

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração  
Pública e de Empresas  
Brasil

Araujo Cruz Filho, Paulo Roberto

Uma análise epistemológica da estratégia organizacional no âmbito da economia social

Cadernos EBAPE.BR, vol. 14, núm. 1, enero-marzo, 2016, pp. 135-163

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323244399009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>2</sup>alyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Uma análise epistemológica da estratégia organizacional no âmbito da economia social

PAULO ROBERTO ARAUJO CRUZ FILHO

FAE BUSINESS SCHOOL, CURITIBA – PR, BRASIL

## Resumo

Este artigo apresenta uma análise epistemológica dos trabalhos científicos que se concentram no estudo da estratégia organizacional no âmbito das empresas de economia social. Combinando estudos epistemológicos de dois campos do conhecimento, a estratégia organizacional e a economia social, este artigo objetiva compreender se o conjunto de estudos que, hoje, compõe o corpo teórico sobre a estratégia das empresas de economia social seria suficientemente sólido para sustentar o desenvolvimento de conhecimento próprio acerca das particularidades estratégicas dessas organizações. A análise baseou-se 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 em economia social. Uma ficha de análise constituída por cinco elementos foi elaborada a partir das posturas epistemológicas adotadas nos ramos 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 estratégia como um conteúdo pragmático, a estratégia como um processo analítico e a estratégia como uma escolha estrutural. As conclusões apontam que o estudo da estratégia organizacional na economia social apresenta uma evolução cuja tendência é a realização de estudos cada vez mais concentrados na investigação das particularidades estratégicas específicas dessas organizações.

**Palavras-chave:** Economia social. Estratégia organizacional. Análise epistemológica. Revisão de literatura. Gestão estratégica.

## *An epistemological analysis of organizational strategy within social economy*

### Abstract

This article presents an epistemological analysis of scientific papers focusing on the study of organizational strategy within social economy enterprises. By combining epistemological studies from two knowledge fields, organizational strategy and social economy, this article aims to grasp whether the set of studies that, today, make up the theoretical framework about the strategy of social economy enterprises might be strong enough to support the development of their own knowledge concerning the strategic particularities of these organizations. The analysis was based on a literature review about the theme, which identified 74 papers on organizational strategy in a database containing more than 3,000 studies in social economy. An analytical form consisting of five elements was prepared through the epistemological attitudes adopted in the branches of strategy and social economy: focus, ideology, strategy evolution, strategy definition, and attitude. As a result, three categories of studies were identified, according to the crucial nature of the strategy definition adopted: strategy as a pragmatic content, strategy as an analytical process, and strategy as a structural choice. The conclusions point out that the study of organizational strategy in social economy shows an evolution whose tendency is conducting studies that increasingly focus on the investigation of specific strategic particularities of these organizations.

**Keywords:** Social economy. Organizational strategy. Epistemological analysis. Literature review. Strategic management.

## *Un análisis epistemológico de la estrategia de la organización en la economía social*

### Resumen:

En este artículo se presenta un análisis epistemológico de trabajos científicos que se centran en el estudio de la estrategia organizacional en el contexto de las empresas de economía social. Combinando los estudios epistemológicos de dos campos de conocimiento, la estrategia organizacional y la economía social, este artículo tiene como objetivo comprender si el conjunto de estudios que hoy constituyen el marco teórico de la estrategia de las empresas de economía social sería suficientemente fuerte para apoyar el desarrollo del conocimiento propio acerca de las características estratégicas de estas organizaciones. El análisis se fundamentó en una revisión de la literatura sobre el tema, que identificó 74 estudios sobre la estrategia organizacional en una base de datos que contiene más de 3.000 estudios en economía social. Una hoja de resumen de cinco elementos fue compilada a partir de las posturas epistemológicas adoptadas en los ámbitos de estrategia y economía social: el enfoque, la ideología, la estrategia de desarrollo, la definición de la estrategia y la postura. Como resultado, se identificaron tres categorías de estudios, de acuerdo con la naturaleza fundamental de la definición de la estrategia adoptada: la estrategia en su contenido pragmático, la estrategia como un proceso de análisis y la estrategia como una opción estructural. Las conclusiones señalan que el estudio de la estrategia de la organización en la economía social presenta una evolución cuya tendencia es llevar a cabo estudios cada vez más concentrados en la investigación de las características estratégicas específicas de estas organizaciones.

**Palabras clave:** economía social. Estrategia organizacional. Análisis epistemológico. Revisión de la literatura. Gestión estratégica.

Artigo submetido em 15 de agosto de 2014 e aceito para publicação em 16 de dezembro de 2014.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131771>



## INTRODUÇÃO

As empresas de economia social (EES) se caracterizam por sua natureza plural e híbrida, pois 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, tradicionalmente estabelecidas sob a forma de cooperativas, associações, sociedades mútuas e suas variantes, essas organizações se posicionam em um mercado competitivo e procuram ocupar uma posição que as permita atingir seus objetivos. A maior parte dos estudos sobre o tema da estratégia nas organizações se concentra em empresas classicamente capitalistas, ou seja, aquelas que se estruturam de acordo com um modelo concorrencial cuja finalidade é a maximização do lucro. Outras vertentes dessa literatura se dedicam a estudar as particularidades estratégicas de empresas públicas e de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Entretanto, as empresas de economia social possuem uma constituição própria, híbrida e plural cuja realidade não pode ser descrita a partir de modelos desenvolvidos exclusivamente em contextos capitalistas, públicos ou sem fins lucrativos. Felizmente, desde o ressurgimento do termo “economia social”, nos anos 1970, toda uma corrente de pensadores voltados aos aspectos gerenciais e estratégicos das EES se desenvolveu e hoje existem diversos estudos científicos sobre esse tema.

Entretanto, o que se observa é a falta de estudos que analisem essa recente literatura e, assim, proporcionem um panorama do que foi desenvolvido sobre o tema estratégia nessas empresas. Um dos motivos que pode explicar essa ausência são as divisões entre correntes de pensamento, onde se destacam a corrente da economia social e solidária europeia e a corrente das organizações sem fins lucrativos americana. Adotando 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, este estudo tem por objetivo explorar as particularidades do campo de conhecimento desenvolvido sobre a estratégia nas empresas de economia social. Assim, este artigo se propõe a apresentar uma análise epistemológica dos estudos 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. Na terceira seção são apresentados os resultados da análise e detalhadas e discutidas três categorias de estudos sobre a estratégia em economia social. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo e as principais pistas sobre o futuro da pesquisa em estratégia organizacional na economia social.

\* Fonte da imagem: Disponível em: <http://pt.123rf.com/>. Acesso em 18 fev. 2016.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 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, explica Le Moigne (1984), seria historicamente composto por duas correntes de pensamento, que culminariam em dois paradigmas caracterizando o campo das ciências da gestão no final dos anos 1970. O primeiro, de cunho pragmático<sup>2</sup>, seria o paradigma do gerenciamento, focado no gestor e nos métodos de tomada de decisão, resultando na produção de manuais de gestão e tendo como principais pensadores Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Peter Drucker e Leonard Ansoff. O segundo, de natureza teórica, consistiria no paradigma da administração, focado no sistema administrativo, composto por regras de gestão e dedicado a descobrir os melhores modelos de gestão administrativa, tendo como principais pensadores Hebert Spencer, Émile Durkeim, Max Weber e François Bloch-Lainé. O autor acrescenta, ainda, que os dois principais exemplos de revistas científicas de cada paradigma seriam, respectivamente, as americanas Harvard Business Review e a Administrative Science Quarterly.

Entretanto, em obra mais recente, escrita em colaboração com Edgar Morin (MORIN e LE MOIGNE, 1999), os autores explicam que a sociedade se encontra em um período entre dois mundos, caracterizado por mudança de paradigmas. O primeiro, em declínio, é o velho paradigma que nos obriga a separar, simplificar, reduzir e formalizar sem poder comunicar o que é diferente e foge dos padrões, ou seja, sem poder conceber a complexidade que caracteriza a realidade. O segundo, em emergência, se concentra no conhecimento do conhecimento e explora a inseparabilidade, as contradições e as incertezas, distanciando-se da dicotomia entre pragmatismo e teoria e focando a complexidade do conhecimento.

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 pertenceria a 1 de 4 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, quando 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 sob 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 sob um ponto de vista subjetivo, como a teoria antiorganizacional.

A proposição paradigmática de Burrell e Morgan (1979), explica Serva (2013), 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), Chanlat (1992), Séguin e Chanlat (1992) e Lewis e Grimes (1999)<sup>3</sup>. 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, segundo a qual 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. Esse paradigma concentra-se em fatos observáveis e baseia-se na demonstração rigorosa, na experimentação e nos fenômenos empíricos (DORTIER, 2000). A concepção das organizações é sistêmica e teleológica, ou seja, 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). Portanto, ela é 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

<sup>2</sup> O termo “pragmatismo” está sujeito a diferentes interpretações em diversos campos de conhecimento, como a filosofia e a sociologia (DAVAL, 2001; YANNICK, BLIC, HEURTIN et al., 2013). Neste artigo, que trata da gestão estratégica nas organizações, o pragmatismo se refere a fatos práticos ligados a ações, ferramentas, estratégias, políticas, atitudes e comportamentos dos atores, em detrimento de sua teorização (LORINO, 2002).

<sup>3</sup> É importante destacar o notável uso do termo “paradigma” de Thomas Kuhn entre os estudiosos do campo de estudo das organizações, mesmo tendo ele afirmado que as ciências sociais seriam pré-paradigmáticas, não atingindo a estabilidade necessária para a instauração de paradigmas. Kuhn inclusive substituiu o termo “paradigma” pelo conceito de “matriz disciplinar”, após receber críticas quanto aos diferentes sentidos desse termo em suas obras.

relativamente estável e na manutenção do *status quo* organizacional (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). Esse paradigma privilegia o gerencialismo, ou seja, o sucesso de mercado, o controle, a eficiência operacional e a ordem pela racionalidade econômica. Essa prática gerencialista utiliza outras disciplinas, como a psicologia e a economia, para moldar os comportamentos das pessoas e, assim, orientá-las a alcançar um objetivo preciso e específico de modo eficaz e produtivo. A ação é estratégica, planejada, pensada e focada nos resultados, executada 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 de gerenciar. Os estudos administrativos de base desse paradigma são os de tempos e movimentos de Taylor e os princípios baseados no racionalismo de Fayol (AUDET e DÉRY, 1996).

O paradigma crítico, ou construtivista<sup>4</sup>, é cognitivo e reflexivo, focado em uma sociologia crítica, concentra-se no processo, na mudança, nos conflitos e nas contradições dentro das organizações. As relações são amplamente sociológicas, tanto da organização com o ambiente externo quanto internamente entre os colaboradores, 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 suas análises (SÉGUIN e CHANLAT, 1992). As análises organizacionais são dialéticas, pois enfatizam as contradições, os conflitos e as crises, e concentram-se mais nos processos que na estrutura organizacional. Elas adotam 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; assim, os indivíduos estão 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 são sua inadequação para analisar e compreender a vida social e seu foco na ordem social presente, ignorando a evolução processual e as possibilidades de mudança (TENÓRIO, 1998).

Em complemento a essa análise, Chanlat (1992) explica que os estudos organizacionais anglófonos tendem a seguir o paradigma funcionalista, privilegiando uma análise estruturalista e consensual sobre as organizações. Por outro lado, os estudos francófonos seguem um paradigma crítico, que considera a subjetividade, o inconsciente e a simbologia nas relações sociais. Consequentemente, segundo o autor, o estudo das organizações em língua francesa constitui um campo diversificado, sendo possível identificar nove grandes correntes teóricas que exploram a dinâmica humana nas organizações: 1) a corrente da análise estratégica dos atores; 2) a corrente da análise sociocultural; 3) a corrente da análise psicossociológica; 4) a corrente acionalista; 5) a corrente sistêmica; 6) a corrente sociopolítica; 7) a corrente antropológica; 8) a corrente comunicativa; e 9) a corrente epistemológica. Em conjunto, essas nove correntes destacam elementos de análise que superam os aspectos técnicos, racionais e funcionalistas das organizações, abrangendo sua dimensão institucional. Esta última evidencia os aspectos políticos, simbólicos e interpretativos da gestão organizacional.

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 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. Assim, a contradição se encontra no coração da gestão estratégica, constituindo sua natureza particular. O autor defende a existência de uma alternância de duas formas coexistentes 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 as escolhas estratégicas focam a 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

<sup>4</sup> Alguns autores, como Guba e Lincoln (1994), distinguem quatro paradigmas em pesquisas qualitativas: positivismo, pós-positivismo, teoria crítica e construtivismo. Entretanto, eles não se referem especificamente ao estudo das organizações.



a identidade da organização. Assim, a estratégia possui uma natureza processual, pois ela se baseia em uma análise fina do processo analítico de elaboração das decisões estratégicas. Uma “boa estratégia” é construída gradual e progressivamente e não é o resultado da comparação de várias estratégias diferentes e pré-elaboradas. A terceira categoria foca a estratégia como vantagem competitiva e baseia-se no fato de que as organizações têm por objetivo fundamental ocupar uma posição dominante no seu ambiente. A escolha estratégica é uma escolha estrutural de tipo schumpeteriano, ou seja, a criação de uma situação na qual a organização se mantém protegida da concorrência. Ao invés de gerenciar escolhas, a estratégia consiste em inventar, a criar um “jogo” que a organização domina.

Adotando uma abordagem cartesiana para analisar o campo da estratégia organizacional, Clegg, Carter e Kornberger (2004) criticam o enfoque da gestão estratégica baseada no planejamento ortodoxo, que separa a análise da operação. Tal perspectiva resulta em um conjunto de falácias da gestão estratégica. Essas falácias explicam os autores, constituem-se 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 a 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” dessas falácias, pois favorece a análise e a compreensão “do que é realmente feito pelos agentes *in situ*, enquanto criação de estratégias” (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, p. 29-30). Seis áreas são 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 diferentes perspectivas epistemológicas se apresentam aos estudiosos do campo da estratégia das organizações. Déry (1998) fornece um panorama geral nesse sentido, explicando as particularidades de uma epistemologia própria ao campo da estratégia organizacional. Trata-se de uma epistemologia em emergência que se desenvolve em uma variedade de direções complementares. As questões epistemológicas da estratégia, assim como suas ramificações, explica o autor, são de naturezas distintas segundo o campo no qual estão inseridas. Primeiramente, no campo geral da estratégia e da gestão, o conhecimento pode ser construído não somente por pesquisadores, mas, também, por consultores e gestores. Em segundo lugar, no campo das ciências sociais, existe uma tensão entre o conhecimento voltado para a prática, a objetividade e a aplicabilidade, e o conhecimento voltado para a compreensão e a teorização. Em terceiro lugar, no campo geral das ciências, essa tensão torna-se mais complexa pela busca de um método científico universal para o estudo da estratégia. E, finalmente, no campo social global, considera-se a inserção do estudo da estratégia em uma sociedade, suas relações e incidências, como a questão da legitimidade, por exemplo.

Refletindo sobre essa questão crucial no estudo da estratégia sobre teoria e prática, Hafsi (2005) destaca cinco “bengalas” que orientam a pesquisa nesse campo e que tratam a estratégia como: a) a declaração de um líder; b) a expressão de uma comunidade; c) um guia para a tomada de decisões; d) a construção de uma vantagem competitiva; e e) como uma relação com o ambiente. Avançando ainda mais nessa reflexão, Hafsi e Martinet (2007) discorrem sobre a evolução do campo do conhecimento da estratégia nas organizações, destacando as transições entre generalistas e acadêmicos, explicando que a ciência trouxe um risco de simplificação e, ao mesmo tempo, de banalização do termo “estratégia”. Adotada por funcionalistas, como especialistas em finanças ou marketing, valorizou-se a instrumentalização em detrimento da reflexão estratégica, eliminando, assim, a integração que é essencial ao exercício da estratégia. A instrumentalização tende a concentrar a estratégia no topo da hierarquia organizacional, uma condição acentuada pelos modelos propostos pelas empresas de consultoria. Instaure-se uma situação na qual o vocábulo estratégia é extremamente difundido, utilizado e publicado, o que banaliza o próprio campo da investigação sobre a estratégia nas organizações. Os autores concluem destacando que a ciência da gestão estratégica deve mobilizar uma reflexão de caráter moral e político, assumindo sua responsabilidade quanto às externalidades de sua aplicação. A próxima subseção se concentra sobre a postura epistemológica dos estudos em economia social.

## A postura epistemológica da pesquisa em economia social

Uma das principais análises epistemológicas do campo da economia social foi realizada por Draperi (2007). O autor destaca que os estudos sobre as cooperativas e as sociedades mútuas adotam uma postura epistemológica original, porque seus autores objetivam simultaneamente produzir conhecimento e educar-se sobre o assunto. Geralmente, tais estudos

envolvem pesquisadores não profissionais, utilizam uma metodologia de pesquisa-ação e validam suas hipóteses pela experimentação. Assim, o autor diferencia 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 e bolsas. 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 não faz parte, a priori, dos objetivos da pesquisa universitária, mesmo que essa prática seja frequente, explica Draperi (2007). 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, de 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 (2007). Dessa forma, tais pesquisadores intelectuais, junto 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. Entretanto, ela se diferencia pela distinção que delimita a teoria e a 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 sob o ponto de vista da postura da economia social. Assim, ela não se reduz à tradição funcionalista da postura universitária clássica nem à tradição militante da postura crítica (DRAPERI, 2007).

São os próprios atores da economia social os produtores de conhecimento, eles articulam os papéis de profissionais e de pesquisadores, definindo o caráter educativo e emancipatório dessa postura epistemológica, explica Draperi (2007). 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 a 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).

Assim, a postura da economia social constitui uma postura paradigmática que mobiliza uma forma de produção e de mobilização do conhecimento capaz de captar as diferenças e as riquezas dessas formas específicas de produzir, trocar e consumir (HESPANHA e SANTOS, 2011). Trata-se de uma postura com potencial para captar, analisar e compreender as particularidades dessas organizações, normalmente negligenciadas pelas abordagens epistemológicas e metodológicas tradicionais (HESPANHA e SANTOS, 2011). Entre essas particularidades destacam-se os modos de participação social e política dos atores, sua subjetividade e racionalidade alternativa, novas formas de mobilizar, combinar e utilizar recursos escassos e provenientes de diferentes fontes e princípios econômicos, entre outras (HESPANHA e SANTOS, 2011).

Assim, Draperi (2007) salienta 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 corrente de pensamento. Além disso, segundo o autor, as posturas clássica e crítica compartilham o mesmo objetivo de descrever “a melhor maneira” de 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 empresas de economia social, mas, também, como as empresas familiares e as organizações culturais e comunitárias, destaca Draperi (2007). Essa “melhor maneira” tende a incentivar uma normatização das formas de gestão, desrespeitando os valores e a finalidade das empresas de economia social.

Esse problema, argumenta Draperi (2007), acentua-se pelo fato de que não existe uma “melhor maneira” 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 uma “melhor maneira” explica a complexidade e permeabilidade do campo da economia social. Esses elementos explicam porque esse campo tem sido ignorado pelas duas primeiras posturas e porque a economia social é marginalizada no campo dos estudos organizacionais.

Entretanto, apesar da grande diversidade que caracteriza o campo da economia social, existe uma unidade comum que une esse campo e permite-o conter a imposição da “melhor maneira”. Demoustier et al. (2003) explicam que a base dessa unidade comum é constituída por um conjunto de critérios de pertencimento. Os autores destacam que não existem modelos “puros” de empresas de economia social, mas, na verdade, há uma grande diversidade de formas de empreendedorismo coletivo, que articulam ações sociopolíticas e atividades econômicas, de modo participativo e democrático. Essas iniciativas compartilham entre si certas características, como a natureza dos atores que mobilizam formas de mutualização econômica para satisfazer suas necessidades e aspirações, a natureza das atividades que articulam empresa e associação de pessoas, a natureza das regras estruturantes das relações entre os atores, suas atividades e o ambiente no qual estão inseridos. A questão que se coloca nesse sentido é se o conjunto de estudos sobre a estratégia dessas organizações fornece atualmente um corpo teórico sólido, capaz de sustentar o desenvolvimento de um conhecimento próprio das particularidades estratégicas dessas organizações. A próxima seção apresenta o procedimento metodológico adotado neste estudo com o objetivo de responder essa questão.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

---

Inspirada nas análises epistemológicas descritas na seção anterior, esta seção detalha os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. O objetivo deste artigo é apresentar uma análise epistemológica dos estudos sobre a estratégia organizacional das empresas de economia social. Para atingir esse objetivo, duas etapas metodológicas são necessárias. Primeiro, deve-se identificar e recensear os estudos que exploram o tema da estratégia nas empresas de economia social. Em seguida, deve-se analisar os estudos recenseados por meio de uma ficha que permita a identificação dos principais elementos necessários para uma análise epistemológica.

Assim, este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, adotando uma metodologia de revisão sistemática de literatura, por meio de uma pesquisa bibliográfica em bancos de dados. Trata-se de uma revisão planejada que “utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente” um conjunto de estudos a fim de responder uma pergunta específica (CASTRO, 2001, p. 1). As duas etapas metodológicas deste estudo são detalhadas nas duas subseções a seguir.

## 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, 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 busca, revistas de interesse, boletins e publicações de pesquisa, *sites* de editoras, grandes organizações associadas à economia social, departamentos públicos, entre outros. Esse banco de dados é construído sobre uma plataforma Endnote e conta, atualmente, com duas bases de dados (BDs) principais. A primeira é a BD contendo as referências publicadas no Eco-Soc Info., um boletim publicado mensalmente<sup>5</sup> com os resultados do observatório e que conta com 1.923 referências sobre a economia social publicadas desde janeiro de 2008<sup>6</sup>. A segunda é a BD Revistas de Economia Social, que contém as referências dos principais artigos de 9 revistas dedicadas total ou parcialmente à economia social<sup>7</sup>, publicadas entre 2001 e 2010. Essa segunda base de dados foi atualizada<sup>8</sup> e 2 revistas foram integradas à análise (*Nonprofit Management* e *Leadership et Social Enterprise Journal*), resultando em 2.120 referências.

Essas duas BDs foram unificadas em uma única BD com o 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 referências, aquelas que se concentram na estratégia organizacional, foi utilizado o seguinte método de seleção: primeiro, as referências foram filtradas pela palavra-chave \*strateg\*, o que possibilitou considerar as palavras “estratégia” e “estratégica” em francês (*stratégie, stratégique*), em inglês (*strategy, strategic*) e em espanhol (*estrategia, estratégica*), pois a ferramenta de busca do programa Endnote não leva em conta os acentos ortográficos. Essa pesquisa automática considerou o título, o resumo e as palavras-chave de cada referência. Em seguida, as referências duplicadas foram excluídas e, para isso, utilizou-se a função “Find Duplicates” do programa Endnote. 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, para selecionar somente aquelas cujo tema principal era a estratégia organizacional de EES. Assim, foram excluídas diversas referências que: a) tratavam da estratégia em níveis macro-organizacionais, como de países, regiões ou federações; b) tratavam da estratégia de setores públicos ligados à economia social; c) tratavam a estratégia como tema secundário; d) tratavam do tema responsabilidade social de empresas tradicionais aliadas à 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. O período de consulta às BDs existentes e de construção da BD unificada foi de agosto a dezembro de 2012.

Por fim, uma pesquisa complementar foi realizada, entre outubro e dezembro de 2012, nos principais motores de busca de artigos científicos (EBSCO Business Search Complete, JSTOR, Proquest-ABI Inform, Sage, e Wiley Online Library), utilizando como palavras-chave aquelas ligadas à estratégia (p. ex., *strategy, strategic*) e às EES (p. ex., *cooperatives, associations, nonprofit*) nas três línguas. O objetivo foi identificar referências pertinentes publicadas antes de 2001 e, também, aquelas que não tenham sido selecionadas para as BDs da CRCÉS<sup>9</sup>. Essas referências foram adicionadas às aquelas 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, publicadas até julho de 2012. As principais informações sobre cada uma dessas referências se encontram no anexo 1.

## A FICHA DE ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Para abordar cada uma das 74 referências identificadas sobre a estratégia nas EES, foi criada uma ficha de análise com base nas análises epistemológicas descritas anteriormente. Essa ficha contém 5 elementos de análise: foco, ideologia,

<sup>5</sup> Esse boletim, de livre acesso, encontra-se disponível *on-line* em <<http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca/>>.

<sup>6</sup> Quantidade de referências em dezembro de 2014. A análise realizada neste artigo se baseia em artigos publicados até julho de 2012, quando essa BD contava com 1.301 publicações.

<sup>7</sup> *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* e *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

<sup>8</sup> Também até julho de 2012, data de corte determinada para a realização da análise apresentada neste artigo.

<sup>9</sup> Como o observatório não é especializado em estratégia, algumas publicações poderiam não ter sido selecionadas. Além disso, esse procedimento foi adotado para identificar artigos de outras revistas que não fazem parte da BD Revistas de Economia Social.

evolução da estratégia, definição da estratégia e postura. Os 3 primeiros elementos revelam se o estudo adota, respectivamente, um paradigma mais positivista ou mais construtivista. Assim, o foco do estudo pode ser a estabilidade funcional da organização ou, então, 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 é baseado em uma perspectiva institucional, focada nos valores e nas 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. Por fim, o quinto elemento de análise é a postura epistemológica, que pode ser clássica, crítica ou cooperativa. O Quadro 1 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: Elaborado pelo autor.

Cada uma das 74 referências que abordam o tema estratégia nas EES foi analisada com base nessa ficha. A tabulação e a codificação dessa análise estão detalhadas no anexo 1. Na próxima seção, os resultados dessa análise são apresentados e discutidos.

## ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA DO ESTUDO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA ECONOMIA SOCIAL

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

A primeira categoria define a estratégia como um conteúdo pragmático, ou seja, o resultado de uma escolha instrumental baseada em uma análise racional, positiva e funcionalista em um ambiente pré-existente e dominante. A estratégia organizacional é definida como uma escolha 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-saxã das organizações sem fins lucrativos. Essa primeira categoria epistemológica tende a favorecer a simplificação e a instrumentalização da visão estratégica nas EES, implementando ou adaptando conhecimentos previamente desenvolvidos nos estudos sobre a estratégia de outros tipos de organização.

Na segunda categoria, a estratégia é descrita como um processo analítico, resultado de uma construção progressiva e construtivista que visa a uma transformação e que é caracterizada não por uma estabilidade constante, mas por conflitos e contradições inerentes à 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. Esta última caracteriza os primeiros estudos da abordagem socioeconômica das organizações cooperativas e, conseqüentemente, da Escola de Montreal de Estudos Cooperativos. Essa categoria, ao contrário da primeira, enfatiza a complexidade, colocando as tensões, os conflitos, as contradições e os paradigmas próprios de sua natureza coletiva no centro da análise estratégica das EES. Os estudos pertencentes a essa categoria procuram destacar e colocar em evidência as particularidades específicas da estratégia nas empresas de economia social.

A terceira categoria considera a estratégia uma escolha estrutural que resulta na criação de uma posição dominante em um ambiente externo possível de construir. Assim, o conteúdo da estratégia varia dentro de 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 o surgimento 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. A principal contribuição dessa categoria ao desenvolvimento do conhecimento sobre a estratégia nas EES é a busca da elaboração de modelos e teorias estratégicas próprias dessas organizações. O foco é a compreensão de como as EES constroem o seu próprio ambiente, mantendo sua identidade como organizações coletivas.

## 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 (“a melhor maneira”)	Crítica (interna) e cooperativa	Combinação das posturas clássica, crítica (externa) e cooperativa
Principais exemplos de estudos em economia social	Abordagem econômica da corrente das organizações sem fins lucrativos	As teorias sócio-históricas das organizações cooperativas e a Escola de Montreal de Estudos Cooperativos	Teoria do posicionamento e da perspectiva. EES na intersecção das esferas mercantil e não mercantil
Contribuições ao desenvolvimento do conhecimento sobre estratégia em economia social	Simplificação e instrumentalização da estratégia nas EES a partir de modelos previamente elaborados	Foco na identificação das particularidades específicas da estratégia nas EES, destacando a complexidade, as tensões, os conflitos e os paradigmas próprios de sua natureza coletiva	Busca pela elaboração de modelos e teorias estratégicas próprias das EES, focando a compreensão de como elas constroem seu próprio ambiente, mantendo sua identidade como organizações coletivas

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 dominante. Os estudos dessa categoria evidenciam que “as regras do jogo” que orientam as escolhas estratégicas das EES são as mesmas existentes para as empresas capitalistas e os órgãos públicos. A diferença, segundo esses autores, é que as EES são capazes de responder de modo diferente às necessidades residuais não satisfeitas da população. Assim, os pontos de referência estratégicos nessas organizações são similares aos de uma análise estratégica tradicional ou, no máximo, consistem em adaptações dos modelos tradicionais.

Toda a base da teoria 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 (OSFL). Tais estudos explicam a origem e o comportamento das OSFL 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. Primeiro, as teorias da demanda defendem que as OSFL constituem uma resposta às necessidades não satisfeitas pelo setor público ou 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 que as OSFL constituem a solução para essas falhas, baseando-se em argumentos econômicos. As teorias da oferta se concentram, principalmente, nos elementos que motivam os empreendedores a criar uma OSFL 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.

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 denominadas “demandas residuais”. Estas podem ser atendidas pelas OSFL, mas, também, pelas empresas capitalistas clássicas. As teorias das falhas de mercado explicam, no entanto, que as OSFL são mais adaptadas para responder às demandas residuais. A finalidade social e a proibição de distribuição do lucro possibilitam às OSFL oferecer um bem público, que é oferecido gratuitamente ou a um preço baixo, e garantir a confiança necessária ao destinatário em uma transação na qual existe uma assimetria de informação. Além disso, a governança coletiva e democrática, possível nas OSFL, possibilita aos destinatários o controle sobre os produtos e serviços a eles oferecidos. Assim, tais empreendedores possuem uma motivação não monetária e ideológica para criar organizações sem fins lucrativos. Entretanto, Salamon (1987) também identificou que existem falhas nas próprias OSFL, que ele denominou “falhas da filantropia”: a) insuficiência (pequena abrangência de ação, ao contrário do Estado); b) particularismo (concentrar-se 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, ainda, a disparidade de objetivos, que ocorre quando uma OSFL falha em atingir sua missão original. Essas falhas possibilitam explicar e justificar, além da redução cada vez maior dos financiamentos disponíveis para o setor, o surgimento de OSFL com atividades empreendedoras.

Toda essa base teórica serviu de inspiração para uma série de estudos que exploram a estratégia a partir de uma perspectiva econômica que considera o ambiente como um fator dominante e determinante. Uma grande parte desses estudos compara as estratégias adotadas pelas EES (nas quais se incluem as OSFL empreendedoras) e as empresas capitalistas do mesmo setor, concentrando-se nos resultados obtidos e descrevendo as melhores práticas identificadas, como Gras e Lumpkin (2012), Barbieri e Guerra (2011), Davis, Marino, Aaron et al. (2011), Marwell e McInerney (2005), Brainard e Siplon (2004), Chetkovich e Frumkin (2003), Frumkin e Andre-Clark (2000) e Cafferata (1997).

Além da comparação, vários autores aplicam o conceito tradicional da estratégia como produto de um planejamento estratégico nos estudos sobre as EES, tais como Bratt (2009), Courtney, Marnoch e Williamson (2009), Sanchis Palacio e Campos

Climent (2007), Crittenden (2000). Nesse contexto, alguns autores buscaram instrumentalizar o uso do planejamento estratégico nessas organizações, como Nicolau e Simaens (2008), que destacam a importância do planejamento a longo prazo, que é, muitas vezes, negligenciado nas EES por causa das urgências de curto prazo. Esse ponto também 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 econômicas com as atividades baseadas na missão social. Moizer e Tracey (2010), por exemplo, explicam que as EES podem separá-las de suas atividades principais, integrá-las ou realizá-las em parceria com empresas externas. Camarero e Garrido (2009) destacam a integração entre a atividade comercial e as atividades voltadas aos beneficiários, concentrando-se naquelas que pagam um preço reduzido ou subsidiado para utilizar os serviços das EES. Fairbairn (2002), por outro lado, destaca que as cooperativas devem concentrar-se mais nas atividades econômicas que beneficiam seus membros que em estratégias focadas unicamente no produto e no posicionamento de mercado. Apesar desses trabalhos destacarem algumas das características das atividades econômicas das EES, seu quadro de análise ainda é baseado nos modelos estratégicos tradicionais.

Essa mesma tendência caracteriza os trabalhos que descrevem os tipos de escolhas estratégicas adotadas pelas EES para responder a fatores determinantes do ambiente, como a redução dos financiamentos disponíveis (PALMER, 1996; MOSLEY, MARONICK e KATZ, 2012), as exigências cada vez mais complexas e conflitantes de diferentes agentes financiadores (GRIMES, 2010; HSIEH, 2010; TEASDALE, 2010) e as mudanças nas políticas públicas (ALEXANDER, 2000). Muitos desses estudos se concentram nas análises de desempenho das EES (BRADACH TIERNEY e STONE, 2008) e nos fatores que explicam seu sucesso ao se adaptar a essas pressões (MCMURTRY, NETTING e KETTNER, 1991; FROELICH, 1999; RETOLAZA ÁVALOS, RUIZ ROQUEÑI e ARAUJO DE LA MATA, 2007; HSIEH, CURTIS e SMITH, 2008; WEERAWARDENA, MCDONALD e MORT, 2010). Nesse sentido, 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 elas aportam.

Percebe-se, assim, que os estudos sobre a estratégia das EES que entendem a estratégia como um conteúdo pragmático se concentram em descrever tipos de estratégia que possibilitam sua adaptação às condições do ambiente externo. Destacam-se, nesse sentido, os autores que 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 de negócios (WEERAWARDENA, MCDONALD e MORT, 2010), a elaboração de estratégias específicas de precificação (YOUNG, JUNG e ARANSON, 2010), a elaboração de políticas de comercialização (ÁLVAREZ-COQUE, SEXTON e USACH, 2009), a criação de uma forte identidade organizacional (YOUNG, 2001), liderança (ADAMS e PERLMUTTER, 1995) e a cooperação entre EES (WILSON, 1992). Assim, esses estudos tendem a favorecer a simplificação e a instrumentalização da visão estratégica nas EES, implementando ou adaptando conhecimentos previamente desenvolvidos em estudos tradicionais sobre a gestão estratégica.

## 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 que são específicos à economia social. Nessa categoria se incluem, por exemplo, os trabalhos derivados da escola socioeconômica de Vienney (1980), como os que compõem a Escola de Montreal de Estudos Cooperativos (p. ex., Daniel Côté, Jean-Guy Desforges, Nicole Giroux, Marie-Claire Malo, Benoît Tremblay, Martine Vézina). Segundo esses estudos, a dupla natureza econômica e social da estratégia nessas organizações está concretizada em suas estruturas, ou seja, nas regras e nos princípios que definem 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, pois produzem conhecimento para sua própria formação, em uma postura epistemológica típica da economia social, ou da postura cooperativa, como destaca Draperi (2007). Vienney (1980) indica que a constituição e o funcionamento das cooperativas se manifestam por meio 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 mais bem descritas como “modalidades de desenvolvimento”. Além disso, o autor introduz a noção de “área estratégica”, explicando que nessas organizações as escolhas estratégicas variam entre uma determinação genética (voltada aos membros), uma determinação funcional (voltada às atividades mercantis da cooperativa) e um equilíbrio entre essas duas determinações. Nesse sentido, Tremblay (1980) destaca que as decisões estratégicas sempre devem levar em conta a “relação de uso” que os membros possuem com a cooperativa.

Devido a esses conflitos internos, um dos principais processos estudados para entender a gestão estratégica nessas organizações é a governança organizacional, citada como responsável pela condução coerente e gradual das vocações social e econômica das EES (MALO, AUDEBRAND e CAMUS, 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.

Além da governança, esses estudos enfatizam, principalmente, a capacidade de agência das EES, que realmente se adaptam e respondem às exigências do ambiente, mas que também são capazes de elaborar estratégias proativas. Entretanto, diferentemente dos estudos da terceira categoria (detalhada a seguir), esses estudos se concentram nos processos internos que as permitem 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 sem fins lucrativos examinam de modo crítico o processo de mercantilização das OSFL. Para isso, baseiam-se em diferentes teorias para explicar os mecanismos internos que determinam como essas empresas constroem suas estratégias de mercado, como a teoria dos recursos (DIOCHON, 2010; COOMBES, MORRIS, ALLEN et al., 2011; LIU e KO, 2012) e a teoria da dependência de recursos (HODGE e PICCOLO, 2005). Outros autores enfatizam os riscos do processo de mercantilização para as atividades sociais correntes das OSFL (ADAMS e PERLMUTTER, 1991).

Assim, os estudos que compõem essa segunda categoria epistemológica enfatizam a complexidade, colocando como foco do estudo estratégico as tensões entre as duas determinações genérica e funcional, os conflitos que surgem dessa dinâmica, as contradições que caracterizam a natureza coletiva da estratégia dentro dessas organizações. Nesses estudos, o foco não é a estabilidade, mas o equilíbrio conflituoso entre as orientações sociais e econômicas que caracterizam essas organizações.

## A estratégia organizacional das EES como escolha estrutural

A terceira categoria define a estratégia como uma escolha estrutural baseada na construção de uma posição estratégica que favoreça a concretização de sua finalidade social e coletiva. 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 que garantirá sua perenidade. Esses estudos retornam o foco no ambiente externo, mas, 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 e coletivas.

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

Um dos principais elementos mobilizados pelos estudos pertencentes a essa terceira categoria é justamente a análise da evolução da estratégia nas EES. Um dos principais estudos que investigam e detalham essa evolução é composta pelos estudos publicados por Malo e Vézina (2003; 2004a; 2004b), que modeliza o caminho estratégico percorrido por essas

organizações, introduzindo o conceito de “percurso estratégico”. Esse modelo apresenta uma curva de evolução típica das EES, passando pelas etapas de inovação e difusão e, então, podendo seguir um caminho de focalização, de hibridização ou de padronização. Ele possibilita a análise das mudanças no conteúdo das estratégias adotadas pelas EES em um modo processual que varia com o tempo (MAUGET e AUVOLAT, 2008). Esse modelo, construído a partir das particularidades específicas das EES, constitui uma ferramenta de análise crucial para a compreensão das particularidades que caracterizam a estratégia nessas organizações.

Considerando as especificidades de seu percurso estratégico, os estudos dessa categoria evidenciam que “as regras do jogo” que orientam as escolhas estratégicas das EES diferem das tradicionais, porque estão inseridas na intersecção das esferas mercantil e não mercantil (CRUZ FILHO, 2012). 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 nesse 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. Exemplos da articulação entre as esferas mercantil e não mercantil são mencionados no estudo de Perret e Nieddu (2007) sobre o mercado dos programas de computador sem fins lucrativos e no estudo de Vijande, Fernandez e Múgica (2008) sobre alianças e colaborações no setor de assistência social.

As EES não se posicionam simplesmente em um mercado competitivo, pois em seu percurso estratégico elas devem combinar elementos diversos provenientes dos serviços prestados conforme sua finalidade, das necessidades de financiamento, além, evidentemente, dos aspectos concorrenciais de sua atividade econômica (JÄGER, 2010). Esse modelo que combina serviços, financiamento e mercado, proposto por Jäger (2010), favorece a compreensão de que o valor que as posições estratégicas das EES entregam é mais amplo e complexo em comparação com o que é tradicionalmente realizado pelas empresas capitalistas e os organismos públicos (JUSSILA, TUOMINEN e SAKSA, 2008).

Consequentemente, os pontos de referência estratégica dessas organizações provêm da intersecção desses diversos elementos. Primeiramente, a missão social constitui um dos principais pontos de referência para a construção de suas posições estratégicas (FRUMKIN e KIM, 2001). Por isso, o posicionamento estratégico nessas organizações é descrito como uma articulação entre uma posição competitiva e uma perspectiva da transformação social que caracteriza a finalidade social e coletiva (MALO, 2001a; 2001b). Além dos tradicionais aspectos competitivos (SAXTON, BURROWS e WOLFFINGHAM, 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 na análise do posicionamento estratégico das EES (MARIVAL, 2011). Esses estudos enfatizam que fatores institucionais, e não somente econômicos, caracterizam a construção da posição estratégica das EES. Esse caráter multiteórico aparece como elemento essencial para a análise da estratégia como posição nas EES, em razão de sua natureza plural e coletiva (CHEW, 2003; 2005; 2009; CHEW e OSBORNE, 2009; CHEW, 2010; MARIVAL, 2011).

A principal contribuição desses estudos para o campo da estratégia na economia social é o gradativo desenvolvimento de modelos que procuram explicar como as EES trabalham com o conceito de estratégia de modo que ele seja capaz de descrever sua própria realidade.

## CONCLUSÃO

O campo de estudo da estratégia organizacional nas empresas de economia social articula dois grandes campos do conhecimento: a estratégia organizacional e a economia social. Ambos caracterizados por diversas abordagens, teorias e modelos que visam a descrever, de alguma maneira, a complexidade que os caracteriza, ou ao menos parte dela. O estudo epistemológico do campo da estratégia avançou consideravelmente desde os primeiros estudos que procuraram avaliar o conhecimento produzido, mas não há consenso sobre a melhor maneira de abordar essa questão. O conhecimento teórico produzido no campo da economia social, por outro lado, ainda se encontra em seus primeiros passos de reflexão epistemológica. Esse processo é ainda mais dificultado pela forte dinâmica do campo, onde as definições são múltiplas, novos conceitos se sobrepõem aos conceitos existentes, como observamos pelo uso crescente do termo “empresa

social”, e as realidades mudam drasticamente de uma região para outra. No meio de toda essa complexidade, encontra-se o campo de estudo da estratégia organizacional nas empresas de economia social.

Esse campo, composto por um conjunto recente de estudos, já traz como herança toda a complexidade dos dois campos de conhecimento em cuja intersecção ele surgiu. Ao longo do texto, questionamos se o conjunto de estudos que hoje compõe o corpo teórico sobre a estratégia das empresas de economia social seria suficientemente sólido, ou seja, se o conhecimento atual sobre esse tema seria capaz de sustentar o desenvolvimento de um conhecimento próprio das particularidades estratégicas dessas organizações. A análise realizada anteriormente sinaliza que um importante passo está sendo dado nesse sentido. O estudo da estratégia organizacional na economia social apresenta uma evolução cuja tendência é o desenvolvimento de estudos cada vez mais concentrados na investigação das particularidades estratégicas específicas dessas organizações.

A primeira categoria epistemológica define a estratégia como um conteúdo pragmático e os estudos que a compõem tendem a realizar uma análise técnica e econômica baseada em uma abordagem funcionalista e instrumental. Os modelos e ferramentas estratégicas pré-existentes são aplicados, algumas vezes sendo levemente adaptados, nas empresas de economia social, e os resultados são descritos sem uma preocupação de teorização consistente. O segundo conjunto de estudos parte de uma compreensão interna e processual do movimento da economia social, definido como uma solução alternativa aos problemas gerados pelo capitalismo e pela crise do Estado providência, e tratado como uma resposta às 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. Essa segunda categoria identifica e descreve a complexidade, as tensões, os conflitos e as contradições inerentes à natureza coletiva e considera essas questões como centrais à compreensão e identificação das particularidades específicas da estratégia organizacional na economia social.

Por fim, os estudos que compõem a terceira categoria se concentram na ação proativa das EES na construção do ambiente no qual elas se inserem, de modo a constituir a melhor e mais viável solução para os problemas sociais nos quais elas concentram. Ao invés de considerar o ambiente externo pré-existente e dominante como na primeira análise, esses estudos explicam como as EES moldam seu ambiente externo, que é passível de ser construído. Esses estudos adotam uma postura epistemológica original, pois combinam conteúdo e processo quando analisam o percurso estratégico adotado por essas organizações. Assim, essa terceira corrente faz 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). Esses estudos constituem a base necessária para o avanço do conhecimento que poderá culminar na elaboração de proposições teóricas sólidas sobre o que é específico da estratégia nas empresas de economia social. Nesse sentido, a criação de modelos e de teorias que favoreçam uma compreensão aprofundada dessas particularidades específicas parece ser uma questão de tempo, principalmente ao considerar o interesse cada vez maior da academia, dos gestores e da sociedade em geral em relação a essas empresas.

A análise global dessas três categorias de estudos também revela 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. Além disso, uma compreensão mais refinada dos estudos existentes sobre a estratégia em economia social seria altamente beneficiada por análises epistemológicas aprofundadas sobre o campo da economia social.

Conclui-se que o campo da estratégia nas empresas de economia social necessita de mais pesquisas que abordem o conhecimento já desenvolvido nesse campo, a fim de identificar padrões e orientar futuras pesquisas nesse campo. A realização de estudos mais detalhados sobre esses temas contribuirá para o aperfeiçoamento do conhecimento teórico administrativo e estratégico no âmbito das empresas de economia social.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, C.; PERLMUTTER, F. D. Commercial venturing and the transformation of America's voluntary social welfare agencies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 25-38, 1991.
- ADAMS, C.; PERLMUTTER, F. D. Leadership in hard times: are nonprofits well-served? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 253-262, 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 Gouvernamentalité**, 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. 94-113 p.
- 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, 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. In: THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH CONFERENCE, 2008, Barcelona. **Working Papers**. Barcelona: ISTR, 2008. v. 4. 1-24 p.
- 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, 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, 2009.
- CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise, 2001. Disponível em: <<http://metodologia.org/wp-content/uploads/2010/08/meta1.PDF>>. Acesso em: 25 nov. 2014.
- CHANLAT, J. F. L'analyse des organisations: un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990). **Cahiers de Recherche Sociologique**, n. 18/19, p. 93-138, 1992.
- CHETKOVICH, C.; FRUMKIN, P. Balancing margin and mission. **Administration & Society**, v. 35, n. 5, p. 564-596, 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.
- CHEW, C. **Strategic marketing planning and positioning in voluntary non-profit organizations: empirical findings and implications for British charitable organizations**. Working paper. Birmingham: Aston University, 2005.
- CHEW, C. **Strategic positioning in voluntary and charitable organizations**. London: Routledge, 2009.
- CHEW, C. 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, 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. et al. 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, 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, 2000.
- CRUZ FILHO, P. As formas de comercialização na economia social e solidária e os princípios de comportamento econômico de Polanyi. **Otra Economía**, v. 6, n. 10, p. 79-97, 2012.

- DAVAL, R. Le pragmatisme américain. In: CAILLÉ, A. et al. (Eds.). **Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique**. Paris: La Découverte, 2001. 640-648 p.
- DAVIS, J. A. et al. 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, 2011.
- DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 54-67, 1998.
- DEMOUSTIER, D. et al. L'entreprise collective: unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. **Revue Internationale de l'Économie Sociale**, n. 290, p. 56-73, 2003.
- DÉRY, R. Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise. **Management International**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 1998.
- DESFORGES, J.-G. Stratégie et structure des coopératives. In: DESFORGES, J.-G.; VIENNEY, C. (Eds.). **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**. Montréal: Jour/CIE, 1980. 287-314 p.
- 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, p. 93-109, 2010.
- DORTIER, J.-F. Le cercle de Vienne et le nouvel esprit scientifique. **Sciences Humaines**, n. 30, Volume hors serie, p. 32-46, 2000.
- DRAPERI, J.-F. Fondements 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, 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, 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.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. 105-117 p.
- HAFSI, T. The field of strategy: in search of a walking stick. **European Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 507-519, 2005.
- HAFSI, T.; MARTINET, A. C. Stratégie et management stratégique des entreprises. **Gestion**, v. 32, n. 3, p. 88-98, 2007.
- HANSMANN, H. The role of nonprofit enterprise. **Yale Law Journal**, v. 89, p. 835-901, 1980.
- HANSMANN, H. Economic theories of nonprofit organizations. In: POWELL, W. W. (Ed.). **The non-profit sector: a research handbook**. New Haven: Yale University Press, 1987. 27-42 p.
- HESPAHNA, P.; SANTOS, A. M. **Economia solidária: questões teóricas e epistemológicas**. Lisboa: Almedina, 2011.
- 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: Palgrave Macmillan, 2010.
- JAMES, E. The non-profit sector in comparative perspective. In: POWELL, W. W. (Ed.). **The non-profit sector: a research handbook**. New Haven, CT: Yale University Press, 1987. 397-415 p.
- 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. **La Théorie du système général**. Paris: PUF, 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**, v. 41, n. 4, p. 580-608, 2012.



- LORINO, P. Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, 2002. Disponível em: <<http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-7-l-intelligence-strategique-en-gestion/4140115640.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2014.
- MALO, M.-C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1<sup>re</sup> partie: L'entrepreneur et son environnement. **Revue Internationale de l'Économie Sociale**, n. 281, p. 84-95, 2001a.
- MALO, M.-C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2<sup>e</sup> partie: l'entreprise et ses orientations. **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, 2008.
- MALO, M.-C.; VÉZINA, M. **Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers**, 2003. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/bitstream/001652dd/1/ET0301.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2014.
- MALO, M.-C.; VÉZINA, M. Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégie de création de valeur et configuration organisationnelles. **Économie et Solidarités**, v. 35, n. 1/2, p. 100-120, 2004a.
- MALO, M.-C.; VÉZINA, M. 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 Internationale de l'Économie Sociale**, n. 322, p. 62-79, 2011.
- MARTINET, A. C. Épistémologie de la stratégie. In: MARTINET, A. C. (Ed.). **Épistémologies et sciences de gestion**. Paris: Economica, 1990. 211-236 p.
- 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, 2005.
- MAUGET, R.; AUVOLAT, M. Analyse économique et stratégique des entreprises coopératives d'entrepreneurs. **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. **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.
- MORIN, E.; LE MOIGNE, J.-L. **L'intelligence de la complexité**. Montréal: L'Harmattan, 1999.
- 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.; YOUNG, D. R. (Eds.). **Public subsidy for day care of young children**. Lexington, MA: D. C. Heath & Co., 1973. 47-69 p.
- NICOLAU, I.; SIMAENS, A. Strategic management in social economy: an overview of social solidarity cooperatives in Portugal, 2008. Disponível em: <[http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/WORKING\\_PAPERS/WP08-06.pdf](http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/WORKING_PAPERS/WP08-06.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2014.
- 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: Sorbonne, 1998. 183-223 p.
- PERRET, F.; NIEDDU, M. Une régulation de l'hybridation entre marchand et non-marchand: le cas des formes de production de logiciels libres. **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. In: RESEARCH FORUM OF THE INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 1995, Manchester. [s.n]. Manchester: ICA, 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**, 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.
- 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, 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**, n. 59, p. 237-258, 2007.
- SAXTON, J.; BURROWS, D.; WOLFF-INGHAM, J. **It's competition, but not as we know it**. London: Third Sector, 1996.
- SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations**: une anthologie sociologique. Les théories de l'organisation. Montréal: Gaetan Morin, 1992.
- SERVA, M. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração: inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 3, p. 51-64, 2013.
- SIBIEUDE, T. La création d'entreprise dans l'économie sociale: le rôle des grands acteurs du secteur. *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, 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.
- TEASDALE, S. Negotiating tensions: how do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations? *Housing Studies*, v. 27, n. 4, p. 514-532, 2012.
- TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Rev. Adm. Pública*, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.
- TREMBLAY, B. Gestion des coopératives et prise de décision. In: DESFORGES, J.-G.; VIENNEY, C. (Eds.). **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**. Montréal: Jour/CIEM, 1980. 315-330 p.
- VÉZINA, M.; LEGRAND, C. J. Du positionnement aux ressources: deux lunettes théoriques, une étude empirique. In: LAROCHE, H. (Ed.). **Perspectives en management stratégique**. Paris: EMS, 2003. v. 9. 113-130 p.
- VIENNEY, C. Rapports d'activités et rapports de sociétariat. In: DESFORGES, J.-G.; VIENNEY, C. (Eds.). **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**. Montréal: Jour/CIEM, 1980. 251-286 p.
- 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**, n. 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.
- WEISBROD, B. **The nonprofit economy**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.
- 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.
- YANNICK, B. et al. Sociologie pragmatique: mode d'emploi. *Politix*, v. 3, n. 103, p. 175-204, 2013.
- 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, 2010.

Paulo Roberto Araujo Cruz Filho

Doutorando em administração pela Université du Québec à Montréal; Professor da FAE Business School. E-mail: paulocruzfilho@fae.edu

## Anexo 1: Os Estudos Analisados

Estudos (por data e por autor)	(P) Problemática / Questão de pesquisa (R) Resultados / (I) Implicações	Foco, ideologia e evolução da estratégia	Definição da estratégia	Postura	TO <sup>1</sup>
Blessing (2012)	(I) Social entrepreneurship, as a hybrid, is a balancing act, and institutional challenges shape the context for its development in each national setting.	Foco: Equilíbrio conflitual ; Ideologia: Perspectiva institucional; Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	SE
Gras e Lumpkin (2012)	(I) Social entrepreneurs are more external-oriented than commercial ones, specifically when choosing how they will compete.	Foco: Estabilidade funcional ; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	SE
Liu e Ko (2012)	(I) NPO use organizational learning to develop their marketing capabilities, by imitation of other charity retailers', through a carefully planned learning strategy and new marketing capabilities.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP / SE
Mosley, Maronick e Hagai (2012)	(I) Larger size provides organizations had a unique ability to choose among different adaptive tactics, as larger size was predictive of adding new programs, reducing programs, expanding advocacy, and pursuing earned income	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Teasdale (2012)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	SE
Barbieri e Guerra (2011)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	SE
Coombes, Morris, Allen et al. (2011)	(I) 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).	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP

continuação	Cooney (2011)	(I) Slow growth, cross-subsidization, and diversification are key approaches to balancing commercial goals with social aims across a range of SPB organizational models.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	SE
	Davis, Marino, Aaron et al. (2011)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
	Marival (2011)	(I) À fin d'obtenir les ressources nécessaires à leur survie, les associations déploient différents types de stratégies politiques et techniques dans un continuum : les plus isomorphiques aux plus dynamiques.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva institucional; Evolução: Percorso 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).	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percorso 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.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	SE
	Di Domenico, Haugh e Tracey (2010)	(I) 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).	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	SE

continuação

Grimes (2010)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Jäger (2010)	(I) The conceptual core of social business is an action triangle, composed by the social business, the solidarity market and the social needs.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva institucional; Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	SE
Moizer e Tracey (2010)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	SE
Richez-Battesti e Oswald (2010)	(I) 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.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	ES
Teasdale (2010)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	SE
Weerawardena, McDonald e Mort (2010)	(I) Three aspects characterizing sustainability: (a) a dynamic environment forcing entrepreneurial strategies; (b) operational strategies aimed at financial stability (revenue enhancing; and (c) adoption of multiple innovative strategies (redefining social mission.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP



continuação

Young, Jung e Aranson (2010)	(I) Alternative and mixed pricing strategies between maximizing net revenue and achieve maximum mission impact within the constraint of financial solvency: «from muddling through on a program by program basis	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	C
Bratt (2009)	(I) «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)	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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 costumer orientation effective. Results also show that social and economy performance are linked.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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).	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Chew (2009); 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.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP

continuação

Courtney, Marnoch e Illiamson (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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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 : les orientations stratégiques, l'arène stratégique, l'organisation stratégique et les meneurs d'enjeux stratégiques.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	ES
Basinger e Peterson (2008)	(I) 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.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
Bradach, Tiernet e Stone (2008)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Brown (2008)	(I) 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.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	C
Hsieh, Curtis e Smith (2008)	(I) 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Jussila, Tuominen e Saksa (2008)	(I) The key to understanding the distinctiveness of consumer co-operatives strategic management from that of for-profit firms lies in the concept of value maximization, which is different and significantly broader in the former than in the latter.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percorso 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.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C

continuação

Mazzarol e Soutar (2008)	(I) 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».	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP
Nicolau e Simaens (2008)	(I) The study reveals that despite recognizing the importance of strategic planning, some Portuguese Cooperatives miss some strategic procedures and long term perspective of their activity, being mainly managed in the short term perspective.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	C
Vijande, Fernandez e Múgica (2008)	(I) 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.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Messaoudi (2007)	(I) L'environnement institutionnel public favorise la segmentation de l'offre dans ce secteur. Les initiatives marchandes se spécialisent et celles non marchandes diversifient leurs services (polyvalence).	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva institucional; Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Perret e Nieddu (2007)	(I) 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).	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Retolaza Roqueñi e Mata (2007)	(I) Les auteurs ont identifié cinq facteurs de réussite des entreprises d'insertion espagnoles : localisation, activité, structure, gestion et activités intangibles (p. ex. réputation).	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	ES
Sanchez e 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: taille, ressources et professionnalisation de la gestion.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	ES
Goldsmith e Gow (2005)	(I) The members of a lamb cooperative 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 relationships.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C

continuação

Marwell e McInerney (2005)	(I) There are three potential pathways when NPO and FPO are present in a market: stratified, displaced markets and defended markets	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Hodge e Piccolo (2005)	(I) 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.	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 requires very small financial amounts of financial resources.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Malo e Vézina (2003)	(I) Les entreprises collectives évoluent en trois phases mettant en relief cinq stratégies de création de valeur : émergence, diffusion, standardisation, focalisation et hybridation.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Chetkovich e Frumkin (2003)	(I) By analyzing the domain of competition and competitive strategy, the results show that nonprofits need different kinds of strategies for different kinds of competitive situations.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Vézina e Legrand (2003)	(I) Combinaison du positionnement et de l'approche des ressources. 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 rentable en un segment rentable, du moins pour elle » (p. 126).	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	C
Fairbairn (2002)	(P) Est-ce qu'une entreprise de l'économie sociale doit poursuivre des buts sociaux? (R) Les coopératives ont l'obligation de se concentrer sur des fonctions économiques, en exerçant à la fois une fonction associative parmi leurs membres.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	C
Frumkin e Kim (2001)	(I) The results showed that «[n]o matter the field of activity, positioning around mission positively influenced the flow of contributions because donors do not reward cost efficient positioning strategies.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percorso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	NP

continuação

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».	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.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Percurso organizacional	Escolha estrutural	Crítica	ES
Petrella (2001)	(I) 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.	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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP / SE
Frumkin e Andre-Clark (2000)	(P) How can nonprofit providers best compete for contracts? (R)   Develop a clear strategy for competing against for-profits, efficiency must be a means toward the end of greater mission fulfillment, respond to the public sector's desire for documented outcomes by finding innovative ways to measure the full range of outcomes.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Crittenden (2000)	(I) Nonprofits need to stay focused in their product/service offerings and avoid adding numerous related or unrelated product/service offerings, 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Alexander (2000)	(I) Nonprofits developed four adaptation strategies : pursuing strategic expansion, developing business management techniques, stepping up boundary-spanning activities and maintaining public service character through commercialization.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Froelich (1999)	(I) This research examines the effects of three major revenue strategies (private contributions, government funding and commercial activity) in NPO.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP



continuação	Dees (1998)	(I) The drive to become more businesslike involves identifying potential sources of earned income; set clear and realistic financial objectives. Commercial programs don't need to be profitable to be worthwhile.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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, NPO must have an autonomous conduct and freely choose their goals.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
	Saxton (1996)	(I) This paper proposes four generic strategies for competitive advantage in nonprofit organisations: externally driven, niche, differentiation and awareness.	Foco: Equilíbrio conflitual; Ideologia: Perspectiva institucional; Evolução: Percorso 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 size, organizations that used a formal approach to strategic planning had higher levels of financial and social performance than those with less formal processes.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
	Klausen (1995)	(I) Adopting generic management techniques to nonprofits is problematic because it may be unnecessary, dysfunctional with regard to leadership and management and detrimental to the image of the associations.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Crítica	NP
	Adams e Perlmutter (1995)	(I) Leadership in the NPO has shifted from a mission-centered focus to a resources-driven focus. Results shows that resources are more important than mission.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
	Wilson (1992)	(I) Voluntary sector deals with increased levels of competition between sectors, voluntary organizations and pressures toward professionalization. Cooperation is an alternative to competition in the British voluntary sector.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP

continuação

McMurtry, Netting e Kettner (1991)	(P) What factors characterize continued viability of NPO agencies and their ability to commit to poor clients? (R) Steady or declining revenues, increased competition with other agencies, and rising demand for services from clients who cannot pay. The strategies ranged from small-scale productivity to restructuring.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	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.	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? (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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Nielsen (1986)	(P) How should a nonprofit 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.	Foco: Estabilidade funcional; Ideologia: Gerencialismo técnico; Evolução: Conteúdo por escolha	Conteúdo pragmático	Clássica	NP
Desforges (1980)	(I) L'auteur présente 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.	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.	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. Il y a un ajustement réciproque des activités de l'entreprise et des activités des membres.	Foco: Mudança conflitual; Ideologia: Perspectiva processual; Evolução: Processo gradual	Processo analítico	Cooperativa	C