modo mais eficaz e produtivo possível, a um objetivo preciso e específico. A ação é estratégica, planejada e pensada, e focada nos resultados, em uma estrutura hierárquica e transparente na qual um grupo toma as decisões e o restante executa. Esse modelo é descrito como a melhor maneira, o “*one best way*”, de gerenciar. Os estudos administrativos de base

desse paradigma são os estudos de tempos e movimentos de Taylor e os princípios baseados no racionalismo de Fayol (AUDET e DÉRY, 1996).

O paradigma crítico, ou construtivista, é cognitivo e reflexivo, focado em uma sociologia crítica, se concentra no processo, na mudança, nos conflitos e nas contradições dentro das organizações. As relações das organizações são amplamente sociológicas, tanto com o ambiente externo quanto internamente, pois são determinadas pelas perspectivas, pelas visões de mundo, pelos valores e pelas ideologias que justificam o comportamento humano. Paralelamente, o pesquisador não é neutro, ele faz parte do objeto estudado, pois suas percepções também influenciam as suas análises (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). As análises organizacionais são dialéticas, pois enfatizam as contradições, os conflitos e as crises, e se concentram nos processos mais do que na estrutura organizacional. Elas adotam assim uma concepção desmistificadora e emancipatória da organização, pois ao invés de privilegiar as concepções clássicas e tradicionais citadas acima, as análises críticas revelam as relações sociais reais que constituem o objeto de estudo; os indivíduos são assim livres das formas de dominação e de exploração que predominam no paradigma clássico (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). As organizações são consideradas um produto do comportamento humano (concepção acionalista da organização) e possuem uma história, elas se transformam e são transformadas pelas relações sociais existentes dentro e fora de sua estrutura, o que evidencia a importância de uma análise sócio-histórica nos estudos organizacionais (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). As principais críticas desse paradigma ao paradigma funcional é sua inadequação para analisar e compreender a vida sócia e seu foco na ordem social presente, ignorando a evolução processual e as possibilidades de mudança (TENÓRIO, 1998).

Mais especificamente no campo da estratégia organizacional, Martinet (1990) destaca que, embora abundante, a literatura em estratégia possui poucos estudos epistemológicos dedicados a ela. O autor explica que a lógica do paradoxo é íntima da estratégia, e que assim diversos paradoxos caracterizam a gestão estratégica: (a) o sujeito e o objeto, (b) a transformação e a conservação, (c) a concretização e a mudança dos objetivos; (d) a racionalidade e a espontaneidade, (e) a autonomia e a adaptação, (f) o estrategista e a estratégia, (g) o conhecimento e a modificação das regras, (h), o cálculo e o risco, entre outros. A contradição se encontra assim no coração da gestão estratégica, constituindo sua natureza particular, destaca o autor. O autor defende assim uma alternância, e a coexistência, de duas formas de pensamento para a estratégia organizacional, uma que se baseia na análise, no sequencial e no positivo, e outra que privilegia a síntese e a fluidez.

Outra perspectiva epistemológica foi proposta por Paulré (1998), que identificou três categorias de estudos no campo da estratégia organizacional. A primeira categoria se baseia na teoria dos jogos, e adota uma postura focada no conteúdo pragmático, segundo o qual escolhas estratégicas focam na elaboração de planos contingenciais. A segunda categoria define a estratégia como um conjunto de regras que derivam das orientações fundamentais que constituem a personalidade e a identidade da organização. A estratégia possui assim uma natureza processual, pois ela se baseia em uma análise fina do processo analítico de elaboração das decisões estratégicas. Uma “boa estratégia” é assim construída gradualmente e progressivamente, e não é o resultado da comparação de várias estratégias diferentes e pré-elaboradas. A terceira categoria foca na estratégia como vantagem competitiva, e se baseia no fato de que as organizações têm como objetivo ocupar uma posição dominante no seu ambiente. A escolha estratégica é assim uma escolha estrutural de tipo schumpeteriano, ou seja, na criação de uma situação na qual a organização se mantém protegida da concorrência.

Ao invés de gerenciar escolhas, a estratégia consiste a inventar, a criar um “jogo” o qual a organização domina.

Adotando uma abordagem cartesiana para analisar o campo da estratégia organizacional, Clegg et al. (2004) criticam o enfoque da gestão estratégica baseada no planejamento ortodoxo, que separa a análise da operação. Tal perspectiva resulta em conjunto de falácias da gestão estratégica. Essas falácias, explicam os autores, se constituem nos termos de sete disparidades entre: a) as fantasias gerenciais e as competências organizacionais, b) os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis, c) o planejamento e implementação, d) a mudança planejada e a evolução emergente, e) os meios e os fins; f) uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização), e g) a ordem e a desordem. A partir dessa análise crítica, os autores destacam que a abordagem da estratégia como prática constitui uma “válvula de escape” a essas falácias, pois ela favorece a análise e a compreensão “do que é realmente feito pelos agentes *in situ*, enquanto criação de estratégias” (CLEGG et al., 2004, p. 29-30). Seis áreas são assim consideradas fundamentais para compreender a estratégia como prática: poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagem e instituições.

Observa-se assim que a análise epistemológica do campo da estratégia organizacional se encontra em plena evolução, e que diferentes perspectivas epistemológicas se apresentam aos estudiosos do campo da estratégia das organizações. A próxima subseção se concentra sobre a postura epistemológica dos estudos em economia social.

2.2 A postura epistemológica da pesquisa em economia social

Uma das principais análises epistemológicas do campo da economia social foi realizada por Jean-François Draperi (2007). O autor destaca que os estudos sobre as cooperativas e as sociedades mútuas adotaram uma postura epistemológica original, porque eles objetivam simultaneamente produzir conhecimento e se educar sobre o assunto. Tais estudos normalmente envolvem pesquisadores não profissionais, utilizam uma metodologia de pesquisa-ação e validam suas hipóteses pela experimentação. O autor distingue assim essa “postura cooperativa”, ou “postura da economia social”, como ele a denomina, da “postura clássica” e da “postura crítica”. Essas três posturas são detalhadas nos próximos parágrafos.

A postura clássica, explica o autor, é baseada em uma tradição universitária, funcional e profissional. Os estudos que adotam essa postura são conduzidos em laboratórios e centros de pesquisa de universidades e instituições especializadas e são financiados por concursos. Além disso, seus resultados são publicados em revistas acadêmicas reconhecidas e servem de inspiração para o ensino acadêmico e profissional. Essa postura clássica se caracteriza pelo distanciamento entre os solicitadores dos estudos, que normalmente os patrocinam e financiam, e as pessoas que constituem o objeto do estudo. Isso porque o retorno dos resultados a essas pessoas normalmente não faz parte, a priori, dos objetivos da pesquisa universitária, mesmo que essa prática seja frequente, explica Draperi. O objetivo do pesquisador é a contribuição teórica do estudo para uma ou várias disciplinas, e para isso sua metodologia se baseia na observação do campo de estudo (por enquetes, entrevistas ou observações diretas) a fim de validar ou não suas hipóteses (DRAPERI, 2007).

A postura crítica se caracteriza pelo reconhecimento, por parte do pesquisador, que ele se encontra em um processo de validação da teoria pela prática. Os pesquisadores não são

neutros, como na postura clássica, eles se posicionam a serviço de uma causa, eles participam de movimentos sociais que são estudados, valorizados e explicados pelos seus estudos, explica Draperi. Desta forma, tais pesquisadores intelectuais, juntamente com os movimentos sociais, favorecem o processo de mudança social combinando a teoria com a prática, ou seja, integrando as dimensões práticas da teoria (DRAPERI, 2007).

A postura da economia social compartilha com a postura crítica a confrontação ou a prova pela ação, pela prática. Mas ela se diferencia pela distinção que ela delimita entre teoria e prática, como fazem os pesquisadores clássicos. Ao invés de integrar as dimensões teórica e prática da pesquisa, a postura da economia social as articula, de modo que elas não são reduzidas a uma única lógica global, como acontece na postura crítica. Essa articulação exige uma coerência entre a teoria e a prática, ou seja, que o pensamento teórico se adapte à prática social, o que diferencia a postura da economia social da postura clássica. Além disso, a lacuna existente entre solicitadores e objetos do estudo, típica da postura clássica, é considerada uma incoerência do ponto de vista da postura da economia social. Ela não se reduz assim à tradição funcionalista da postura universitária clássica nem à tradição militante da postura crítica (DRAPERI, 2007).

São os próprios atores da economia social que são os produtores de conhecimento, eles articulam assim os papéis de profissionais e de pesquisadores, definindo dessa forma o caráter educativo e emancipatório dessa postura epistemológica, explica Draperi. Uma organização de economia social é projetada, criada e avaliada por um mesmo conjunto de atores socioeconômicos. Essa interação entre projeto, realização e avaliação é que define uma pesquisa-ação como um processo educativo e emancipatório, destaca o autor. Os atores realizam pesquisas a fim de melhorar suas práticas de gestão respeitando seus valores e os do projeto. Eles adotam assim uma autoformação coletiva, que pode até ser acompanhada por consultores ou universitários experientes, porque eles não são exclusivamente intelectuais críticos ou especialistas institucionais clássicos, eles são atores e pesquisadores de suas próprias práticas sociais (DRAPERI, 2007).

Draperi salienta assim que a postura da economia social “se alimenta” das outras duas posturas, mas sem se transformar em nenhuma delas, enquanto as outras duas não a reconhecem. O fato de grande parte do conhecimento ser produzido por atores fora das universidades constitui uma das razões pelas quais a economia social tem sido ignorada como uma corrente de pensamento. Além disso, segundo o autor, as posturas clássica e crítica compartilham do mesmo objetivo de descrever “a melhor maneira” (*one best way*) de se fazer algo. E ainda mais, essa “melhor maneira” é descrita, na maioria das vezes, nas típicas empresas capitalistas clássicas ou nas entidades públicas, cujos estudos se impõem sobre outras formas organizacionais, como as organizações de economia social, mas também como as empresas familiares e as organizações culturais e comunitárias, destaca Draperi. Essa “melhor maneira” tende a incentivar uma normalização das formas de gestão, desrespeitando os valores e a finalidade das organizações de economia social.

Esse problema, argumenta Draperi, se acentua pelo fato de que não existe um *one best way* na postura epistemológica da economia social, por causa da dupla orientação socioeconômica e educativa dessa postura. Cada projeto, forma de organização, estratégias de ação, processo de mudança social, teoria interpretativa, enfim, cada modelo pode ter maior ou menor pertinência segundo as múltiplas formas de serviços a oferecer, as necessidades sociais a satisfazer e as várias formas de empreender coletivamente. O que define a unidade de uma organização não são os meios, mas os valores e os princípios considerados universais, como a

solidariedade, a democracia e o voluntariado. A ausência de uma forma ideal de organização e de um *one best way* explica a complexidade e permeabilidade do campo da economia social. Esses elementos explicam por que esse campo tem sido ignorado pelas duas primeiras posturas, e por que a economia social é marginalizada no campo do estudo organizacional.

3. METODOLOGIA

Inspirada nas análises epistemológicas descritas nessa seção anterior, esta seção detalha os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. O objetivo desse artigo é de realizar uma análise epistemológica dos estudos sobre a estratégia organizacional das empresas de economia social. A fim de atingir esse objetivo, duas etapas metodológicas são necessárias. Primeiramente, deve-se identificar e recensear os estudos que exploraram o tema da estratégia nas empresas de economia social (EES). Em seguida, devem-se analisar os estudos recenseados a partir de uma ficha de análise que permita a identificação dos principais elementos necessários para se realizar uma análise epistemológica desses estudos.

3.1 A recensão dos estudos sobre estratégia nas empresas de economia social

Em primeiro lugar, para identificar os principais estudos científicos publicados sobre a estratégia das EES, nós exploramos a base de dados bibliográficos da *Chaire de recherche du Canada en économie sociale* (CRCÉS), localizada na *École de sciences de la gestion* da *Université du Québec à Montréal*. Esse centro de pesquisa possui um sistema do estilo “observatório”, que monitora, identifica e classifica as principais publicações e eventos científicos sobre a economia social no mundo em três línguas (inglês, francês e espanhol). Esse observatório utiliza uma série de ferramentas que exploram bases de dados bibliográficas, motores de pesquisa, revistas de interesse, boletins e publicações de pesquisa, sites de editoras, grandes organizações associadas à economia social, departamentos públicos, entre outros. Este banco de dados é construído sobre uma plataforma Endnote e conta atualmente com 2 bases de dados (BD) principais. A primeira é a BD contendo as referências publicadas no ECO-SOC Info, um boletim publicado mensalmente² com os resultados do observatório, e que conta atualmente com 1.636 referências sobre a economia social publicadas desde janeiro de 2008³. A segunda é a BD Revistas de economia social, que contém as referências dos principais artigos de nove das principais revistas dedicadas totalmente ou parcialmente à economia social⁴, publicados entre 2001 e 2010. Essa segunda base de dados foi atualizada⁵ e duas revistas foram integradas à análise (*Nonprofit Management and Leadership* et *Social Enterprise Journal*), resultando em 2.120 referências.

Essas duas bases de dados foram unificadas em uma única BD contendo um total de 3.756 estudos científicos (artigos, livros, cadernos de pesquisa, relatórios de pesquisa, estudos estatísticos e outras publicações) sobre a economia social. Para identificar, entre essas

² Esse boletim é difundido gratuitamente e disponível *online* em: <http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca/>

³ A análise realizada neste artigo se baseia em artigos publicados até julho de 2012, quando essa BD contava com 1301 publicações.

⁴ *Annals of Public and Cooperative Economics*, *CIRIEC España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, *Économie et solidarités*, *International Journal of Social Economics*, *Journal of Co-operative Studies*, *Journal of Rural Cooperation*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), et *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

⁵ Também até julho de 2012, data de corte determinada para a realização da análise presente neste artigo.

referências, aquelas que se concentram sobre a estratégia organizacional, foi utilizado o seguinte método de seleção. Primeiramente, as referências foram filtradas pela palavra-chave *strateg*, o que permitiu considerar as palavras “estratégia” e “estratégica” em francês (*stratégie, stratégique*) em inglês (*strategy, strategic*) e em espanhol (*estrategia et estratégica*), pois a ferramenta de busca do software Endnote não leva em conta acentos. Esta pesquisa automática considerou o título, o resumo e as palavras-chave de cada referência. Em seguida, as referências duplicadas foram excluídas, e para isso a funcionalidade *Find Duplicates* do software Endnote foi utilizada. Esses dois procedimentos reduziram a quantidade de referências da BD unificada para 865. A terceira etapa consistiu na análise individual de cada uma dessas 865 referências restantes, com o objetivo de selecionar somente aquelas cujo tema principal era a estratégia organizacional de EES. Foram assim excluídas diversas referências que, por exemplo: a) tratavam da estratégia em níveis macro-organizacionais como de países, de regiões ou de federações; b) tratavam da estratégia de setores públicos ligados a economia social; c) tratavam a estratégia como tema secundário; d) tratavam do tema da responsabilidade social de empresas tradicionais aliadas a economia social; e) tratavam da estratégia operacional de somente um departamento organizacional, como marketing ou finanças; f) tinham “estratégia” no nome, resumo ou palavras-chave, mas não tratavam da estratégia organizacional nas EES.

Finalmente, uma pesquisa foi realizada nos principais motores de pesquisa de artigos científicos (EBSCO Business Search Complete, JSTOR, Proquest-ABI Inform, SAGE et Wiley Online Library), utilizando como palavras-chave aquelas ligadas a estratégia (ex. *strategy, strategic*) e as EES (ex. *cooperatives, associations, nonprofit*), nas três línguas. O objetivo foi de identificar referências pertinentes publicadas antes de 2001, e também aquelas que não tenham sido selecionadas para as BDs da CRCES⁶. Essas referências foram adicionadas àquelas que passaram pelo processo de seleção descrito anteriormente, o que resultou em uma BD de 74 referências sobre a estratégia organizacional nas empresas de economia social. As principais informações sobre cada uma dessas referências se encontram no anexo 1.

3.2 A ficha de análise epistemológica

Com o objetivo de analisar cada uma das 74 referências identificadas sobre a estratégia nas EES, uma ficha de análise foi criada com base nas análises epistemológicas descritas anteriormente. A ficha contém cinco elementos de análise: foco, ideologia, evolução da estratégia, definição da estratégia e postura. Os três primeiros elementos revelam se o estudo adota respectivamente um paradigma mais positivista ou mais construtivista. O foco do estudo pode assim ser a estabilidade funcional da organização, ou a mudança estratégica, que coloca em evidência o conflito e as contradições. A ideologia demonstra se o estudo trata a estratégia organizacional como um gerencialismo técnico, ou se baseia em uma perspectiva institucional, focada nos valores e visões de mundo que orientam o comportamento humano. E a evolução da estratégia pode ser explicada como um conteúdo por escolha ou um processo gradativo e gradual. O quarto elemento se refere à definição da estratégia adotada pelo estudo, que pode ser descrita como um conteúdo pragmático, um processo analítico ou uma escolha estrutural baseada na criação de uma posição. Finalmente, o quinto elemento de análise é a

⁶ Como o observatório não é especializado em estratégia, algumas publicações podem não ter sido selecionados. Além disso, para identificar artigos de outras revistas que não faziam parte da BD Revistas.

postura epistemológica, que pode ser clássica, crítica ou cooperativa. O quadro 1 abaixo resume os elementos da ficha de análise.

Quadro 1. Ficha de análise dos estudos sobre a estratégia organizacional nas EES

Elemento de análise	Descrição
Foco	Estabilidade funcional ; Mudança conflitual e contraditória
Ideologia	Gerencialismo técnico; Perspectiva processual e/ou institucional
Evolução da estratégia	Conteúdo por escolha ; Processo gradual
Definição da estratégia	Conteúdo pragmático; Processo analítico; Escolha estrutural
Postura	Clássica; Crítica ; Cooperativa

Fonte: Elaboração própria, baseado em Séguin et Chanlat (1992), Paulré (1998) e Draperi (2007)

Com base nessa ficha, cada uma das 74 referências tratando do tema da estratégia nas EES foi analisada. Os resultados e a codificação dessa análise estão detalhados no anexo 1. Na próxima seção, os resultados dessa análise são apresentados e discutidos.

4. ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA DO ESTUDO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA ECONOMIA SOCIAL

Os trabalhos sobre a estratégia organizacional nas empresas de economia social analisados neste artigo podem ser regrupados em três conjuntos conforme suas particularidades epistemológicas. Uma breve descrição desses conjuntos é apresentada nos próximos parágrafos que precedem o quadro 2, que resume suas características principais.

A primeira categoria define a estratégia como um conteúdo pragmático, ou seja, o resultado de uma escolha instrumental baseada em uma análise racional, positiva, funcionalista e econômica em um ambiente pré-existente e dominante. A estratégia organizacional é definida pela escolha racional, técnica, instrumental e econômica entre opções contingenciais que visam à manutenção da estabilidade organizacional. Esses estudos adotam uma postura clássica, universitária e profissional, e os trabalhos típicos derivam da tradicional escola anglo-saxônica das organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*).

Na segunda categoria, a estratégia é descrita como um processo analítico, resultado de uma construção progressiva e construtivista que visa uma transformação, e que é caracterizada não por uma estabilidade constante, mas por conflitos e contradições inerentes a natureza particular da economia social. O ambiente interno é um processo de democracia e participação, onde cada ator traz seus valores e visões de mundo para contribuir com a finalidade da organização. Esses estudos podem adotar duas posturas epistemológicas: a postura crítica e a postura cooperativa. Essa última caracteriza os primeiros estudos da abordagem socioeconômica das organizações cooperativas, e conseqüentemente da Escola de Montreal de estudos cooperativos.

A terceira categoria considera a estratégia como uma escolha estrutural, que resulta na criação de uma posição dominante em um ambiente externo possível de se construir. O conteúdo da estratégia varia assim em um percurso processual que define a evolução da organização e a construção de uma posição que combina competição e solidariedade, posicionamento concorrencial e perspectiva de transformação social. A perspectiva processual constitui a ideologia predominante nesses estudos, e observa-se a emergência de uma perspectiva

institucional, que coloca em evidência os fatores solidários e institucionais a fim de explicar o posicionamento das EES. Esses estudos se baseiam nos trabalhos iniciados pelas duas categorias anteriores, mas se desenvolvem em caminhos paralelos à medida que a produção de conhecimento avança.

Quadro 2. Três categorias epistemológicas dos estudos sobre a estratégia organizacional nas EES

Definição da Estratégia	Conteúdo pragmático	Processo analítico	Escolha estrutural
Ambiente	Ambiente externo pré-existente e dominante	Ambiente interno como processo	Ambiente externo a construir
Respostas estratégicas	Escolha técnica e econômica entre opções contingenciais	Construção progressiva	Criação de uma posição
Atores	Racionalidade instrumental	Conhecimentos processuais	Criatividade construtiva
Ideologia	Gerencialismo técnico	Perspectiva processual	Perspectiva processual (dominante) e Perspectiva institucional (emergente)
Foco	Estabilidade funcional	Mudança conflitual e contraditória	Variação de períodos de mudança e de estabilidade
Evolução da estratégia	Conteúdo por escolha	Processo gradual	Conteúdo evolui no percurso estratégico (processual)
Postura dominante	Clássica (<i>one best way</i>)	Crítica (interna) e cooperativa	Combinação das posturas clássica, crítica (externa) e cooperativa
Principais exemplos de estudos em economia social	Abordagem econômica da corrente do <i>nonprofit organizations</i> .	As teorias sócio-históricas das organizações cooperativas e a Escola de Montreal de estudos cooperativos.	Teoria do posicionamento e da perspectiva. ESS na intersecção das esferas mercantil e não mercantil.

Fonte: Elaboração própria

A seguir, cada uma dessas três categorias é detalhada e as características dos estudos que as compõem são apresentadas.

A estratégia organizacional das EES como conteúdo pragmático

Na primeira categoria, os estudos referem-se à estratégia como conteúdo pragmático, e a ação estratégica deriva da racionalidade instrumental dos atores estratégicos sobre as respostas contingenciais da organização a um ambiente externo econômico e dominante. Os estudos dessa categoria evidenciam que “as regras do jogo” que orientam as escolhas estratégicas das EES são as mesmas que aquelas existentes para as empresas capitalistas e os organismos públicos. Entretanto, as EES são capazes de responder de uma forma diferente as necessidades residuais não satisfeitas da população. Os pontos de referência estratégicos nessas organizações são assim similares aos de uma análise estratégica tradicional, ou consistem em adaptações dessas abordagens tradicionais.

Toda a base da teoria *nonprofit* (organizações sem fins lucrativos) foi construída apoiando-se nesse paradigma clássico central, pois segundo essa teoria, a racionalidade econômica se encontra por trás da existência das organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*

– NPO). Tais estudos explicam a origem e o comportamento das NPO pelas lógicas econômicas que articulam o mercado, o Estado e a filantropia, a partir das teorias da demanda e das teorias da oferta (HANSMANN, 1987). Essas teorias construíram todo o referencial teórico no qual os estudos posteriores sobre a estratégia dessas organizações se basearam. Primeiramente, as teorias da demanda defendem que as NPO constituem uma resposta as necessidades não satisfeitas nem pelo setor público nem pelo mercado. Essas teorias destacam então as falhas do Estado (WEISBROD, 1977; 1988), as falhas do mercado (NELSON e KRASHINSKY, 1973; HANSMANN, 1980; BEN-NER, 1986) e as falhas da filantropia (SALAMON, 1987; PESTOFF, 1995), explicando assim que as NPO constituem a solução a essas falhas, através de argumentos econômicos. As teorias da oferta se concentram principalmente nos elementos que motivam os empreendedores a criar uma NPO no lugar de uma empresa capitalista clássica (JAMES, 1987; ROSE-ACKERMAN, 1996). O argumento central que une todas essas teorias é a proibição da distribuição do lucro (*non-distribution constraint*).

No primeiro caso, o Estado somente é capaz de oferecer uma solução aos problemas universais, não sendo capaz de atender a necessidades específicas de grupos pequenos da população, que são chamadas de “demandas residuais”. Essas podem assim ser atendidas pelas NPO, mas também pelas empresas capitalistas clássicas. As teorias das falhas de mercado explicam, no entanto, que as NPO são mais adaptadas para responder as demandas residuais. A finalidade social e a proibição de distribuição do lucro permitem as NPO de oferecer um bem público, que é oferecido gratuitamente ou a um preço baixo, e de garantir a confiança necessária ao destinatário em uma transação onde existe uma assimetria de informação. Além disso, a governança coletiva e democrática, possível nas NPO, permite aos destinatários o controle sobre os produtos e serviços a eles oferecidos. Tais empreendedores possuem assim uma motivação não-monetária e ideológica para criar organizações sem fins lucrativos. Entretanto, Salamon (1987) também identificou que existem falhas nas próprias NPO, que ele denominou de “falhas da filantropia”: a) insuficiência (pequena abrangência de ação, ao contrário do Estado); b) particularismo (se concentrar em um grupo específico de pessoas com problemas e negligenciar o restante); c) paternalismo (poder de influência dos doadores sobre as ações da organização); e d) amadorismo (ausência de formação profissional dos voluntários). E Pestoff (1995) destacou a disparidade de objetivos, quando a NPO falha em atingir sua missão original. Essas falhas permitem assim de justificar, ao lado da redução cada vez maior dos financiamentos disponíveis para o setor, a emergência das NPO com atividades empreendedoras.

Certos autores comparam as estratégias adotadas pelas EES (NPO empreendedoras) e as empresas capitalistas do mesmo setor, se concentrando nos resultados obtidos pelas estratégias e descrevendo as melhores práticas segundo seus estudos, como Gras e Lumpkin (2012), Barbieri e Guerra (2011), Davis et al. (2011), Marwell e McInerney (2005), Brainard e Siplon (2004), Chetkovich e Frumkin (2003), Frumkin e Andre-Clark (2000), Cafferata (1997). Nesse sentido, diversos descrevem as estratégias adotadas pelas EES para enfrentar a concorrência nos mercados em que atuam, como a subvenção cruzada (NIELSEN, 1986; COONEY, 2011; TEASDALE, 2012), o crescimento lento (COONEY, 2011), a diversificação (CARROLL e STATER, 2009; COONEY, 2011), a adoção de uma postura *business* (WEERAWARDENA et al., 2010), a elaboração de estratégias específicas de precificação (YOUNG et al., 2010), a elaboração de políticas de comercialização (ÁLVAREZ-COQUE et al., 2009), a criação de uma forte identidade organizacional (YOUNG, 2001), liderança (ADAMS e PERLMUTTER, 1995) e a cooperação entre EES (WILSON, 1992).

O estudo da estratégia como produto de um planejamento estratégico é muito comum nos estudos de constituem essa categoria epistemológica funcional, tais como Bratt (2009), Courtney et al. (2009), Sanchis Palacio e Campos Climent (2007), Crittenden (2000). Nesse contexto, Nicolau e Simaens (2008) destacam a importância do planejamento a longo prazo, que muitas vezes é negligenciado nas EES por causa das urgências de curto prazo. Esse ponto é reforçado por Stone (1989) e Siciliano (1996), este último demonstrando a importância de um planejamento formal para as EES.

Outros autores descrevem as estratégias que as EES utilizam para equilibrar as atividades mercantis com as atividades baseadas na missão social. Moizer e Tracey (2010), por exemplo, explicam que as EES podem as separar, as integrar ou criar uma parceria com empresas externas. Camarero e Garrido (2009) destacam as orientações voltadas aos clientes-beneficiários, que pagam para utilizar os serviços das EES. Fairbairn (2002) destaca que as cooperativas devem se concentrar nas suas atividades econômicas que beneficiam a associação de pessoas que a forma.

Outros autores descrevem os tipos de escolhas estratégicas disponíveis ou feitas pelas EES para responder a fatores do ambiente, como a redução dos financiamentos (MOSLEY et al., 2012), a multiplicidades de financiamentos (TEASDALE, 2010) e as turbulências econômicas (PALMER, 1996). Uma parte desses estudos também se concentra em como os fatores externos influenciam as estratégias adotadas pelas EES, como as relações com as entidades financiadoras (GRIMES, 2010) e as mudanças nas políticas públicas (ALEXANDER, 2000).

A elaboração de estratégias que garantem a viabilidade da organização constitui também uma característica dos estudos que se concentram no conteúdo estratégico, como Weerawardena et al. (2010), Hsieh et al. (2008), Froelich (1999), e McMurtry et al. (1991). Ao mesmo tempo, Dees (1998) destaca que as atividades das EES não precisam ser rentáveis, pois sua eficiência pode ser medida pela inovação e pela satisfação das necessidades sociais que ela aportam. Muitos desses estudos se concentram nas análises de desempenho das EES (BRADACH et al., 2008), normalmente realizadas pelas entidades financiadoras (HSIEH, 2010), e nos fatores de sucesso dessas organizações (RETOLAZA ÁVALOS et al., 2007).

A estratégia organizacional das EES como processo analítico

A segunda categoria de estudos entende a estratégia como um processo analítico de construção progressiva, que é orientado por um conjunto de normas e regras que definem a personalidade estratégica das EES. Esses estudos constituem uma das mais importantes bases teóricas para a compreensão dos elementos fundamentais da estratégia específicos da economia social. Nessa categoria se incluem, por exemplo, os trabalhos derivados da escola socioeconômica de Vienney, como os que compõem a Escola de Montreal de estudos cooperativos (ex: Côté, Desforges, Giroux, Malo, Tremblay, Vézina). Segundo estes estudos, a dupla natureza econômica e social da estratégia nessas organizações está concretizada em suas estruturas, ou seja, nas regras e princípios que definem as suas ações, e o processo estratégico constitui uma dinâmica de equilíbrio dessa dupla natureza.

Os autores dos princípios de base da estratégia nas organizações cooperativas articulam teoria e prática de modo que eles produzem conhecimento para sua própria formação, em uma postura típica da economia social, ou da postura cooperativa, como destaca Draperi (2007).

Vienney (1980) enfoca que a constituição e o funcionamento de cooperativas se manifestam através de relações de ajuste mútuo entre as atividades dos membros (associação de pessoas) e as atividades comerciais da cooperativa (empresa). Há, portanto, um ajuste recíproco das atividades dos membros e da empresa, e é essa dinâmica que caracteriza a dupla determinação genética (associação) e funcional (empresa) da estrutura cooperativa.

Essa base teórica é explicada em termos estratégicos por Desforges (1980). Para o autor, as estratégias adotadas pelas organizações cooperativas (o que considera também as associações de mesmo funcionamento) são melhores descritas como “modalidades de desenvolvimento”. O autor introduz a noção de “área estratégica”, explicando que nessas organizações as escolhas estratégicas variam entre uma determinação genética (voltada aos membros), um equilíbrio, e uma determinação funcional (voltada às atividades mercantis da cooperativa). Neste sentido, Tremblay (1980) destaca que as decisões estratégicas devem sempre levar em conta a “relação de uso” que os membros possuem com a cooperativa.

Esses estudos enfatizam principalmente a capacidade de agência das EES, que realmente se adaptam e respondem as exigências do ambiente, mas que também são capazes de elaborar estratégias proativas. Mas diferentemente dos estudos da terceira categoria (detalhada a seguir), esses estudos se concentram nos processos internos que as permitem de elaborar tais estratégias, como os trabalhos de Di Domenico, Haugh e Tracey (2010). Nesse contexto, certos autores destacam a importância da participação das partes interessadas no processo de construção da estratégia organizacional nas EES, como Basinger e Peterson (2008) e Brown (2008).

Além disso, alguns dos estudos que derivam da escola *nonprofit* examinam de forma crítica o processo de mercantilização das NPO. Para isso, se baseiam em diferentes teorias para explicar os mecanismos internos que permitem explicar como essas empresas constroem suas estratégias de mercado, como a teoria dos recursos (DIOCHON, 2010; COOMBES et al., 2011; LIU e KO, 2012) e a teoria da dependência de recursos (HODGE e PICCOLO, 2005). Outros autores se concentram sobre os riscos do processo de mercantilização para as atividades sociais correntes das NPO (ADAMS e PERLMUTTER, 1991).

Um dos principais processos estudados é a governança organizacional, citada como responsável pela condução coerente e gradual das vocações social e econômica das EES (MALO et al., 2008; RICHEZ-BATTESTI e OSWALD, 2010). O impacto dos valores e da sensibilidade para com a missão social é explorado por Sibieude (2007) nas cooperativas, e por Klausen (1995) nas organizações sem fins lucrativos de economia social.

A estratégia organizacional das EES como escolha estrutural

A terceira categoria define a estratégia como uma escolha estrutural baseada na obtenção de uma vantagem competitiva para a organização, a fim de obter uma posição dominante no ambiente. Os estudos que compõem essa categoria enfatizam a escolha estratégica como uma escolha estrutural de tipo schumpeteriana, ou seja, uma organização visa a criar o contexto no qual ela obtém uma posição estratégica dominante e superior em relação aos concorrentes ou outras organizações. Esses estudos retornam o foco no ambiente externo, mais dessa vez enfatizando a capacidade de agência na criação do contexto no qual a organização se posiciona. Os autores explicam como as empresas de economia social são capazes de

transformar setores aparentemente “não rentáveis” em oportunidades viáveis de realizar suas finalidades sociais.

Vézina e Legrand (2003), por exemplo, explicam como uma EES do setor bancário conseguiu criar um ambiente no qual ela mantém uma posição dominante, se concentrando em uma clientela (as próprias EES) considerada não rentável pelas outras empresas do setor. Através de seus recursos humanos internos e uma capacitação específica para o ramo da economia social, ela construiu uma posição estratégica única no seu setor.

No que tange a evolução da estratégia, esses estudos introduzem a noção do percurso estratégico nas EES. Essa noção constitui assim uma ferramenta de análise crucial para a compreensão desses pontos de referência. Um dos principais estudos que detalha o percurso estratégico percorrido pelas EES é o de Malo e Vézina (2003; 2004a; 2004b). Essa noção permite a análise das mudanças no conteúdo das estratégias em um modo processual que varia com o tempo (MAUGET e AUVOLAT, 2008). Esse percurso muitas vezes é analisado em mais de uma EES de um mesmo setor, destacando como as alianças e colaborações sustentam o posicionamento de cada uma delas (VIJANDE et al., 2008).

Além disso, as EES não se posicionam simplesmente em um mercado, pois no seu percurso estratégico elas devem combinar elementos diversos em sua estratégia, como os de serviço, os de financiamento e os de mercado (JÄGER, 2010). O valor que suas posições estratégicas entregam é assim mais amplo e complexo do que o que é tradicionalmente feito pelas empresas capitalistas e os organismos públicos (JUSSILA et al., 2008). E a missão social constitui o principal ponto de referência para a construção de suas posições estratégicas (FRUMKIN e KIM, 2001), ou seja, o posicionamento é uma articulação entre uma posição competitiva e a perspectiva da transformação social que caracteriza a finalidade da EES (MALO, 2001a; 2001b).

Os estudos dessa categoria evidenciam que “as regras do jogo” que orientam as escolhas estratégicas das EES diferem das tradicionais, porque elas estão inseridas na intersecção das esferas mercantil e não-mercantil (CRUZ FILHO, 2012). Conseqüentemente, os pontos de referência estratégica nessas organizações provêm dessa intersecção, e assim fatores institucionais, e não somente econômicos, caracterizam seu posicionamento. Messaoudi (2007) realizou uma análise setorial da posição ocupada por iniciativas mercantis e por iniciativas de economia social no setor de ajuda doméstica na França, e identificou que o ambiente institucional público provocou uma especialização neste setor. As iniciativas mercantis se especializaram nos clientes rentáveis, enquanto as EES nos clientes não rentáveis. Petrella (2001) destaca que as exigências institucionais podem colocar em risco a autonomia e a originalidade das EES. Um exemplo de articulação entre mercantil e não mercantil é demonstrada no estudo de Perret e Nieddu (2007), que estuda o mercado dos softwares livres sem fins lucrativos.

Por essa razão, nesses estudos o foco não é a estabilidade nem a mudança, mas o equilíbrio conflitual entre as orientações econômicas e sociais das EES. O termo “híbrido” é muito usado pelos estudos de derivam da escola *nonprofit*, mas que tratam a estratégia como uma escolha estrutural, e não como um conteúdo pragmático como fazem os estudos tradicionais dessa escola, como Blessing (2012) e Jäger (2010).

Além dos elementos competitivos (SAXTON et al., 1996; GOLDSMITH e GOW, 2005; MAZZAROL e SOUTAR, 2008), uma tendência observada nesses estudos que tratam a

estratégia como escolha estrutural é a presença da teoria institucional, normalmente combinada com outras teorias (MARIVAL, 2011). Esse caráter multi-teórico aparece como um elemento essencial para a análise da estratégia como posição nas EES, em razão de sua natureza plural e híbrida (CHEW, 2003; 2005; 2009; CHEW e OSBORNE, 2009; MARIVAL, 2011). A principal contribuição desses estudos para o campo da estratégia na economia social é de mostrar como uma análise multi-teórica permite uma melhor compreensão do posicionamento estratégico nesse setor.

Alguns estudos podem ainda ser classificados em uma categoria mista entre processo analítico e escolha estrutural, pois eles adotam uma postura crítica para analisar os aspectos internos do processo de posicionamento, ou seja, de construção de uma posição estratégica (CHEW, 2010).

5. CONCLUSÃO

Em uma análise global do tema da estratégia organizacional em economia social, a pesquisa sobre esse tema combina três análises. A primeira é uma análise empresarial e econômica baseada em uma abordagem funcionalista e voltada à produção e à eficiência organizacional. A segunda é uma análise interna e processual do movimento da economia social como uma solução alternativa aos problemas gerados pelo capitalismo e pela crise do Estado providência, e como uma resposta as necessidades e aspirações socioeconômicas crescentes da população. Essa segunda análise parte da reivindicação dos atores e das classes sociais por um processo de mudança social baseado na associação de pessoas, na solidariedade e na autoajuda. Como destaca Draperi (2007), na economia social, a análise empresarial se inspira na análise social para a elaboração de modelos destinados a satisfazer as necessidades e aspirações sociais.

Os estudos que focam na terceira forma de análise se concentram sobre a ação proativa das EES na construção do ambiente no qual elas constituem a melhor solução viável para solucionar os problemas sociais os quais elas se destinam a solucionar. Ao invés de considerar o ambiente externo como pré-existente e dominante como na primeira análise, esses estudos explicam como as EES moldam o seu ambiente externo, passível de ser construído. Esses estudos adotam uma postura epistemológica original, pois eles combinam conteúdo e processo quando analisam o percurso estratégico adotado por essas organizações. Essa terceira corrente faz assim parte das novas tendências que sugerem a hibridação de diferentes perspectivas teóricas, e que reduzem a importância da classificação dual e bipolarizante entre abordagens funcionalistas e críticas (ROULEAU, 2007).

A análise global dessas três categorias de estudos revelam algumas pistas de pesquisa importantes sobre a estratégia organizacional das empresas de economia social. Temas como a gestão do equilíbrio em um contexto permanentemente híbrido e a análise do percurso estratégico caracterizado pela elaboração de estratégias concorrenciais e institucionais centradas na solidariedade surgem como elementos centrais de uma teoria estratégica em economia social. A realização de estudos mais detalhados sobre esses temas contribuirá assim ao aperfeiçoamento do conhecimento teórico administrativo e estratégico no âmbito das organizações de economia social.

ANEXO 1: OS ESTUDOS ANALISADOS

Estudos (por data e por autor)	(P) Problemática / Questão de pesquisa (R) Resultados / (I) Implicações	Type d'organisation étudié et type d'étude (T) Théories mobilisées	Foco, ideologia e evolução da estratégia	Definição da estratégia	Postura	TO 1
Blessing (2012)	(P) How the state/market dualism determine the blending of social and commercial tasks in hybrid housing entities? (R) The paper developed a conceptual approach to hybrid identity for research into the role of not-for-profit social entrepreneurs in the housing market, examining the construction of hybrid identity from both public and private perspective. Social entrepreneurship, as a hybrid, is a balancing act, and institutional challenges shape the context for its development in each national setting.	Uses information of 2 housing markets (Australia and Netherlands), but no more details. (T) Discuss theories of hybridization, mobilizes institutional concepts.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva institucional Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	SE
Gras e Lumpkin (2012)	(P) Do the strategies deemed important by social entrepreneurs contrast with those of commercial entrepreneurs? (R) Social entrepreneurs are more external-oriented than commercial ones, specifically when choosing how they will compete. While commercial entrepreneurs strategically focus on quality and attractiveness of products, social entrepreneurs concentrate on strategies focused on underserved needs, marketing/promotion and, surprisingly, intellectual property.	Database of a survey on nascent entrepreneurship. Quantitative. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	SE
Liu e Ko (2012)	(P) How NPO use organizational learning to develop their marketing capabilities (internal processes that allow the organization to become more market-driven) when conducting charity retail operations? (R) First, there is a lot of imitation of other charity retailers' practices (firstly because of similar pressures to maintain their social legitimacy, and secondly because they recruit experienced staff from other SEs and due to knowledge exchange through formal associations and informal social networks). Second, a carefully planned learning strategy is needed to acquire the necessary marketing capabilities to engage in market activities respecting the social mission. Third, new marketing capabilities to the NPO were developed by engaging in social enterprises activities, such as pricing, product development, channel management and selling.	8 charity shops in UK. Qualitative. Multiple case study. (T) Resource-based view.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP / SE
Mosley, Maronick e Hagai (2012)	(I) This article explores the organizational factors (structural, managerial, and financial) that are associated with adopting specific adaptive tactics during times of financial uncertainty. «The way that nonprofits respond to funding uncertainty is crucial to their ability to meet goals and position themselves for future success» (p. 281). Results show that larger size provides organizations had a «unique ability to choose among different adaptive tactics, as larger size was significantly predictive of adding new programs, reducing programs, expanding advocacy, and pursuing earned income» (p. 281).	Longitudinal data collected with 667 nonprofit human service directors. Telephone survey and follow-up. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP

Teasdale (2012)	(P) How do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations? (R) Social enterprises drew upon a hybrid range of economic resources transferred from other sectors of the economy. This enabled them to compete with private sector organizations, by effectively transferring the additional cost of employing homeless people to other sources of resources.	6 work integration social enterprises in England. Qualitative case study. (T) No specific theory, but mobilizes institutional concepts.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	SE
Barbieri e Guerra (2011)	(P) Dans quels facteurs les entreprises d'insertion et les centres spéciaux d'emploi sont plus compétitifs que les entreprises classiques? (R) L'avantage compétitif de ces organisations se construit par la structure et le leadership organisationnels, par le contrôle de gestion et par la prévention de risques de travail.	5 entreprises sociales en Espagne. Qualitative. Comparaison avec données d'entreprises classiques. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	SE
Coombes <i>et al.</i> (2011)	(P) How does the board impact entrepreneurial orientation (EO) and corresponding performance levels within the NPO? (R) Strategic, activist and cohesive boards define opportunities to be explored regarding social mission and the activities used to explore it, shaping the EO of the NPO (embracing RBV). EO affects social performance, but not necessarily financial performance.	140 arts and culture NPO (NY). Quantitative. Cross-sectional mail survey (random). (T) Resource-based view.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
Cooney (2011)	(P) How do social purpose businesses (SPB) balance commercial and social goals? (R) Slow growth, cross-subsidization, and diversification are key approaches to balancing commercial goals with social aims across a range of SPB organizational models.	15 SPB in USA. Quantitative et qualitative. Interviews and survey. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	SE
Davis <i>et al.</i> (2011)	(P) Do NPO providers behave in a manner different from the FPO ones? (R) No significant differences in market approach, and consequently EO (innovation, risk taking, proactiveness), between NPO and FPO (consistent with Institutional Theory), but NPO are more active in environmental scanning (important information for key stakeholders, competitor behavior (info from suppliers), technological and economic trends).	134 nursing homes NPO and FPO (Florida). Quantitative. Survey 7 points Likert scale. (T) Institutional theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Marival (2011)	(I) Cet article fournit une analyse exploratoire des stratégies de positionnement, plus spécifiquement de reconnaissance, déployées par les associations de solidarité, ainsi que leurs comportements, dans un contexte de rationalisation des ressources publiques. À fin d'obtenir les ressources nécessaires à leur survie, les associations déploient différents types de stratégies politiques et techniques dans un continuum allant des comportements les plus isomorphiques aux plus dynamiques, malgré les pressions isomorphiques qui ont tendance à homogénéiser leurs logiques de fonctionnement. «La finalité de la stratégie demeure l'exploitation optimale des ressources de l'entreprise et la création d'avantages concurrentiels ou institutionnels durables» (p. 78).	Associations sociales et médico-sociales. Qualitative (17 entretiens) et quantitative (54 questionnaires). (T) Théorie néo-institutionnelle et théorie de la dépendance de ressources.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva institucional Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Chew (2010)	This article explores the strategic positioning of social enterprises (community interest companies) subsidiaries set up by voluntary and charitable organizations. The results show that these social enterprises have weak strategic positions, which are distinct from those of their parent charities. This difference creates tensions between the two structures, especially «in the relationship between key decision makers and other stakeholders in the organization» (p. 614).	Case study of 4 charities and their social enterprises. Qualitative. (T) Positioning theory (Chew, 2009)	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	SE

Diochon (2010)	(P) Boards influence or foster entrepreneurial behaviour within social enterprises, and, if so, how? What specific social processes are employed to encourage entrepreneurial behaviour? (R) This investigation shows that governance matters. The organizations with higher levels of goal achievement and innovation were found to have boards that utilized social processes which fostered an entrepreneurial orientation. Boards assumed the role of change agent, while other social processes encouraged behaviour that was reactive and risk adverse in nature.	12 organizations in two rural communities. Qualitative. (T) No specific theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	SE
Di Domenico, Haugh e Tracey (2010)	(P) How do social enterprises acquire resources in resource-scarce environments? (R) Using social bricolage theory, the authors identify that, besides <i>making do</i> (e. g. with limited resources), <i>the refusal to be constrained by limitations</i> (e. g. environmental constraints) and <i>improvisation</i> (e. g. creativity, initiate projects), social enterprises also construct strategies based on <i>social value creation</i> (e. g. altering existing arrangements), <i>stakeholder participation</i> (e. g. involving stakeholders in social enterprise creation and governance), and <i>persuasion</i> (e. g. political activity).	8 UK social enterprises. Qualitative. (T) Social bricolage theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	SE
Grimes (2010)	(P) How and when do social sector funding relationships allow funded organizations to influence the sensemaking process and organizational identity? Within funding relationships in the social sector how does performance measurement affect the sensemaking process and organizational identity? (R) Social enterprises employ performance measurement not just as a means of accountability, but also as a tool for making sense of social entrepreneurship as an organizational identity, reducing “equivocality”, that is, multiple interpretations of organizational identity.	3 cases (2 social enterprises and 1 NPO). Qualitative. (T) Sensemaking theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	SE
Hsieh (2010)	(P) What is the relationship between stakeholder orientations and organizational performance? (R) Stakeholder orientation is more significant than customer or competitor orientation. Balance (not trade-offs) between stakeholder interests: private donations are not crowded out by institutional funding or sales.	141 arts NPO (San Francisco). Qualitative and Quantitative (interviews and survey). (T) Stakeholder theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	NP
Jäger (2010)	The conceptual core of social business is an action triangle, composed by the social business, the solidarity market and the social needs. Three types of generic positioning strategies for social business are possible: service strategy (social needs addressed by social business and funded by a fundraising market); advocacy strategy (social business provide education for meeting social needs receiving money from the solidarity market); and market strategy (social business expand markets, dealing with individuals excluded from the business market).	Normative book illustrated with examples. (T) No specific theory.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva institucional Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	SE
Moizer e Tracey (2010)	(P) How do social enterprises manage the tension between allocating resources to commercial activity and social action? (R) Three distinct strategic options available to SE decision-makers: (1) to separate the social and commercial mission of an enterprise; (2) to integrate the social and commercial missions and (3) to build alliances with for-profit businesses. These three strategic options are based on trade-offs between two pressure points: efficiency of resource usage and organizational legitimacy.	Étude normative. Multi-level causal-feedback diagram. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	SE

Richez-Battesti e Oswald (2010)	(P) Comprendre comment, face à la concurrence, les OÉS évitent la banalisation et continuent à faire partie de l'économie sociale. (R) Un modèle hybride d'organisation et de gouvernance, caractérisé par un socle de valeurs communs partagé entre l'association et la SA, par un espace de médiation et débats (gouvernance coopérative) et par des coopérations stratégiques en externe.	Étude de cas de Villages Clubs du soleil, un groupe de tourisme social d'origine associative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	ES
Teasdale (2010)	(P) How can social enterprises accessing start up funding from a variety of resource holders negotiate multiple and conflicting demands? (R) SE can exhibit multiple faces to different stakeholders in order to access resources. They can constantly shift the way it is present to each stakeholder, being able to manage different and conflicting interests, and avoiding isomorphism.	1 SE case study. Qualitative. (T) Resource dependence and institutional theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	SE
Weerawardena, McDonald e Mort (2010)	(P) How the need for building a sustainable socially entrepreneurial NPO impact on its strategy focus (the strategies they adopt in response)? (R) Three aspects characterizing sustainability: (a) a dynamic environment forcing entrepreneurial strategies (due to changing government policies, funding uncertainty, competitive environment – Strategies: adopting a competitive posture, proactive opportunity recognition, minimizes the reliance on government funding and increased governance); (b) operational strategies aimed at financial stability (revenue enhancing, proactive forecasting, pragmatic predictable decisions, professional fundraising, strict control of fees payments, partnership relationships, cost reduction strategies as volunteers force building); and (c) adoption of multiple innovative strategies (redefining social mission, adoption and learning of best practices, focusing on high social impact projects, innovation in capital raising and services delivery, and collaboration with FPO).	10 socially entrepreneurial NPO. Qualitative. Multiple case studies. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Young, Jung e Aranson (2010)	(P) How tensions between mission and market manifest themselves in the context of nonprofit pricing decisions and how those tensions might be resolved? (R) Alternative and mixed pricing strategies between maximizing net revenue and achieve maximum mission impact within the constraint of financial solvency were found: «from muddling through on a program by program basis with ad hoc pricing heuristics to a very sophisticated technology-based approach sufficiently robust to be marketable to other organizations». (p. 167)	3 multi-services NPO. Qualitative. Case studies. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Álvarez-Coque, Sexton e Usach (2009)	(I) Les auteurs étudient les stratégies d'action collective, c'est-à-dire d'intégration coopérative, de producteurs pour améliorer leur positionnement dans la chaîne de valeur. Cette stratégie varie d'un pays à l'autre, les producteurs nord-américains étant plus réticents à céder leur liberté de commercialisation individuelle à une coopérative centrale qu'en Europe, où les politiques publiques sont plus proactives dans l'appui à la commercialisation par la coopération.	Analyse du secteur de fruits et légumes en Espagne, aux Pays-Bas et aux États-Unis. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	C
Bratt (2009)	(P) «What [...] can nonprofits do to prepare for housing market changes?» (p. 76) (R) «An organizational strategic planning is an important place to start» (p 76), since it provides Housing NPO «with the information and tools they need to better position themselves to deal with the obstacles presented by market fluctuations and to understand how innovative land use practices can enhance their productivity.» (p. 92)	Housing NPO (USA). Qualitative, based on the author's previous empirical researches. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP

Camarero e Garrido (2009)	(P) What strategic orientations improve social and economic performance? (R) Custodial (preservation) and customer orientations improve social performance, while sales orientation (marketing) improves economic performance. The latter is needed to make a customer orientation effective. Results also show that social and economy performance are linked.	182 small Spanish museums. Quantitative. Hypothesis tests. Questionnaires. 5 point Likert-type scale. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	NP
Carroll e Stater (2009)	(P) Can nonprofit organizations reduce their volatility by diversifying their revenue structures? (R) The «findings suggest that organizations with more diversified revenue portfolios have lower levels of revenue volatility over time, which implies that diversification is a viable strategy for organizational stability» (p. 962).	All 501c3 organizations that filed a 990 form in any year during 1991–2003. Quantitative. (T) Portfolio Theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	NP
Chew (2009; 2005; 2003); Chew e Osborne (2009)	(I) The study develops a theoretical model of factors influencing the positioning strategy in the charitable context. Existing positioning theories do not explain adequately the positioning strategies of charities, because no single theory, no single factor, can explain all influences on a charity's positioning strategy. A multidimensional approach, considering cooperative, collaborative and competitive elements, is then proposed. «Whilst charitable organizations in this study recognized the intensifying competition in raising funds and securing public services contracts, their missions, organizational culture, core values, and accountability to various stakeholders have moulded their strategic positions» (2009, p. 216).	Voluntary and charitable organizations in UK. Quantitative (survey with 95 org.) and qualitative (4 case studies) (T) Stakeholder theory and resource dependence theory.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP
Courtney, Marnoch e Williamson (2009)	(P) What are the reasons NPO embrace strategic planning and what is its impact on performance? (R) Strategic planning is not only a rational practice, but also a legitimating seeking one. The contested nature of performance limits the former. Autonomy is threatened by demands to comply with regulatory systems.	9 housing associations cases in Northern Ireland. Qualitative. (T) Institutional theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	NP
Malo, Audebrand e Camus (2009)	(I) Les organisations de la société civile (OSC) commandent un exercice stratégique différencié et adopté à leur contexte et à leurs spécificités particulières. Un modèle d'analyse stratégique au sein de ces organisations doit prendre en compte quatre éléments essentiels, à savoir les orientations stratégiques, l'arène stratégique, l'organisation stratégique et les meneurs d'enjeux stratégiques.	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	ES
Basinger e Peterson (2008)	(P) Understand the differing perspectives of stakeholder groups according to their level of involvement in decisions about major change (a merger NPO case). (R) Participation in decision making affects stakeholder perspectives on the processes and outcomes guiding major organizational change. NPO leaders must consider the ongoing importance of stakeholders to their organizations and choose carefully whether or not to include key stakeholder groups in major organizational change decisions.	Two arts NPO in Utah. Qualitative. Case study. (T) No specific theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
Bradach, Tiernet e Stone (2008)	(P) How do NPO show results? (R) NPO should address the following topics: results they are accountable for, how to achieve them, the cost and funding of each result and how to build the organization to deliver these results.	Various examples of NPO cases are used to illustrate the normative arguments. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo paragnático	Clássica	NP

Brown (2008)	(P) What is the potential of the practice of producing social reports by co-operatives for engaging stakeholders, demonstrating accountability and responsiveness, reducing mission drift, and accomplishing organizational renewal? (R) Stakeholder engagement, implemented through a collaborative, grass roots approach to conceptualizing and accounting for the co-operative difference can build cohesion, commitment, and capacity for innovation across stakeholder groups. Social reports, as a product of this process, provide a tool for long term strategic planning process, guide operations and inform decision making.	Review of 4 social reports of 4 Canadian co-operatives leaders in public social reporting. Qualitative. (T) No specific theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	C
Hsieh, Curtis e Smith (2008)	(I) Market orientation in arts NPO settings has been embedded in a stakeholder environment. «Organization's sustainability would depend on its capability in aligning strategic behaviors with stakeholders' interests through organization life. To engage with stakeholders, arts executives need not only to exploit the advantages of current programs but also to explore new opportunities to attend to the underserved stakeholder networks» (p. 1).	Étude théorique/conceptuel. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Jussila, Tuominen e Saksa (2008)	(P) How the two-fold mission of consumer co-operatives may be followed in terms of corporate and business strategy? (R) The key to understanding the distinctiveness of consumer co-operatives strategic management from that of forprofit firms lies in the concept of value maximization, which is different and significantly broader in the former than in the latter. It includes patrons' economic rewards as well as rewards of social and psychological nature. All of these rewards contribute to member satisfaction, which cannot be easily provided by other service producers, and consequently to the competitive advantage of consumer co-operatives.	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C
Mauget e Auvolat (2008)	(I) Ce dossier expose l'évolution de cinq familles de coopératives d'entrepreneurs, leur histoire, leur positionnement actuel et les problématiques qui leur sont communes, tels la mondialisation des marchés, les choix stratégiques effectués et les enjeux de développement.	5 secteurs coopératifs. Qualitative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C
Mazzarol e Soutar (2008)	(I) This study explores the strategic positioning behavior of Australian educational services institutions concerning their competitiveness in international markets. Results show that institutions lacking a coherent strategy did not perform well, «highlighting the importance of educational administrators to develop clear and coherent strategies that position their offerings effectively to targeted market segments».	258 Australian educational services institutions. Quantitative. Survey. (T) Porter's generic positioning strategies	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP
Nicolau e Simaens (2008)	(P) What are the strategic management practices of social solidarity cooperatives? (R) The study reveals that despite recognizing the importance of strategic planning, Portuguese Cooperatives of Education and Rehabilitation of Maladjusted Children (CERCI) miss some strategic procedures and long term perspective of their activity, being mainly managed in the short term perspective. This lack of relationship between the long and short term can be overcome by developing the Balanced Scorecard.	51 Portuguese CERCI . Quantitative. Survey. (T) Strategic management.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	C

Vijande, Fernandez e Múgica (2008)	(P) Quelle sont les actions prises par les OÉS du secteur d'aide aux personnes faisant face à de changements majeurs dans leur environnement, afin d'améliorer leur compétitivité sur le moyen et long terme ? (R) Afin d'améliorer leur position dans le marché, ces OÉS ont établi de relations de coopération entre elles, ce qui les a permis de tirer profit des synergies, de combiner leurs ressources et de développer une position sur le marché plus solide face à ces modifications radicales dans leur environnement.	12 OÉS du secteur d'aide aux personnes. Qualitatif. Entrevues. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Messaoudi (2007)	(I) En analysant le secteur de l'aide à domicile français, l'auteur a identifié que l'environnement institutionnel public favorise la segmentation de l'offre dans ce secteur. Alors que les initiatives marchandes sont incitées à se spécialiser dans les offres « rentables » financés à travers la réduction d'impôt, celles non marchandes diversifient leurs services (polyvalence), «mais en centrant son intervention sur des publics fragiles» (p. 75).	14 prestataires d'aide à domicile en France. Qualitative. Enquêtes. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva institucional Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Perret e Nieddu (2007)	(I) En explorant le cas des logiciels libres à travers une approche patrimoniale, les auteurs ont identifié que l'économie sociale apparaît comme un «dispositif au cœur de la régulation économique du secteur, car elle met en forme des règles d'articulation du marchand et du non-marchand» (p. 73). Un des «moteurs du passage du marchand ou non marchand a été le refus de voir la concurrence entre firmes détruire la valeur sociale créée précédemment» (p. 73).	3 communautés de logiciels libres (Gnome, Mozilla Firefox et Open Office). Qualitatif. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Retolaza Ávalos, Ruiz Roqueñi e Araujo de la Mata (2007)	(P) Quels sont les facteurs de réussite des entreprises d'insertion espagnoles ? (R) Les auteurs ont identifié cinq variables potentielles : (a) la localisation de l'initiative (si bien que cette variable a été identifiée comme n'étant pas un facteur déterminant) ; (b) l'influence du secteur d'activité (également un facteur non-déterminant) ; (c) la structure de l'organisation – âge, quantité de travailleurs, volume d'actifs, facturation, bénéfiques et forme juridique ; (d) la gestion de l'organisation ; et (e) l'effet des actifs intangibles, tels la réputation, les relations externes, la cohésion interne, les valeurs partagées, etc.	Panel avec des experts, analyse de base de données et questionnaire téléphonique. Qualitative et quantitative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	ES
Sanchis Palacio e Campos Climent (2007)	(I) L'article propose un modèle stratégique fondé sur le processus de gestion stratégique propre aux coopératives, et axé sur la caractérisation de certains facteurs conditionnels: la petite taille de l'organisation, l'absence de ressources financières et les limitations dans la professionnalisation de la gestion. Le modèle proposé s'appuie sur les principes fondamentaux de la réflexion stratégique et trois éléments-clés: la déduction, l'intuition et l'action, et propose l'utilisation de techniques comme l'analyse SWOT.	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	C
Sibieude (2007)	(I) Le faible taux de création d'entreprise dans l'économie sociale peut être attribué à la faible visibilité des principes de l'économie sociale, qui résulte dans de freins internes et externes à son développement. Entre les freins internes on souligne la moindre sensibilité des salariés et sociétaires aux spécificités de l'économie sociale et la place des valeurs pour les dirigeants face à l'adaptation au marché. Les freins externes sont la visibilité externe limitée et menacée de l'économie sociale, la dispersion des acteurs et la complexité apparente des structures. Pour que l'économie sociale continue de se développer et acquière une plus grande reconnaissance, il est nécessaire de mieux définir et de mieux faire connaître quelles sont les spécificités de l'économie sociale.	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	ES

Goldsmith e Gow (2005)	(I) In its attempt to position itself in the supply chain, the members of a lamb cooperative in New Zealand invested their limited funds in soft knowledge assets such as market reconnaissance and marketing expertise, and they also leveraged significant amounts of tacit resources through their customer and vendor relationships.	Case study of a new zealander lamb cooperative. Qualitative. (T) Strategic management theory.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C
Marwell e McInerney (2005)	(P) What are the dynamics between nonprofit and for-profit organizations operating within the same market? (R) There are three potential pathways when NPO and FPO are present in a market. In stratified markets each type of organization serves distinct groups of consumers, NPO usually offering basic services for poor consumers. In displaced markets customers are able to purchase services, and there is a competition between FPO and NPO. Finally, defended markets are rooted in the continuing legitimacy, no NPO defend markets by invoking values, regulatory powers and innovating solutions.	2 case studies on community development corporations and nonprofit technology assistance providers. Qualitative. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Hodge e Piccolo (2005)	(P) Does the nature of an organization's funding explain variance in strategy (involvement techniques) and performance (financial vulnerability) beyond other stable characteristics of the organization? (R) Yes, resources affect strategy. A nonprofit organization's primary funding source significantly influenced the CEO's use of board involvement techniques, but high levels of board involvement does not necessarily reduce financial vulnerability. CEOs of privately funded agencies tended to use more board involvement techniques than CEOs of agencies funded by government grants or commercial activity. Moreover, flexibility with resources has a positive influence on an organization's financial stability and privately funded NPOs have most flexibility in resource use, appear to be the least vulnerable, and have the best opportunity for funding diversification (e.g., development of public funding).	52 nonprofit social service agencies in Florida. Quantitative. Survey. (T) Resource dependence theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
Brainard e Siplon (2004)	(I) There are two models of nonprofit roles: economic and voluntary spirit. Nonprofits oriented to the voluntary spirit model "developed a different form of efficiency - one that allows a high level of participation and activity and yields worthwhile benefits to members but requires very small amounts of financial resources. They are able to do this by valuing social relationships among constituents, both as a tool to be converted into resources and as a primary benefit to be derived from associational activity. These relationships are constituted on the Internet" (p. 453)	Various examples of NPO cases organized around different diseases and disorders are used to illustrate the normative arguments. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Malo e Vézina (2004a, 2004b, 2003)	(I) Les entreprises collectives évoluent en trois phases mettant en relief cinq stratégies de création de valeur. La première phase est celle de l'émergence, caractérisé par une stratégie d'innovation, qui est l'incitative en soi. La deuxième est celle de la diffusion, où l'entreprise collective adopte une stratégie d'innovation par essaimage. Finalement, dans une troisième phase, trois stratégies sont possibles : la standardisation, la focalisation et l'hybridation. «Pour chaque <i>pattern</i> type de création de valeur, les auteurs décrivent la configuration organisationnelle en faisant ressortir les modes de gouvernance et de gestion» (2004a, p. 100, mis en italique par les auteurs).	Étude normative. (T) Approche des ressources.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES

Chetkovich e Frumkin (2003)	(P) How, in a competitive environment, nonprofit managers devise strategies that will serve both organizational needs (margin) and public interest (mission)? (R) By analyzing two dimensions, the domain of competition (fee-based or donative) and competitive strategy (price-based or differentiation-based), the results show that nonprofits need different kinds of strategies for different kinds of competitive situations. «Fitting strategy, funding streams, and mission together in a coherent and effective way represents the frontier of nonprofit management in an increasingly competitive environment» (p. 593)	Case study of American Red Cross. Qualitative. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Vézina e Legrand (2003)	(I) Le cadre théorique du positionnement ne permet pas de comprendre comment une organisation réussit à rentabiliser une position dans un segment économique « non attrayant ». Une analyse sur l'angle des ressources, au contraire, met en évidence «les compétences nécessaires pour évoluer au sein de ce type d'environnement» (p. 127). Ces deux approches sont donc complémentaires. Dans le cas étudié, le positionnement de l'organisation comme un « carrefour » entre acteurs l'a permis de «transformer une base de clientèle perçue comme économiquement non profitable en un segment rentable, du moins pour elle» (p. 126).	Étude de cas d'une caisse d'économie québécoise. (T) Approche des ressources.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C
Fairbairn (2002)	(P) Est-ce qu'une entreprise de l'économie sociale doit poursuivre des buts sociaux? (R) Cette article souligne que la dichotomie entre buts sociaux et économiques crée des attentes irréalistes envers les coopératives, qui réalisent le social par le biais et non au dépit des activités économiques. Les coopératives ont ainsi l'obligation de se concentrer sur des fonctions économiques, en exerçant à la fois une fonction associative parmi leurs membres.	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	C
Frumkin e Kim (2001)	Exploring the strategic positioning of nonprofit organizations founded mainly by private donors, the study revealed that donors do not reward efficiency / economizing, that is, cost efficient positioning strategies (reporting low administrative to total expense ratios). Instead, strategic positioning «through the aggressive communication of mission is a more potent driver of contributions than maintaining efficient operations» (p. 272).The results showed that «[n]o matter the field of activity, positioning around mission positively influenced the flow of contributions» (p. 271).	2 359 American nonprofits. Quantitative. (T) No specific theory.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP
Malo (2001a)	(I) L'article traite de la question de la gouvernance dans la gestion stratégique de coopératives et associations d'économie sociale, qui sont des sociétés de parties prenantes. Deux facteurs influencent leur gestion stratégique : «l'entrepreneur collectif et la dimension idéologique, l'environnement et les acteurs qui l'animent».	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Malo (2001b)	(I) Le processus stratégique coopératif se caractérise par les particularités de l'entrepreneur, de l'environnement et de l'entreprise, et de l'environnement concurrentiel et socio-politique. «Seule une articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de transformation sociale et du positionnement économique rend le processus stratégique porteur à la fois d'identité et de viabilité» (p. 93).	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Petrella (2001)	(P) Understand the nature of the relationship between nonprofits and government. (R) In Belgium, there is a conflict of objectives between the nonprofit sector missions and the focus on job creation of public policies. There is also a risk of institutional isomorphism due to the institutional pressures from government, which menace the nonprofits' autonomy and originality.	Case study of proximity services in Belgium. Qualitative. (T) Nonprofit and social economy theories	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva institucional Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP

Young (2001)	(P) How does the concept of organizational identity apply to diverse corners of the nonprofit sector? (R) Identity is a pervasive notion that can be used to understand and guide an organization in any part of the nonprofit sector (grantmaking foundations, federated fundraising organizations, university academic centers and social enterprises). «Choosing an identity is tantamount to an organization's defining a "north star" by which to navigate its course of action and shape strategy for the future.» (p. 155)	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP / SE
Frumkin e Andre-Clark (2000)	(P) How can nonprofit providers best compete for contracts? (R) «First, nonprofits must develop a clear strategy for competing against for-profits, one that capitalizes on the commitments and values that donors, volunteers, and staff bring to their work [...] Second, efficiency must be a means toward the end of greater mission fulfillment. Third, nonprofits should respond to the public sector's desire for documented outcomes by finding innovative ways to measure the full range of outcomes that flow from nonprofit social service activity» (p. 160).	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Crittenden (2000)	(P) What differences exist, when comparing financially successful to less financially successful nonprofit social service organizations, in the relationships between strategic processes, sources of funding, and growth and financial strategies? (R) Nonprofits need to stay focused in their product/service offerings and avoid adding numerous related or unrelated product/service offerings (as these can make it more difficult to send a clear message to funding sources), maintain a willingness to move away from the past to allow a refocusing of direction, diversify the funding base, invest in marketing orientation, and develop a clear and focused strategy formulation process, related to performance.	Three-phases study : two mail surveys and 6 case studies. Quantitative and qualitative. (T) Strategic management theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Alexander (2000)	(P) How are human service nonprofits in Cuyahoga County responding to two recent reform efforts (the devolution of federal programs and the new public management)? (R) Nonprofits developed four adaptation strategies : pursuing strategic expansion, developing business management techniques, stepping up boundary-spanning activities and maintaining public service character through commercialization.	Longitudinal focus groups with human service nonprofits in Cuyahoga County (Ohio). (T) Organizational adaptation theories.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Froelich (1999)	(I) This research examines the effects of three major revenue strategies (private contributions, government funding and commercial activity) in nonprofit organizations. Each strategy has its opportunities and constraints, bringing complexity and requiring a delicate balance of often conflicting demands.	Normative paper. (T) Ressource dependence	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Dees (1998)	(I) The drive to become more businesslike holds many dangers for nonprofits. They must first identify potential sources of earned income; then they should set clear and realistic financial objectives. Commercial programs don't need to be profitable to be worthwhile, their thoughtful innovation can instead improve the efficiency and the effectiveness of organizations.	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Cafferata (1997)	(I) In order to foster economic and social innovation, there is a need for collaboration and complementarity of roles among organizations of different types. Playing a role in the market, nonprofits must have an autonomous conduct and freely choose their goals, and foster internal management.	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP

Saxton (1996)	«This paper proposes four generic strategies for competitive advantage in nonprofit organisations: externally driven, niche, differentiation and awareness. The niche strategy has two sub-strategies: the issue or emotional niche and the geographical niche. Differentiation has three sub-strategies; differentiation by audience, differentiation by product and differentiation by belief. These four strategies are not mutually exclusive and many nonprofit organisations move from one strategy to another» (p. 50)	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Equilíbrio conflitual Ideologia: Perspectiva institucional Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP
Siciliano (1996)	(P) What is the relationship between formal planning activities and organizational performance in nonprofit organizations? (R) Regardless of organization size, those organizations that used a formal approach to strategic planning had higher levels of financial and social performance than those with less formal processes.	240 YMCA organizations. Quantitative. Survey. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Palmer (1996)	(P) How are arts managers coping with the turbulent economic climate of the arts in the 1990s? (R) Results revealed seven different strategic responses: cost reduction, political, cooperative, downsizing, refinancing, commercialization, and relocation. Nonprofit managers were more likely to use the political and cooperative strategies.	237 Australian arts nonprofits. Quantitative. Survey. (T) No specific theory	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Klausen (1995)	(P) What are the impacts of adopting generic management and marketing techniques to nonprofits? (R) There are problems related with this adoption. First, it may be unnecessary to apply generic management techniques; second, that it may be dysfunctional with regard to leadership and management; and, third, that the consequences of the chosen (generic) strategies may be detrimental to the function and image of the associations. Generic approaches should recognize the special mix of competing, complementary, and overlapping values, rationales, and evaluation criteria that characterize small voluntary organizations.	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
Adams e Perlmutter (1995)	(P) What are the characteristics of leadership in the nonprofit family service agencies sector? (R) Leadership in the nonprofit sector has shifted from a mission-centered focus to a resources-driven focus. Results shows substantial consensus between these two groups that resource issues are more important than mission and professional issues, and that solving resource problems involves strategies that emphasize organizational autonomy.	42 family service agencies. Quantitative. Survey with executive directors and chairpersons of the boards of the directors. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
Wilson (1992)	(I) There have recently been identifiable trends within the voluntary sector, namely, increased levels of competition between sectors, increased competition between voluntary organizations, and increased pressures toward professionalization in voluntary sector management and organization. Cooperation is an alternative to competition in the British voluntary sector.	Normative paper. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP
McMurtry, Netting e Kettner (1991)	(P) What factors characterize continued viability of these agencies and their ability to maintain their commitments to poor clients? (R) Research results show that these factors are steady or declining revenues, increased competition with other agencies, and rising demand for services from clients who cannot pay. The strategies used to adapt to these changes ranged from small-scale productivity enhancements to responses involving a complete restructuring of the agency as well as cutbacks in client services.	Nonprofit services agencies in Arizona. Qualitative. Survey. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pararmático	Clássica	NP

Adams e Perlmutter (1991)	(P) What are the conditions, criteria and consequences of venturing in voluntary social welfare agencies? (R) The increase in commercial ventures by nonprofits is to some extent a by-product of the expansion of government contracting in the social welfare field. Even when successful, commercial ventures pose significant risks of displacing the very programs they sought to preserve.	101 social agencies. Qualitative. Survey. (T) No specific theory.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
Stone (1989)	(P) How do nonprofit managers describe the formal planning process? What environmental and organizational characteristics predict the adoption of formal planning in nonprofit organizations? What is the range of results from planning activities? (R) The types of planning employed reflected the relationships between nonprofits and significant funding sources, resulting in enhanced funding levels and in increased legitimacy with respect to corporate and government funders. Small nonprofits and those outside of managerially oriented networks were less likely to plan than the larger groups. Planning may be associated with more formal organizational structures but not necessarily with those that replicate corporate forms, and planning also enhanced the ability of managers to control resources critical to organization survival.	44 nonprofits serving mentally retarded/performing arts. Quantitative. Interviews. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Nielsen (1986)	(P) How should a nonprofit institution choose among potentially profitable demand side opportunities to piggyback and self subsidize its deficit producing primary mission on? (R) Market piggybacking strategy of shared cost based, self-subsidizing, related diversification can be a very effective self-subsidizing approach for nonprofits. This strategy can also significantly increase the freedom and flexibility of nonprofit institutions through a more pluralistic distribution of funding sources that includes market piggybacking-related diversification as well as charitable contributions, government support, and user fees.	15 nonprofit institutions. Qualitative. Interviews. (T) No specific theory.	Foco: Estabilidade funcional Ideologia: Gerencialismo técnico Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pargmático	Clássica	NP
Desforges (1980)	(I) L'auteur «entreprend une première réflexion sur la problématique et les particularités de la gestion stratégique des organisations coopératives. Il présente dans un premier temps une typologie des modalités de développement (stratégies) des coopératives qu'il applique par la suite à une grille d'analyse inspirée de la double nature associative et entrepreneuriale sur la formation et le contenu de sa stratégie et ce, en regard des notions de détermination génétique [centrée sur l'association] et fonctionnelle [centrée sur l'entreprise] empruntées à Claude Vienney. » Un de ces facteurs de définition de l'aire stratégique des coopératives est la structure organisationnelle.	Analyse de cas de coopératives québécoises et françaises. (T) Basé sur l'analyse socio-économique des organisations coopératives de Claude Vienney.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Cooperativa	C
Tremblay (1980)	(I) L'aspect distinctif du processus de décision stratégique dans les coopératives apparaît dans la configuration de forces qui s'exercent sur elles, tant internes qu'externes. La rationalité des décisions stratégiques doit prendre en compte le rapport d'usage et de sociétariat entre les membres et la coopérative. La «survie de la coopérative repose sur sa capacité d'effectuer des transactions marchandes avec ses membres et les autres agents qu'elle met en relation» (p. 319).	Étude normative. (T) Basé sur l'analyse socio-économique des organisations coopératives de Claude Vienney.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Cooperativa	C

Vienney (1980)	(I) L'auteur se concentre sur la formation et le fonctionnement des coopératives, qui se manifestent par l'ajustement réciproque des rapports d'activité d'une partie des activités des membres et de l'activité de l'entreprise Les activités de l'entreprise sont en effet sélectionnées et organisées en fonction de ce qui est nécessaire aux activités des membres, mais lorsqu'elle fonctionne, l'entreprise en retour sélectionne et organise les activités des membres qui correspondent aux conditions de son propre fonctionnement. Il y a donc un ajustement réciproque des activités de l'entreprise et des activités des membres, et c'est cette double détermination qui donne l'explication à la fois génétique (membres-> entreprise) et fonctionnelle (entreprise-> membres) de la formation d'une structure stabilisée.	Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée.	Foco: Mudança conflitual Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Cooperativa	C
¹ Tipo de organização como objeto do estudo: C (cooperativa), NP (organização sem fins lucrativos), ES (empresa de economia social) e SE (empresa social).						

REFERÊNCIAS

- ADAMS, C.; PERLMUTTER, F. Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 25-38, March 1, 1991 1991.
- ADAMS, C. T.; PERLMUTTER, F. D. Leadership in Hard Times: Are Nonprofits Well-Served? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 253-262, Fall 1995 1995.
- ALEXANDER, J. Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 10, n. 3, p. 287-303, 2000.
- ÁLVAREZ-COQUE, J. M. G.; SEXTON, R.; USACH, T. L.-G. Estrategias de cooperación de los productores de frutas y hortalizas. Una comparación trasatlántica. **CIRIEC Espana - Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa**, n. 65, p. 193-216, 2009.
- AUDET, M.; DÉRY, R. La science réfléchiée. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. **Savoirs et gouvernementalité**, v. 20, n. 1, p. 103-123, 1996.
- BARBIERI, N.; GUERRA, R. ¿Personas o mercado? La competitividad de los Centros Especiales de Trabajo y las Empresas de Inserción: un estudio de caso. **Revista Española del Tercer Sector**, n. 19, 2011.
- BASINGER, N. W.; PETERSON, J. R. Where you stand depends on where you sit: Participation and reactions to change. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 19, n. 2, p. 243-257, 2008.
- BEN-NER, A. Non-Profit Organizations: Why do They Exist in Market Economies? In: ROSE-ACKERMAN, S. (Ed.). **Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy**. Oxford: Oxford University Press, 1986. p.94-113.
- BLESSING, A. Magical or Monstrous? Hybridity in Social Housing Governance. **Housing Studies**, v. 27, n. 2, p. 18, 2012.
- BRADACH, J. L.; TIERNEY, T. J.; STONE, N. Delivering on the Promise of Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 88-97, 2008.
- BRAINARD, L. A.; SIPLON, P. D. Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 435-457, September 1, 2004 2004.
- BRATT, R. G. Challenges for nonprofit housing organizations created by the private housing market. **Journal of Urban Affairs**, v. 31, n. 1, p. 67-96, 2009.
- BROWN, L. Accountability practice as a strategy for engaging stakeholders: the co-operative difference and organizational renewal. **ISTR Conference Working Papers, Volume VI, Barcelona Conference 2008.**, 2008.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CAFFERATA, R. Nonprofit organizations, privatization and the mixed economy: A managerial economics perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 68, n. 4, p. 665-688, 1997.
- CAMARERO, C.; GARRIDO, M.-J. Improving Museums' Performance Through Custodial, Sales, and Customer Orientations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 5, p. 846-868, October 1, 2009 2009.
- CARROLL, D. A.; STATER, K. J. Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 947-966, October 1, 2009 2009.

- CHETKOVICH, C.; FRUMKIN, P. Balancing Margin and Mission. **Administration & Society**, v. 35, n. 5, p. 564-596, November 1, 2003 2003.
- CHEW, C. What Factors Influence Positioning Strategies in Voluntary Non-Profit Organisations? Towards a Conceptual Framework. **Local Governance**, v. 29, n. 4, p. 288-323, 2003.
- _____. **Strategic Marketing Planning and Positioning in Voluntary Non-Profit Organizations: Empirical Findings and Implications for British Charitable Organizations**. Aston University. Birmingham, p.30. 2005
- _____. **Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations**. London: Routledge, 2009. 259.
- _____. Strategic Positioning And Organizational Adaptation In Social Enterprise Subsidiaries Of Voluntary Organizations. **Public Management Review**, v. 12, n. 5, p. 609-634, 2010.
- CHEW, C.; OSBORNE, S. P. Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations That Provide Public Services. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 29-50, February 1, 2009 2009.
- CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 4, p. 21-31, 2004.
- COOMBES, S. M. T.; MORRIS, M. H.; ALLEN, J. A.; WEBB, J. W. Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 829-856, 2011.
- COONEY, K. An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 185-196, February 1, 2011 2011.
- COURTNEY, R.; MARNOCH, G.; WILLIAMSON, A. Strategic planning and performance: an exploratory study of housing associations in Northern Ireland. **Financial Accountability & Management**, v. 25, n. 1, p. 55-78, 2009.
- CRITTENDEN, W. F. Sprinning Straw Into Gold: The Tenuous Strategy, Funding, and Financial Performance Linkage. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. suppl 1, p. 164-182, March 1, 2000 2000.
- CRUZ FILHO, P. As formas de comercialização na economia social e solidária e os princípios de comportamento econômico de Polanyi. **Otra Economía**, n. 6(10), p. 79-97, 2012.
- DAVIS, J. A.; MARINO, L. D.; AARON, J. R.; TOLBERT, C. L. An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-Profit Nursing Home Administrators. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 197-211, February 1, 2011 2011.
- DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 54-67, 1998.
- DESFORGES, J.-G. Stratégie et structure des coopératives. In: DESFORGES, J.-G. e VIENNEY, C. (Ed.). **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**. Montréal: Éditions du Jour/CIEM., 1980. p.287-314.
- DI DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 22, 2010.
- DIOCHON, M. C. Governance, entrepreneurship and effectiveness: exploring the link. **Social Enterprise Journal**, v. 6, n. 2, 2010.
- DORTIER, J.-F. Le cercle de Vienne et le nouvel sprit scientifique. **Sciences Humaines**, v. hors-série, n. 30, 2000.

- DRAPERI, J.-F. Fondemens éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale. **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, n. 303, p. 67-82, 2007.
- FAIRBAIRN, B. How "Social" Are Co-ops? Tensions, Transitions, and the Social Economy of Co-operatives in Canada. **Économie et Solidarités**, v. 33, n. 1, p. 112-130, 2002.
- FROELICH, K. A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, September 1, 1999 1999.
- FRUMKIN, P.; ANDRE-CLARK, A. When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. suppl 1, p. 141-163, March 1, 2000 2000.
- FRUMKIN, P.; KIM, M. T. Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace? **Public Administration Review**, v. 61, n. 3, p. 266-275, 2001.
- GOLDSMITH, P.; GOW, H. Strategic Positioning Under Agricultural Structural Change: A Critique of Long Jump Co-operative Ventures. **International Food & Agribusiness Management Review**, v. 8, n. 2, p. 41-61, 2005.
- GRAS, D.; LUMPKIN, G. T. Strategic Foci in Social and Commercial Entrepreneurship: A Comparative Analysis. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 6-23, 2012.
- GRIMES, M. Strategic Sensemaking Within Funding Relationships: The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 763-783, 2010.
- HANSMANN, H. The Role of Nonprofit Enterprise. **Yale Law Journal**, v. 89, p. 835-901, 1980.
- _____. Economic Theories of Nonprofit Organizations. In: POWELL, W. W. (Ed.). **The Non-profit Sector: a Research Handbook**. New Haven: Yale University Press, 1987. p.27-42.
- HODGE, M. M.; PICCOLO, R. F. Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 16, n. 2, p. 171-190, 2005.
- HSIEH, J. Strategic stakeholder orientations and performance consequences - a case of private nonprofit performing arts in the US. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 15, n. 1, p. 14-27, 2010.
- HSIEH, J.; CURTIS, K.; SMITH, A. Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 5, n. 1, p. 1-13, 2008.
- JÄGER, U. P. **Managing Social Business. Mission, governance, strategy and accountability**. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2010. 285.
- JAMES, E. The non-profit sector in comparative perspective. In: POWELL, W. W. (Ed.). **The Non-profit Sector: a Research Handbook**. New Haven: Yale University Press, 1987. p.397-415.
- JUSSILA, I.; TUOMINEN, P.; SAKSA, J.-M. Following a Different Mission: Where and How do Consumer Co-operatives Compete? **Journal of Co-operative Studies**, v. 41, n. 3, p. 28-39, 2008.
- KLAUSEN, K. K. On the malfunction of the generic approach in small voluntary associations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 5, n. 3, p. 275-290, 1995.
- LE MOIGNE, J.-L. État de la recherche en sciences de gestion. **La recherche en sciences de gestion**, p. 132-140, 1984.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999.

- LIU, G.; KO, W.-W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (forthcoming)**, June 21, 2011 2012.
- MALO, M.-C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1re partie : L'entrepreneur et son environnement. **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, n. 281, p. 84-95, 2001a.
- _____. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2e partie : L'entreprise et ses orientations. **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, n. 282, p. 84-94, 2001b.
- MALO, M.-C.; AUDEBRAND, L. K.; CAMUS, A. Gestion Stratégique des organisations du commerce équitable. **Revue Gestion**, v. 33, n. 1, p. 85-94, Printemps 2008 2008.
- MALO, M.-C.; AUDEBRAND, L. K.; CAMUS, A. **La gestion stratégique des organisations de la société civile**. Centre de recherche sur les innovations sociales. Montréal, p.28. 2009
- MALO, M.-C.; VÉZINA, M. **Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs**. Centre de recherche sur les innovations sociales. Montréal, p.56. 2003
- _____. Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs : stratégie de création de valeur et configuration organisationnelles. **Économie et Solidarités**, v. 35, n. 1-2, p. 100-120, 2004a.
- _____. Governance and Management of Collective User-Based Enterprises: Value-Creation Strategies and Organizational Configurations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 113-137, 2004b.
- MARIVAL, C. Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance. Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles. **Revue International de l'Économie Sociale (RECMA)**, n. 322, 2011.
- MARTINET, A. C. Épistémologie de la stratégie. In: MARTINET, A. C. (Ed.). **Épistémologies et sciences de gestion**. Paris: Economica, 1990. p.211-236.
- MARWELL, N. P.; MCINERNEY, P.-B. The Nonprofit/For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 7-28, March 1, 2005 2005.
- MAUGET, R.; AUVOLAT, M. Analyse économique et stratégique des entreprises coopératives d'entrepreneurs. **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, n. 307, p. 29-45, 2008.
- MAZZAROL, T. W.; SOUTAR, G. N. Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector. **International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing**, v. 13, n. 2, p. 141-151, 2008.
- MCMURTRY, S. L.; NETTING, F. E.; KETTNER, P. M. How nonprofits adapt to a stringent environment. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 1, n. 3, p. 235-252, 1991.
- MESSAOUDI, D. Les services d'aide à domicile, entre régulations publiques et stratégies de développement autonomes. **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, v. 86, n. 306, p. 65-77, 2007.
- MOIZER, J.; TRACEY, P. Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. **Systems Research & Behavioral Science**, v. 27, n. 3, p. 252-266, 2010.
- MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.
- MOSLEY, J. E.; MARONICK, M. P.; KATZ, H. How organizational characteristics affect the adaptive tactics used by human service nonprofit managers confronting financial uncertainty. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 3, p. 281-303, 2012.

- NELSON, R.; KRASHINSKY, M. Two Major Issues of Public Policy: Public Policy and Organization of Supply. In: NELSON, R. e YOUNG, D. R. (Ed.). **Public Subsidy for Day Care of Young Children**. Lexington, MA: D.C. Health & Co, 1973. p.47-69.
- NICOLAU, I.; SIMAENS, A. **Strategic Management in Social Economy - an overview of Social Solidarity Cooperatives in Portugal**. Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), p.24. 2008
- NIELSEN, R. P. Piggybacking Strategies for Nonprofits: A Shared Costs Approach. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 201-215, 1986.
- PALMER, I. Arts management cutback strategies: A cross-sector analysis. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 7, n. 3, p. 271-290, 1996.
- PAULRÉ, B. Les formes de la stratégie en économie. In: PAULRÉ, B. (Ed.). **Épistémologie de la stratégie en économie**. Paris: Publications de la Sorbonne, 1998. p.183-223.
- PERRET, F.; NIEDDU, M. Une régulation de l'hybridation entre marchand et non-marchand : le cas des formes de production de logiciels libres. **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, v. 86, n. 304, p. 63-75, 2007.
- PESTOFF, V. A. **Goal Deflection, Voluntary Failure and Social Accounting for Cooperatives and Nonprofit Organizations**. Research Forum of the International Co-operative Alliance. ALLIANCE, I. C.-O. Manchester, England 1995.
- PETRELLA, F. Proximity Services in Belgium: An Analysis of Public and Nonprofit Relations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 72, n. 1, p. 77-101, 2001.
- RETOLAZA ÁVALOS, J. L.; RUIZ ROQUEÑI, M.; ARAUJO DE LA MATA, A. Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 59, p. 61-89, 2007.
- RICHEZ-BATTESTI, N.; OSWALD, P. Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance: une alternative à la banalisation en situation concurrentielle? . **Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)**, v. 315, p. 56-75, 2010.
- ROSE-ACKERMAN, S. Altruism, Nonprofits, and Economic Theory. **Journal of Economic Literature**, v. 34, n. 2, p. 701-728, 1996.
- ROULEAU, L. **Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde**. Quebec: Presses Universitaires du Quebec, 2007. 263.
- SALAMON, L. M. Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 16, n. 1-2, p. 29-49, January 1, 1987 1987.
- SANCHIS PALACIO, J. R.; CAMPOS CLIMENT, V. La Dirección Estratégica en la Economía Social : utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 59, p. 237-258, 2007.
- SAXTON, J. Strategies for competitive advantage in nonprofit organisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 1, n. 1, p. 50-62, 1996.
- SAXTON, J.; BURROWS, D.; WOLFF-INGHAM, J. **It's competition, but not as we know it**. Third Sector publication, in association with Brann Ltd. London, p.69. 1996
- SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. Les théories de l'organisation**. Montréal: Gaetan Morin Editeur Limitee, 1992.
- SERVA, M. **O Surgimento e o Desenvolvimento da Epistemologia da Administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa**. XXXVI Encontro da ANPAD. ENANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2012: 16 p. 2012.

- SIBIEUDE, T. La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur **Recma, Revue Internationale de l'économie sociale**, v. 86, n. 305, p. 9-31, 2007.
- SICILIANO, J. I. The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 7, n. 4, p. 387-403, 1996.
- STONE, M. M. Planning as Strategy in Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 297-315, December 1, 1989 1989.
- TEASDALE, S. Explaining the multifaceted nature of social enterprise: impression management as (social) entrepreneurial behaviour **Voluntary Sector Review**, v. 1, n. 3, p. 271-292, 2010.
- _____. Negotiating Tensions: How Do Social Enterprises in the Homelessness Field Balance Social and Commercial Considerations? **Housing Studies**, v. 27, n. 4, p. 18, 2012.
- TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.
- TREMBLAY, B. Gestion des coopératives et prise de décision. In: DESFORGES, J.-G. e VIENNEY, C. (Ed.). **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**. Montréal: Éditions du Jour/CIEM, 1980. p.315-330.
- VÉZINA, M.; LEGRAND, C. J. Du positionnement aux ressources : deux lunettes théoriques, une étude empirique. In: LAROCHE, H. (Ed.). **Perspectives en management stratégique**. Paris: Éditions EMS, v.9, 2003. p.113-130.
- VIENNEY, C. Rapports d'activités et rapports de sociétariat. In: DESFORGES, J.-G. e VIENNEY, C. (Ed.). **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**. Montréal: Éditions du Jour/CIEM, 1980. p.251-286.
- VIJANDE, L. S.; FERNANDEZ, B. L.; MÚGICA, B. G.-B. Cooperación en el sector de ayuda a las personas: una aproximación desde la economía social asturiana. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 63, p. 135-164, 2008.
- WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R. E.; MORT, G. S. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 346-356, 2010.
- WEISBROD, B. **The Voluntary Nonprofit Sector: an economic analysis**. Lexington, MA: Lexington Books, 1977. 179.
- _____. **The Nonprofit Economy**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988. 251.
- WILSON, D. C. The strategic challenges of cooperation and competition in British Voluntary Organizations: Toward the next century. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 2, n. 3, p. 239-254, 1992.
- YOUNG, D. R. Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 12, n. 2, p. 139-157, 2001.
- YOUNG, D. R.; JUNG, T.; ARANSON, R. Mission-Market Tensions and Nonprofit Pricing. **The American Review of Public Administration**, v. 40, n. 2, p. 153-169, March 1, 2010 2010.