

## As formas de comercialização na economia social e solidária e os princípios de comportamento econômico de Polanyi

The forms of commercialization in the social and solidarity economy and Polanyi's principles of economic behavior

Paulo Roberto Araujo Cruz Filho<sup>1</sup>  
paulocruzfilho@gmail.com

---

**Resumo.** Este artigo tem como objeto de estudo as organizações de economia social e solidária que combinam finalidade social com atividades econômicas de mercado. Sendo assim inseridas em uma lógica de mercado, a observação empírica revela que essas organizações adotam diferentes formas de comercialização que as permite vender produtos e serviços em função de uma finalidade social. A fim de compreender como tais formas de comercialização surgem e quais são suas características, este artigo sugere a construção de um quadro teórico baseado nos princípios de comportamento econômico de Polanyi. Tais princípios evidenciam a existência de três regimes econômicos e de três tipos de recursos que são hibridizados por essas organizações, e que explicam sua origem, seu papel na economia, e, assim, suas quatro formas híbridas de comercialização: não-relacionada, relacionada, integrada e incorporada. A tipologia proposta vai além de uma simples descrição do que pode ser observado empiricamente, e consiste em uma primeira tentativa de teorização da questão da hibridização das atividades econômicas na economia social e solidária. Além de auxiliar na compreensão da complexidade e da pluralidade que caracterizam as organizações de economia social e solidária, tal quadro teórico pode auxiliar na identificação de pistas importantes de pesquisa quando aplicado aos mais diversos contextos nacionais.

**Palavras-chave:** economia social e solidária, comercialização, missão, atividade econômica, Polanyi.

**Abstract.** The purpose of this paper is to explore the specificities of social and solidarity economy organizations that combine social mission with economic activities in the market. Empirical observation reveals that these organizations, being embedded in a logic market, adopt different forms of commercialization that enable them to sell products and services but always serving a social objective. In order to understand how such forms of commercialization emerge and what their characteristics are, this paper suggests a theoretical framework based on Polanyi's principles of economic behavior. These principles reveal the existence of three economic regimes and three types of resources that are hybridized by social and solidarity economy organizations, and explain their origins, their roles in the economy, and finally their four hybrid forms of commercialization: not related, related, integrated and incorporated. The proposed typology goes beyond a simple description of what can be empirically observed, and consists in a first attempt at theorizing the issue of hybridization of economic activities in the social and solidarity economy. Besides contributing to the understanding of the complexity and diversity that define the development of social and solidarity economy, this theoretical framework can be helpful in identifying important topics for further research when applied to different national contexts.

**Key words:** social and solidarity economy, commercialization, mission, economic activity, Polanyi.

---

<sup>1</sup> Doutorando em administração na Université du Québec à Montréal, Chaire de Recherche du Canada en Économie Sociale. 1290, rue Saint-Denis, AB-9200, H2X 3J7, Montréal, Québec, Canada. Este artigo constitui uma parte de uma tese de doutorado em andamento. O autor agradece as sugestões feitas pelos avaliadores anônimos da revista e os comentários da professora Marie J. Bouchard em versões preliminares deste artigo.

## Introdução

Este presente artigo trata da temática da comercialização nas organizações de economia social e solidária. Essas organizações não exploram o mercado da mesma forma e com os mesmos objetivos das empresas tradicionais, mas consistem em iniciativas que vão além do puro assistencialismo, combinando finalidade social a atividades econômicas de mercado. Enquanto algumas organizações, como as grandes cooperativas, se servem quase que exclusivamente de atividades mercantis para satisfazer as necessidades e aspirações de seus membros e beneficiários, outras iniciativas combinam, de diversas formas, atividades mercantis e não-mercantis para atingir suas finalidades sociais.

Visando compreender melhor quais são as características das formas de comercialização desenvolvidas por essas organizações, este artigo sugere um quadro teórico baseado nas particularidades essenciais da economia social e solidária e nos princípios de comportamento econômico de Polanyi. Esses princípios evidenciam a existência de três regimes econômicos (Laville, 1994) e de três tipos de recursos (Evers e Laville, 2004) que são hibridizados pelas organizações de economia social e solidária.

Trata-se de um primeiro exercício de teorização das formas adotadas pelas organizações de economia social e solidária para comercializar produtos e serviços em função de uma finalidade social. A tipologia proposta considera a relação entre as atividades econômicas mercantis e a missão social da organização, a relação entre a clientela dessas atividades e os destinatários da missão social, as funções dessas organizações na economia, e ilustra também vários exemplos dessas formas de comercialização nas Américas do Sul e do Norte.

O artigo é dividido em quatro partes principais. Em primeiro lugar, discute-se a questão da comercialização na economia social e solidária e as principais correntes teóricas que consideram essa questão. Na segunda parte, os princípios de comportamento econômico de Polanyi são explorados, e suas contribuições à compreensão do tema da comercialização nas organizações de economia social e solidária são destacadas. Em seguida, na terceira parte, são discutidos os fatores que explicam a presença das organizações de economia social e solidária na economia,

assim como as funções que tais organizações exercem na sociedade. Combinando a essa análise os princípios de comportamento econômico de Polanyi, identifica-se que essas organizações se situam na intersecção entre uma lógica mercantil e não-mercantil, o que fornece o embasamento teórico necessário para detalhar as formas de comercialização nessas organizações, que são tratadas em uma terceira parte. Os comentários finais e pistas para pesquisa futura complementam a discussão.

## Economia social e solidária e a questão da comercialização

Em todo o mundo, existe um conjunto de organizações socioeconômicas que consistem em iniciativas distintas das empresas capitalistas e dos órgãos públicos (Defourny, 2004). Essas organizações operam sob uma grande variedade de estruturas legais e representam novas respostas às mudanças provocadas pelas crises econômicas, às dificuldades do Estado e às necessidades e aspirações sociais e econômicas das comunidades nas quais elas estão inseridas (Defourny, 2004; Bouchard, 2010).

Várias definições e abordagens têm sido desenvolvidas para entender o papel destas organizações na economia e para identificar, entre elas, quais subconjuntos existem e quais são suas peculiaridades. O termo “terceiro setor” é um dos mais utilizados, e se refere às organizações que ocupam um espaço distinto entre o setor privado capitalista e o setor público (Defourny e Mertens, 1999; Mertens, 1999; Defourny, 2004; Draperi, 2007), ou, numa perspectiva mais ampla, um espaço intermediário situado na intersecção entre o Estado, o mercado e o setor informal (Evers, 1995; Laville, Borzaga, Defourny *et al.*, 1999; Evers, 2000; Evers e Laville, 2004; Defourny e Pestoff, 2008). Paralelamente ao conceito de terceiro setor, duas abordagens teóricas principais coexistem no cenário internacional (Laville, Borzaga, Defourny *et al.*, 1999; Defourny, 2004; Evers e Laville, 2004). Uma delas é a abordagem das organizações sem fins lucrativos (*nonprofit sector*), que é baseada em uma análise econômica de todo o conjunto de organizações que se caracterizam por um impedimento legal de distribuição dos lucros (Salamon e Anheier, 1992a; 1992b), independentemente da realização de atividades comerciais. A outra é a

economia social e solidária<sup>2</sup>, que adota uma perspectiva baseada na sociologia econômica, e que se refere às organizações com fins sociais que se caracterizam principalmente pelo seu caráter democrático, como as cooperativas, as associações e as organizações mútuas (Vienney, 1980; Desroche, 1983; Vienney, 1994), além de, atualmente, cada vez mais certos tipos de fundações (Defourny e Mertens, 1999; Defourny, 2004; Monzón, 2006; Chaves e Monzón Campos, 2007).

Assim como em diversos países latino-americanos e africanos, no Brasil a expressão “economia social” em si é pouco utilizada, tendo-se desenvolvido mais amplamente, tanto na dimensão da práxis como na produção científica, outros conceitos, como o de “economia solidária” (Serva e Andion, 2006). Este se refere, no contexto brasileiro, ao conjunto de atividades econômicas que se caracterizam como uma “nova forma social de produção” não capitalista (Gaiger, 2004 p. 22) e que são organizadas e realizadas sob uma forma coletiva e autogestionária (Anteag, 2009), “sem, no entanto, confundir-se com as cooperativas que empregam assalariados” (Singer, 2002, p. 86). Essa definição brasileira de economia solidária exclui do campo “outras iniciativas onde formas híbridas de regulação socioeconômica, relações de trabalho, composição de capital e organização do processo produtivo se verificam” (Serva e Andion, 2006, p. 65). Por essa razão, adotamos neste artigo uma perspectiva ampla, que considera diversas iniciativas que podem ser consideradas dentro do campo da “economia social e solidária”, e que se caracterizam por uma finalidade social que predomina sobre a atividade econômica, por uma governança democrática, por uma limitação no que se refere à distribuição dos lucros, por uma autonomia de gestão (Defourny e Develtere, 1999) e, evidentemente, por uma produção organizada de bens e de serviços (Boucharde, Cruz Filho e St-Denis, 2011).

Recentemente, a partir dos anos 1990, uma nova abordagem teórica tem se desenvolvido, principalmente na Europa e nos Estados Unidos (Defourny e Nyssens, 2010), focada no estudo teórico e empírico de todo o conjunto das iniciativas produtivas e comerciais do terceiro setor (Bacchiaga e Borzaga, 2004), que são

chamadas de “empresas sociais”. Elas constituem, assim, uma “ponte” entre as abordagens da economia social e do setor sem fins lucrativos (Defourny e Nyssens, 2006), englobando as iniciativas que realizam uma atividade econômica de mercado. Este novo conceito é assim capaz de considerar e incorporar o surgimento de novas formas organizacionais híbridas que combinam finalidade social e economia de mercado, tendo sempre suas raízes no terceiro setor (Billis, 2010). Essas iniciativas possuem uma natureza pluralista, pois podem se caracterizar pela presença de vários objetivos (sociais, econômicos e políticos), de várias partes interessadas e de diferentes tipos de recursos (Evers, 2004; Laille e Nyssens, 2004; Campi, Defourny e Grégoire, 2006; Gardin, 2006b). Todas essas características se devem à posição híbrida que elas ocupam na sociedade, de maneira geral, e na economia de maneira mais específica, e que define assim as formas de comercialização que elas adotam.

Em um artigo publicado em 2011 nesta revista, Jean-Louis Laille descreve diversos exemplos desses novos arranjos organizacionais híbridos que se situam entre as formas associativas e cooperativas, e “que podem ser agrupadas em torno das noções de cooperativismo solidário e empresas solidárias” (Laille, 2011, p. 97), como as cooperativas de solidariedade social italianas, as cooperativas mistas de integração social espanholas, as cooperativas de solidariedade social portuguesas, as sociedades cooperativas de interesse coletivo francesas e as *community interest companies* inglesas. O autor destaca assim que, desde a década de 1980 na Europa, observa-se uma nova onda de iniciativas motivadas pela “vontade de reinscrever a solidariedade democrática no coração da economia” (Laille, 2011, p. 97). De forma similar no Brasil, a lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999 instituiu a criação das cooperativas sociais no país, que são, conforme o seu artigo primeiro, “constituídas com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico, por meio do trabalho, [e] fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos”<sup>3</sup>.

Nota-se assim uma clara aproximação teórica entre as definições de economia social e

<sup>2</sup> Nós adotamos neste trabalho uma perspectiva ampla tratando dos pontos em comum entre os conceitos de “economia social” e “economia solidária”, estando conscientes das diferenças entre estas duas correntes (para uma explicação sobre as diferenças desses dois conceitos, ver Laille *et al.* (2006) e Laille (2007)).

<sup>3</sup> Uma descrição detalhada sobre as cooperativas sociais no Brasil foi realizada por Martins (2009).

solidária e dessas novas iniciativas híbridas consideradas como “empresas sociais” (Defourny, 2004). As organizações de economia social e solidária (OESS) constituem, assim, um conjunto que se encontra em constante evolução, sendo capazes de dar origem a uma grande variedade de iniciativas socioeconômicas em resposta às mais diversas necessidades sociais e coletivas. Como parte dessas iniciativas, diferentes formas de comercialização podem ser desenvolvidas e adotadas por essas organizações, cujas características dependem, além das particularidades descritas acima, da natureza do comportamento econômico dessas organizações, dos seus contextos de origem e dos papéis que elas desempenham na economia.

### Os princípios de comportamento econômico

Para compreender o que caracteriza o comportamento econômico das organizações de economia social e solidária, é necessário esclarecer, primeiramente, as noções de economia, mercado e comércio no contexto dessas organizações. Para tal, as obras de Karl Polanyi, principalmente as que se referem às suas críticas sobre a economia política e suas análises sobre sistemas econômicos, são referências que portam uma contribuição essencial para essa compreensão, como demonstram estudos que aplicaram as ideias do autor ao contexto da economia social e solidária (Laville, 2003; Gardin, 2006a; Laville, 2007; Servet, 2007; Degavre e Lemaître, 2008).

Polanyi (1944) apresenta uma análise substantiva da economia, baseada em uma perspectiva institucional das diversas modalidades, ou “formas de integração”, pelas quais os processos econômicos se constituem em uma sociedade. O argumento principal de Polanyi é que o mercado não é o único princípio de comportamento econômico, e que três outras formas de integração caracterizam a produção e a circulação de bens e serviços em uma sociedade: a administração doméstica, a reciprocidade e a redistribuição. Essas quatro formas de integração, incluindo o mercado, constituem os modelos institucionais pelos quais os indivíduos e os elementos do processo econômico – como os recursos, o trabalho e o transporte dos bens – se conectam (Polanyi e Pearson, 1977).

O comércio, por sua vez, é um método bilateral e pacífico que consiste em adquirir bens que não são ou não estão disponíveis em um determinado local (Polanyi, 2008). Segundo

Polanyi (2008), existem três tipos de comércio: (a) o comércio de dons, no qual as relações são baseadas na reciprocidade; (b) o comércio administrado, que é organizado e controlado por uma autoridade, normalmente o Estado, em que os preços são fixos e a negociação é feita sob outros aspectos, como qualidade, modos de pagamento, modos de entrega; e (c) o comércio de mercado. Explicaremos esses conceitos nos próximos parágrafos.

O mercado, explica Polanyi (1983), é um local de encontro para fins de troca ou de compra e venda. A variedade de bens que podem ser comprados e vendidos é praticamente ilimitada, e obedece-se, no mercado, ao mecanismo da oferta-demanda-preço (Polanyi, 2008). Essa relação entre oferta, demanda e preço obedece a uma lógica que é descrita pela teoria neoclássica do mercado. Tal perspectiva destaca que o comportamento dos indivíduos determina os processos econômicos, e se caracteriza pela lógica do *homo economicus* (Ferguson, 2008). Segundo essa doutrina, o comportamento humano é determinado pelo interesse pessoal, pela racionalidade e pela razão, e focado na maneira mais eficiente possível de alocação de recursos e de rentabilidade (Ferguson, 2008). O mercado é assim estruturado pela teoria da oferta e da demanda, elaborada por Adam Smith, e baseado na teoria da racionalidade econômica (Heath, 1976; Friedman e Hechter, 1990).

Polanyi (1983) destaca, assim, que uma economia de mercado é um sistema econômico regulado, dirigido e controlado unicamente pelas leis do mercado, caracterizado pela existência de uma moeda e centrado no preço, que garante os lucros que, por sua vez, motivam a produção e a distribuição. A organização da produção e a distribuição dos bens são confiadas a um mecanismo de autorregulação, que implica que toda a produção é vendida no mercado, e que todas as receitas se originam das vendas e são suficientes para comprar todos os produtos disponíveis (Polanyi, 1983). O mercado se constitui como “um ponto de encontro entre a oferta e a demanda com objetivos de troca”, que normalmente toma a forma de compra e venda, cujas transações se realizam principalmente pelo mecanismo do preço, mas podendo também assumir a forma de pagamento em natura (bens e serviços) em vez de moeda, ou troca (Laville, 2007, p. 15, tradução nossa). Quando o mercado constitui o mecanismo regulador da economia, trata-se de uma economia mercantil, cuja natureza da

relação entre duas ou mais partes é contratual (Evers e Laville, 2004).

Entretanto, destaca Polanyi (1983), adotando-se uma perspectiva histórica e antropológica no estudo das civilizações humanas, observa-se que, originalmente, o homem não age motivado pelo desejo de possuir bens materiais, mas pelo desejo de manter sua posição, suas exigências e seu prestígio social. O autor questiona assim os preceitos fundamentais da doutrina liberal do mercado, afirmando que essa doutrina, assim como o mecanismo de um mercado autorregulador, não é natural, mas o resultado de um sistema construído (Polanyi, 1944). Três dos seus argumentos merecem ser destacados.

Em primeiro lugar, o autor rejeita a ideia de que a natureza do ser humano limita-se ao conceito do *homo economicus*, porque ele é, na verdade, um ser social. A ideia de um “homem econômico” não é natural, explica Polanyi, ela emerge no século dezenove, quando a “subsistência natural e humana da sociedade se transformou em um produto básico (*commodity*)” (Polanyi, 1944, p. 176, tradução nossa). Nesse sentido, Coraggio (2011) destaca que a racionalidade econômica de certas iniciativas é na verdade caracterizada pela reprodução da “vida humana” em vez do lucro. Este conceito de vida humana “implica que a existência de cada indivíduo requer o reconhecimento do outro, da vida dos outros e da natureza” (Coraggio, 2011, p. 1, tradução nossa).

Em segundo lugar, Polanyi destaca que, embora a doutrina liberal e a noção de mercado autorregulador se baseiem na ideia de liberdade, e de que o *laissez-faire* é um processo natural, “a introdução dos mercados livres, longe de acabar com a necessidade de regulação, controle e intervenção, aumentou enormemente a importância desses processos” (Polanyi, 1944, p. 140, tradução nossa). Os mercados “livres” necessitam, desse modo, de regulação, das funções administrativas do Estado, porque eles não poderiam se originar simplesmente pelo ato de deixar as coisas seguirem o seu curso natural (Polanyi, 1944). Polanyi (1983) enfatiza essa situação paradoxal do mercado, que resulta, por exemplo, na necessidade de proteção de algumas empresas de mercado que são ou estão, em determinados momentos, vulneráveis aos efeitos nefastos do próprio mercado.

Finalmente, Polanyi (1983) destaca que permitir que o mecanismo do mercado determine sozinho a relação entre os seres humanos e seu ambiente natural teria por resultado “destruir

a sociedade”, porque consistiria em subordinar a sobrevivência da sociedade unicamente às regras do mercado, baseadas no princípio do ganho econômico. O autor destaca, assim, a importância da economia autossuficiente, de tradição agrária e familiar, e defende uma economia incorporada, em que laços de casamento, de parentesco e da comunidade mediarão as transações econômicas centrados em fins sociais, e não de mercado. Essas limitações evidenciam assim a relevância das outras três formas de integração para se compreender de forma substantiva a economia.

A redistribuição é o princípio pelo qual a produção de bens e serviços é entregue a uma autoridade que tem a responsabilidade de distribuí-los, e que é normalmente representada pelo Estado, que se situa assim no centro da economia. Quando a economia é regida pelo princípio da redistribuição, trata-se de uma *economia não-mercantil*, na qual a redistribuição é organizada sob a tutela do Estado, mobilizada assim para garantir os direitos dos cidadãos (por exemplo, segurança social, previdência, assistência social), a prestação de serviços públicos, entre outras atividades (Evers e Laville, 2004).

A reciprocidade consiste em uma relação entre pessoas sustentada por uma lógica de doação e “contra-doação”, ela se refere ao fluxo de bens e serviços entre indivíduos e grupos que estão dispostos a estabelecer uma relação social, sendo que os laços sociais são mais importantes do que os bens ou serviços trocados. Juntamente com o princípio da administração pública, a reciprocidade constitui o mecanismo de base de uma *economia não-monetária*. Nessa economia, a distribuição de bens e serviços é confiada principalmente ao voluntariado e à autoprodução, isto é, à participação ativa dos usuários na produção de serviços, o que confere o aspecto solidário à economia (Laville, 1994). A reciprocidade, destacam Evers e Laville (2004), pode ser também monetária, como as doações financeiras, mas é principalmente em uma economia não-monetária que a reciprocidade se exprime.

A administração doméstica refere-se à autoprodução, ou seja, à produção para consumo ou uso próprio, ou para os membros do seu grupo, e constitui uma característica, por exemplo, das famílias, que visam satisfazer os interesses de um grupo determinado de indivíduos (Polanyi, 1983). Assim como a reciprocidade, a administração doméstica também se exprime geralmente em uma economia não-monetária (Laville, 2007).

Essas três últimas formas de integração econômica se caracterizam assim por uma produção e uma circulação de bens e serviços asseguradas por outros elementos diferentes da motivação pelo ganho (lucro), do princípio do trabalho pela remuneração e do princípio do esforço mínimo (Polanyi, 1944), ao contrário do princípio econômico do mercado. Bem adaptado ao contexto da concorrência capitalista, o conceito de mercado pode ser um modelo útil para analisar as atividades de comercialização de vários tipos de organizações, mas não reflete a realidade completa daquelas que se situam em outras esferas de economia, como os organismos públicos (Nutt e Backoff, 1993) e as organizações da economia social e solidária. Embora estas organizações possam efetivamente produzir bens e serviços que são vendidos no mercado, a perspectiva capitalista de mercado é insuficiente, e, considerada de forma isolada, ela é inapropriada ao contexto pluralista da economia social e solidária. Neste sentido, Mertens (2010a) considera que o conceito de “mercado” no contexto da economia social e solidária deve ser considerado de modo menos restritivo, sendo visto mais como um “campo de ação” definido pelas atividades da organização e suas interações com diversos atores (clientes, beneficiários, membros, financiadores, fornecedores, parceiros, concorrentes, etc.), do que unicamente como um ponto de encontro entre oferta e demanda.

### **O comportamento econômico das organizações de economia social e solidária**

Para compreender as peculiaridades do “campo de ação” das organizações de economia social e solidária, é necessário entender, primeiramente, o contexto de origem e o papel que essas organizações exercem na economia.

A presença dessas organizações na economia é explicada pela sua capacidade de propor soluções viáveis e sustentáveis às falhas do Estado (Weisbrod, 1977), do mercado (Hansmann, 1980; Ben-Ner, 1986) e da filantropia (Salamon, 1987), pelo comportamento e motivações dos empreendedores (Young, 1983; James, 1987; Rose-Ackerman, 1996) e pelo contexto de origem de iniciativas sociais empreendedoras (Salamon e Anheier, 1998). As soluções fornecidas por essas organizações emergem assim como uma resposta às

necessidades não atendidas da comunidade, mas também pela ação proativa dessas organizações que “são muitas vezes as primeiras a identificar novas necessidades e propor soluções” (Mertens, 2010b, p. 86, tradução nossa).

As organizações de economia social e solidária podem, assim, desempenhar um papel, como explica Mertens (2010b), na produção de bens/serviços públicos (e quase-públicos), na produção de bens e serviços de confiança, e no desenvolvimento de iniciativas de “contra-poder” do mercado. No primeiro caso, as organizações complementam a ação do governo (como bancos de alimentos e outras organizações não governamentais), financiando-se principalmente com recursos provenientes de subvenções, de dons e do voluntariado, ou realizam atividades delegadas pelo poder público, sendo total ou parcialmente subsidiadas pelo Estado (como centros de inserção no mercado de trabalho e centros de atendimento a pessoas carentes).

No segundo caso, graças à sua finalidade social, aos limites impostos sobre a distribuição dos lucros, ao caráter democrático e participativo e à presença de empreendedores idealistas e carismáticos, essas organizações são capazes de superar problemas de assimetria de informações e produzir bens e serviços de confiança, como creches e asilos. Finalmente, algumas dessas organizações surgem a partir da mobilização dos cidadãos contra a exploração do mercado, constituindo iniciativas de “contra-poder”, como cooperativas de consumidores, produtores, poupadores e trabalhadores. É importante notar, como afirma Mertens (2010b), que uma mesma organização pode desempenhar simultaneamente mais de um desses papéis.

Tais papéis colocam em evidência a natureza híbrida dessas organizações, que atuam não somente em uma economia mercantil, mas que exercem um papel fundamental em uma economia não-mercantil e em uma economia não-monetária (Laville, 2007). A noção de economia no campo da economia social e solidária é assim pluralista, porque essas organizações são capazes de combinar os princípios econômicos descritos por Polanyi (1944) em torno de uma finalidade social voltada aos seus membros ou à comunidade. Entretanto, a natureza dessa forma híbrida que caracteriza as organizações de economia social e solidária exige certos esclarecimentos em relação à economia substantiva de Polanyi. Se a economia mercantil se caracteriza

pelo mercado como mecanismo de comportamento econômico, a economia não-mercantil pela redistribuição e a economia não-monetária principalmente pela reciprocidade, em qual economia se inserem essas organizações híbridas que combinam esses diversos mecanismos de comportamento econômico? A resposta depende da forma pela qual o conceito de “atividade econômica mercantil” é definido, ou seja, deve-se questionar como definir quais atividades são mercantis (de mercado) e quais não são. Ao explorar esta questão, Marée e Mertens (2002) explicam que a literatura econômica oferece pelo menos três maneiras de abordar o que é o mercado: pragmática, normativa e técnica.

A abordagem pragmática, ou abordagem pelas atividades, define o mercado pelos “tipos de bens e serviços que são trocados” (Marée e Mertens, 2002, p. 13, tradução nossa). Nesse aspecto, os bens e serviços considerados “públicos” ou “quase-públicos” não podem ser oferecidos pelos mecanismos de distribuição do mercado, por causa de suas características de não-rivalidade (o uso do bem/serviço por uma pessoa não prejudica a capacidade de outras de usar o mesmo bem/serviço) e de não-exclusão (é tecnicamente impossível ou muito caro para excluir pessoas de sua utilização), como por exemplo a defesa nacional, a ordem pública, a justiça, a iluminação pública, o controle da poluição do ar, a proteção ambiental, etc. (Hansmann, 1987). Segundo esta abordagem, uma organização é mercantil quando sua atividade principal não é aquela de produzir tais bens e serviços públicos ou quase-públicos, que são caracterizados como “não-mercantis”. Os órgãos públicos são, tradicionalmente, os mais importantes fornecedores de bens e serviços não-mercantis. Em relação às OESS, muitas delas podem ser classificadas como “não-mercantis”, principalmente aquelas que atuam nos setores de saúde, cultura, assistência social e serviços sociais. No entanto, esta definição não é tão evidente no caso de OESS que realizam várias atividades, tanto mercantis como não-mercantis, principalmente quando estas compartilham os mesmos fatores de produção. Um exemplo são as chamadas “empresas de inserção”, que podem possuir uma atividade de formação (não-mercantil) e uma atividade de inserção que geralmente produz bens e serviços efetivamente vendidos no mercado (mercantis). Além disso, algumas atividades tradicionalmente mercantis, como

os restaurantes, podem ser direcionadas a um público carente, oferecendo seus produtos a baixo custo e sem concorrência direta, compartilhando assim características semelhantes às atividades não-mercantis, embora originalmente classificadas como mercantis. Nesses casos, a noção de “finalidade”, ou propósito, pode fornecer uma indicação mais precisa sobre a natureza de tais atividades.

A abordagem normativa, ou abordagem pela finalidade, define o mercado como “um local de troca no qual os agentes econômicos agem *em busca do seu interesse próprio*” (Marée e Mertens, 2002, p. 11, tradução nossa, grifo do autor). Uma organização é assim qualificada como mercantil quando ela atua no mercado com fins lucrativos, ou seja, visando a rentabilidade e a maximização do lucro com o objetivo de remunerar o capital investido (Marée e Mertens, 2002). As organizações não-mercantis são assim aquelas que realizam uma atividade econômica com fins não lucrativos, sem buscar o retorno sobre o capital. Como as OESS possuem uma finalidade social e limites legais à distribuição dos lucros, elas se caracterizam, segundo a abordagem normativa, exclusivamente como não-mercantis. O limite desta abordagem é que ela realiza uma análise exclusivamente no nível organizacional, entendendo que a organização como um todo não possui fins lucrativos e, portanto, todas as suas atividades possuem a mesma natureza, não permitindo assim uma diferenciação entre as diversas atividades que uma mesma organização pode realizar. Outra perspectiva, baseada nos recursos, permite considerar as particularidades de cada atividade econômica, respeitando ao mesmo tempo a finalidade lucrativa, ou não lucrativa, no caso das OESS, de uma organização.

Finalmente, a abordagem técnica, também conhecida como a abordagem dos recursos, consiste na percepção mais tradicional do mercado, considerando-o como “um local de troca entre oferta e demanda”, em que bens e serviços são vendidos a um preço que é suposto cobrir o custo de produção (Marée e Mertens, 2002, p. 9, tradução nossa). Essa abordagem se aplica tanto as atividades de uma organização quanto à organização em si, sendo considerada mercantil uma atividade ou organização aquela que visa cobrir o custo de produção por um preço definido pelo mercado (Marée e Mertens, 2002). Por outro lado, uma organização é considerada não-mercantil quando ela faz uso de “outros tipos de recursos que

os originados pela venda, como cotizações<sup>4</sup>, doações privadas e recursos públicos” (Marée e Mertens, 2002, p. 9, tradução nossa). Dada a sua capacidade de combinar atividades mercantis e não-mercantis, as OESS podem ser caracterizadas, sob esta abordagem, tanto como mercantis como não-mercantis, dependendo da natureza dos recursos que predominam em suas atividades (Lévesque, 2003, p. 107; Gardin, 2006b; Rousselière e Bouchard, 2011). Embora essas análises não considerem a presença de recursos não monetários, sua presença nas atividades das OESS é evidente, se bem que Lévesque (2003, p. 107) destaca que a forma dominante dos recursos na economia social é normalmente monetária, podendo ser tanto mercantil quanto não mercantil.

Essa última abordagem permite, assim, considerar que as organizações de economia social e solidária podem realizar concomitantemente atividades mercantis e não mercantis, favorecendo uma análise mais clara das formas de comercialização dessas organizações do que uma perspectiva baseada no tipo de produtos/serviços comercializados (pragmática) ou na finalidade com ou sem lucro da organização (normativa). Adotando-se essa abordagem técnica baseada nos recursos, é possível identificar que os recursos que as OESS podem mobilizar podem ser de três tipos: os recursos monetários, que podem ser (a) mercantis ou (b) não-mercantis, e os recursos (c) não-monetários (Laville, 1994; Lévesque, 2003). Além do tipo, a fonte dos recursos também pode variar, pois essas organizações possuem a capacidade de mobilizar recursos tanto públicos quanto privados, como demonstra o Quadro 1.

Em resumo, três tipos de recursos podem ser obtidos por essas organizações: (a) monetários mercantis, por meio da venda de bens e serviços; (b) monetários não-mercantis, por meio de subsídios, financiamentos, doações, cotizações, entre outros; e (c) não-monetários, como o trabalho voluntário, empréstimos (por exemplo, instalações), doações e contribuições em natura, entre outros (Bouchard *et al.*, 2011).

Nesse aspecto, o protótipo das organizações tipicamente mercantis seria composto pelas empresas capitalistas com fins lucrativos, em que todos os recursos são “monetários

mercantis”, seja de fonte privada ou pública, enquanto que o protótipo das organizações privadas tipicamente não-mercantis seria um organismo sem fins lucrativos, cujos recursos são exclusivamente “monetários não-mercantis”, ou podem até mesmo ser uma combinação entre esse tipo de recursos e recursos não-monetários. Em uma perspectiva abrangente, a observação empírica das organizações de economia social e solidária revela que elas podem se caracterizar tanto pela presença dominante de recursos mercantis, como é o caso das grandes cooperativas de produção, pela presença dominante de recursos não-mercantis, como uma organização não governamental (ONG) de proteção ambiental, que pela combinação desses dois ou três tipos de recursos.

Considerando-se, assim, a existência de duas grandes esferas compostas, de um lado, por organizações predominantemente mercantis, e de outro, por organizações predominantemente não mercantis (Bouchard, 2011), nota-se que as OESS se situam em um *continuum* composto, por um lado, por uma lógica mercantil e, por outro lado, por uma lógica não-mercantil. Essa posição intermediária das OESS torna possível a criação de diversas formas de comercialização combinando atividades mercantis e não mercantis. Antes de explorar as particularidades dessas formas de comercialização, é necessário definir claramente o que constitui a esfera mercantil e a esfera não mercantil, e quais são as interações entre essas duas.

A esfera mercantil baseia-se numa economia na qual a produção de bens e serviços está sujeita à lógica do mercado, como descrito anteriormente. Em uma lógica de mercado, a totalidade, ou a maioria, dos recursos são provenientes da venda de produtos e serviços no mercado, seja diretamente aos clientes, pelo estabelecimento de contratos com outras organizações públicas ou privadas ou via licitações, por exemplo. As organizações tipicamente mercantis se encontram em constante competição (Laville, Lévesque e Mendell, 2005), sua estratégia e gestão são influenciadas pelas práticas de negócios correntes (Moore, 2000, p. 183; Sherman, Rowley e Armandi, 2007, p. 163; Quarter, Mook e Armstrong, 2009), são

<sup>4</sup> Marée e Mertens (Marée e Mertens, 2002, p. 129, tradução nossa) consideram que as cotizações “são recursos não-mercantis, mesmo se elas dão ao contribuinte o direito de receber um serviço, como no caso de um clube esportivo: de fato, a cotização é na verdade uma contribuição para acessar ao serviço, e não o preço do serviço”. Os autores “não seguem assim a metodologia adotada no âmbito do projeto Johns Hopkins, onde os recursos provenientes da venda e das cotizações são agrupados em uma mesma categoria” (Salamon e Anheier, 1994, p. 57).



**Quadro 1.** Tipos e fontes de recursos das organizações de economia social e solidária.

**Chart 1.** Types and sources of resources in social and solidarity economy organizations.

<b>Tipo Fonte</b>	<b>Monetários mercantis</b>	<b>Monetários não-mercantis</b>	<b>Não-monetários</b>
Pública	Contratos, licitações	Subvenções e financiamentos	Empréstimos, contribuições em natura
Privada (indivíduos e organizações)	Vendas no mercado, contratos entre partes	Doações, cotizações	Voluntariado, empréstimos, doações e contribuições em natura

Fonte: Adaptado de Bouchard *et al.* (2011, p. 57)

financeiramente independentes e não contam, normalmente, com financiamento público para realizar suas atividades (Statistique Canada, 2008), sendo pouco diretamente influenciadas por políticas públicas, exceto em relação às leis e regulações.

A esfera não-mercantil refere-se à esfera dos bens e serviços que estão disponíveis fora do mercado (Defourny, 1994-1995), isto é, que não são vendidos no mercado. Os bens e serviços são oferecidos gratuitamente ou a preços sem relação com o custo de produção (Defourny, s.d.). Em vez de financiar a produção via um sistema de preços de mercado, o financiamento pode ser composto por recursos não-mercantis públicos e privados, assim como por recursos não-monetários (Defourny, 1994-1995; Marée e Mertens, 2002). Os recursos públicos não-mercantis consistem principalmente em subvenções e financiamentos, porém as organizações podem manter a sua autonomia de gestão e decisão, o que pode ser avaliado pela independência de seus conselhos de administração com relação ao Estado (Quarter, Mook e Richmond, 2003). Os recursos privados não-mercantis podem ser, por exemplo, cotizações e doações. Outra fonte de recursos privados não-mercantis pode ser a cobrança de tarifas por produtos e serviços cujo valor não é definido pelo mercado<sup>5</sup> (Statistique Canada, 2008), sendo, por exemplo, simbólico ou muito baixo, como aquele cobrado de pessoas carentes. Finalmente, a totalidade ou uma parte dos custos de produção pode ser coberta por recursos

não-monetários, como pelo trabalho de voluntários (Reed, 1999).

Finalmente, é importante notar que existe uma grande interdependência entre as esferas mercantil e não-mercantil, como explicam Defourny (s.d.) e Evers e Laville (2004). Segundo esses autores, a esfera não-mercantil contribui para o desenvolvimento da esfera mercantil e da economia em geral. Várias razões justificam tal afirmação: (a) a esfera não-mercantil fornece a infraestrutura necessária para a produção de bens e serviços, como estradas, energia, água, entre outros; (b) a esfera não-mercantil pode ser um cliente dos bens e serviços produzidos pelo mercado, como no caso de uma agência pública que compra materiais de construção, e hospitais que adquirem equipamentos especializados; (c) a esfera não-mercantil distribui salários que suportam o consumo de bens e serviços mercantis; e, finalmente, (d) várias atividades não-mercantis apoiam diretamente o desenvolvimento das empresas mercantis, tais como educação, formação profissional, serviços médicos, entre outros<sup>6</sup> (Defourny, s.d.; Evers e Laville, 2004).

Além disso, “a linha de demarcação entre as esferas mercantil e não-mercantil é muito menos clara do que sugerem muitos discursos e debates”, destaca Defourny (s.d., p. 4, tradução nossa). Em primeiro lugar, algumas classes de produtos ou serviços podem conter tanto produtos mercantis como não-mercantis, como no setor da cultura (Defourny, s.d.). Além disso, o autor salienta que “um dos desenvolvimentos originais mais recentes é a proliferação de

<sup>5</sup> É possível que, dependendo do contexto de cada país ou região, o preço de um bem ou serviço não-mercantil seja determinado em parte pelo mercado. Um exemplo é a venda de ingressos para um museu ou um zoológico, cujas atividades podem ser consideradas “em competição” com outras atividades de lazer similares, como o cinema e o teatro (Reed e Howe, 1999).

<sup>6</sup> Se bem que, em diversos países como o Brasil, várias dessas atividades podem também ser consideradas mercantis.

iniciativas que combinam as lógicas mercantil e não-mercantil” (Defourny, s.d., p. 2, tradução nossa). Ora, as organizações de economia social e solidária constituem, em diversos casos, os protótipos da combinação entre as esferas mercantil e não-mercantil. Sendo capazes de adotar diversas formas organizacionais diferentes, as OESS se situam assim na intersecção entre essas duas esferas, combinando essas lógicas em diferentes formas híbridas de comercialização, como as que serão detalhadas a seguir.

### **As formas híbridas de comercialização das organizações de economia social e solidária**

A comercialização é compreendida neste artigo como o “ato de comercializar, de se realizar o comércio”. O comércio, como descrito anteriormente, pode assumir três formas principais, caracterizadas respectivamente pelos princípios da reciprocidade, da redistribuição e do mercado (Polanyi, 2008). Tais princípios dão origem a duas formas principais de economia, que são a economia não-mercantil, que pode ser não-monetária ou monetária, e a economia mercantil (Evers e Laville, 2004; Laville, 2007). Existem, portanto, diversas formas de se realizar a comercialização em uma organização, dependendo da forma pela qual ela se situa em relação a essas esferas econômicas. Estando assim situadas na intersecção entre as esferas mercantil e não-mercantil, as OESS são capazes de combinar os princípios de comportamento econômico de Polanyi em diversos tipos de atividades e, conseqüentemente, em diversas formas de comercialização.

Algumas organizações realizam atividades exclusivamente não-mercantis, como diversas ONGs que não vendem produtos e serviços no mercado, seu financiamento sendo garantido por recursos não-mercantis e não-monetários. Outras OESS confiam a quase totalidade de seu financiamento na produção e na comercialização de produtos e serviços no mercado, como as grandes cooperativas. É importante ressaltar, no entanto, que uma grande parte dos recursos necessários para iniciar as atividades de uma cooperativa pode ter origem em recursos próprios dos associados, as cotizações, que constituem um tipo de recurso não-mercantil (Marée e Mertens, 2002). E outras organizações se caracterizam pelo desenvolvimento de formas híbridas de comercialização, combinando recursos provenientes tanto

do mercado como da economia não-mercantil e não-monetária. Esses últimos constituem o foco de nossa análise, e se situam entre os dois extremos não-mercantil e mercantil, como pode ser visualizado no Quadro 2.

É importante ressaltar que a análise das formas de comercialização se concentra no grau de interação entre a missão social da organização e a atividade econômica mercantil realizada por ela. Nas OESS tipicamente não-mercantis (primeira coluna, à esquerda) não há atividade de comercialização mercantil; suas atividades são realizadas de acordo com sua missão social, sem que se desenvolvam atividades mercantis, e seus recursos são, portanto, apenas não-mercantis e não-monetários. Por outro lado, nas OESS tipicamente mercantis (última coluna, à direita), a atividade de comercialização mercantil se sobrepõe inteiramente à missão social, os recursos são principalmente mercantis e a função da organização é de constituir um “contra-poder” do mercado (Mertens, 2010b), como no caso das grandes cooperativas. É importante notar, aqui, que a distinção entre “missão social” e “atividade econômica mercantil” realizada neste artigo é puramente didática para fins de desenvolvimento teórico, pois na economia social e solidária essas duas lógicas são intrinsecamente ligadas (Vienney, 1980) e tal separação não reflete a realidade dessas organizações, como demonstram os exemplos do lado direito do quadro anterior.

A partir desses dois modelos “puros” de organizações não-mercantis e mercantis, é possível identificar quatro formas híbridas de se realizar as atividades de comercialização nas OESS: (a) uma comercialização não-relacionada (quando a atividade de comercialização mercantil é completamente diferente da missão social); (b) uma comercialização relacionada (quando a atividade de comercialização mercantil está diretamente relacionada à missão social, satisfazendo as necessidades dos beneficiários por meio de um novo serviço, por exemplo); (c) uma comercialização integrada (quando a atividade de comercialização mercantil e a missão social são interligadas, no sentido de que uma não pode existir sem a outra, como no caso da integração sócio-profissional); e (d) uma comercialização incorporada (quando a atividade de comercialização mercantil é decorrente da missão social, e as duas se sobrepõem completamente).

Uma análise inversa também poderia ser realizada a fim de desenvolver uma verdadeira tipologia. Neste caso, dever-se-ia con-

**Quadro 2.** As organizações de economia social e solidária entre as lógicas econômicas não-mercantil e mercantil.

**Chart 2.** Social and solidarity economy organizations between non-market and market economic logics.

	Não-mercantil	Formas de comercialização híbridas				Mercantil
		Comercialização não relacionada	Comercialização relacionada	Comercialização integrada	Comercialização incorporada	
Relação entre AEM <sup>1</sup> e missão social	Nenhuma AEM (inexistência de uma AEM)	AEM complementa a(s) atividade(s) não-mercantil(s) da organização		AEM é fundamental à(s) atividade(s) não-mercantil(s) e/ou à missão social da organização		
		AEM não tem nenhuma relação com a missão social, salvo de servir de suporte financeiro	AEM é relacionada com a missão social (novo serviço ao beneficiário/expansão da missão)	AEM e missão social são integradas (uma não pode existir sem a outra)	Missão social se realiza pela AEM. As duas se sobrepõem completamente	Missão social se realiza pela AEM. As duas se sobrepõem completamente
Clientela da AEM e destinatários <sup>2</sup> da missão social	Nenhuma (inexistência de uma AEM)	Os clientes da AEM não são os destinatários da missão social	AEM concerne, ao menos em parte, os destinatários da missão social	Os clientes da AEM se encontram no mercado	Os clientes da AEM são os destinatários da missão social, ou terceiros pagadores	Os clientes da AEM se encontram no mercado, ou podem ser os destinatários da missão social
Recursos	Somente recursos não-mercantis e não-monetários	Combinação de recursos mercantis, não-mercantis e não-monetários. Normalmente uma parte variável dos recursos é mercantil, mas as organizações necessitam de um suporte externo para garantir sua viabilidade (como subvenções, financiamentos, doações, trabalho voluntário, etc)			Praticamente a totalidade dos recursos é mercantil <sup>4</sup>	
Papéis principais <sup>3</sup>	Produção complementar ou delegada de bens e serviços públicos ou quase-públicos et/ou produção de bens e serviços de confiança					“Contra-poder” do mercado
Exemplos de setores ou tipos de atividades	Saúde, serviços sociais, ajuda social	Brechós, lojas em um museu, venda de artigos por uma ONG	Centros de terceira idade, serviços aos deficientes	Inserção social e profissional	Creches, empresas de ajuda doméstica, reciclagem	Cooperativas de produtores, de crédito, de consumidores
Exemplos no Brasil	Comitê para democratização da informática	ONG Viva Vida (Curso 24 Horas Online), DAPI	Editora Expressão Popular (ANCA)	Laborsul (FAESP)	Projeto Papel de Gente	Coamo

<sup>1</sup> AEM: atividade econômica mercantil

<sup>2</sup> A expressão “destinatários” é aqui utilizada para representar tanto os beneficiários que os membros de uma organização de economia social e solidária.

<sup>3</sup> Segundo a tipologia proposta por Mertens (2010b).

<sup>4</sup> Grande parte dos recursos necessários para iniciar as atividades da organização pode ter origem em recursos próprios dos associados (cotizações).

siderar, por exemplo, que uma organização “puramente” mercantil poderia realizar uma “atividade social” não-relacionada, relacionada, integrada ou incorporada à atividade econômica mercantil principal, como um prêmio cultural ou bolsa de estudos oferecida por um grande banco cooperativo, uma universidade de jovens agricultores criada por uma cooperativa de agricultores, etc. Tratar-se-ia de uma tipologia que poderia ser analisada, por exemplo, no sentido da responsabilidade social corporativa. No entanto, este tipo de análise está além do escopo desta pesquisa, que se concentra na integração entre as atividades mercantis e não mercantis, o que define as formas de comercialização nas OESS. Em seguida, as quatro categorias de hibridização são detalhadas.

### **Comercialização não-relacionada**

A primeira categoria de comercialização híbrida é a “comercialização não-relacionada”, quando a atividade econômica mercantil não está diretamente relacionada à missão da organização ou da organização-mãe, no caso de formas jurídicas distintas. A atividade de comercialização constitui assim uma fonte de recursos financeiros que visam sustentar a missão social, mas que, em si, não contribui diretamente para a realização da finalidade social da organização. Embora a atividade de comercialização mercantil possa ser desenvolvida a partir dos recursos e competências atuais da organização, o beneficiário da missão social não é o cliente-alvo da atividade mercantil, que visa essencialmente ser rentável (Alter, 2006). As organizações que realizam este tipo de comercialização foram identificadas como “empresas sociais externas” por Alter (2006), pois a atividade de comercialização é distinta dos programas sociais principais, a relação entre eles sendo puramente de suporte financeiro da primeira em favor das atividades sociais.

Um dos casos mais clássicos e tradicionais desse tipo de comercialização são os brechós (*thrift shops*) do Exército da Salvação. Essa organização oferece serviços de emergência e de assistência a desastres, centros de alojamento e abrigos, e outras atividades voltadas a pessoas em necessidade. Para financiar, em parte, essas atividades sociais, ela vende objetos doados em suas lojas, os brechós. A criação de brechós é uma das formas mais populares de geração de renda entre os organismos sem fins lucrativos (Liu e Ko, 2011). Entretanto, nota-se que essas atividades não possuem nenhuma

ligação com as atividades principais que derivam da missão social da organização, salvo de financiá-las. Um estudo realizado por Liu e Ko (2011) fornece vários exemplos deste tipo de comercialização, onde a atividade econômica mercantil é diferente da missão social (missão social/atividade mercantil): combate à pobreza/reciclagem e venda de suprimentos; apoio ao fim da vida/venda de bens e móveis; transformação da comunidade/venda de vestuário, entre outros. No Brasil, um exemplo é a ONG Viva Vida, que tem por missão a educação ambiental e o desenvolvimento da comunidade na qual ela está inserida, e que disponibiliza uma central de cursos *online* que fornece certificados de ensino à distância em diversas áreas, como administração, finanças, marketing, entre outros, a fim de financiar as atividades sociais que realiza. Outro exemplo é o DAPI (Diagnóstico Avançado por Imagem), uma clínica de exames médicos que pertence à Liga das Senhoras Católicas de Curitiba, e cujo lucro financia as atividades de assistência social (creches, berçários) da Liga.

A comercialização não-relacionada é normalmente definida pelo conceito de “subsídio cruzado” (*cross-subsidization*). Este consiste em subsidiar uma atividade com as receitas de outra atividade realizada pela mesma entidade ou organização-mãe. Ou, nas palavras de Hansmann (1987, p. 39, tradução nossa), “um serviço é produzido e vendido por uma organização sem fins lucrativos por um lucro que, em seguida, é usado para financiar a prestação de outro serviço que é mais valorizado pela organização”. James (1983) afirma que os subsídios cruzados são uma das características mais fundamentais das organizações sem fins lucrativos. A autora destaca que essa forma de comercialização não é acidental ou desenvolvida em curto prazo, mas uma estratégia deliberada, de longo prazo, e desenvolvida pela alta direção da organização para financiar as atividades vistas como essenciais para atingir a sua missão.

Em alguns casos, estruturas jurídicas distintas são criadas por uma organização-mãe para abrigar as atividades de comercialização, dando origem a um empreendimento social (ou às vezes até mesmo a uma empresa tradicional) que é uma filial da OESS principal. Na literatura anglófona trata-se das famosas “*non-profit ventures*” (Cooney, 2006), e o resultado é uma organização que controla um conjunto de várias organizações juridicamente distintas. A organização opera assim como duas partes

distintas, uma como um organismo sem fins lucrativos tradicional que existe essencialmente para cumprir sua missão social por meio de atividades não-mercantis, e a outra mercantil, com o objetivo de gerar renda por intermédio de atividades econômicas de mercado, cujos lucros são transferidos para a organização-mãe (Moizer e Tracey, 2010). O desafio deste tipo de comercialização, como enfatizam Moizer e Tracey (2010), é de administrar corretamente onde os recursos financeiros serão aplicados. De um lado, uma priorização exagerada do lado social pode resultar em bons resultados em curto prazo, que se refere ao cumprimento da missão, mas pode ameaçar a continuidade da atividade de mercado no médio ou longo prazo. Por outro lado, o investimento maciço no lado mercantil pode resultar em melhor desempenho econômico e, assim, na geração de mais recursos financeiros para serem investidos na missão social que, no entanto, pode ser negligenciada se a organização se concentra de maneira demasiada no seu lado empreendedor. Existe, assim, o risco de um desvio da missão (*mission drift*), que pode levar a organização a priorizar o lado econômico em detrimento da missão social (Jones, 2007; Bennett e Savani, 2011), em um processo que Malo e Vézina (2004) identificaram como “padronização” (*standarsisation*).

Para evitar o risco de padronização, as OESS podem alterar, modificar ou expandir a sua missão, a fim de integrar as novas atividades mercantis desenvolvidas à finalidade da organização, transformando assim a forma de comercialização em relacionada ou integrada. Um exemplo é a OESS canadense *SOS Dépannage Moisson Granby*, cujas atividades evoluíram de um serviço de ajuda alimentar de emergência para a integração profissional de ex-presidiários, e cuja missão foi ampliada de modo a considerar todo um conjunto de atividades aos cidadãos baseadas na venda de produtos e serviços.

### **Comercialização relacionada**

A segunda forma híbrida de comercialização é a “comercialização relacionada”, quando a atividade mercantil é diretamente relacionada à missão social da organização. Neste caso, não se trata simplesmente da venda de produtos e serviços no mercado para apoiar financeiramente um programa ou atividade resultante de uma missão social, mas na verdade de uma atividade de comercialização que complemen-

ta e contribui diretamente à realização dessa missão. Os bens e serviços vendidos destinam-se, pelo menos em parte, à mesma categoria de beneficiários da atividade original da organização, e a distinção entre a atividade econômica mercantil e as atividades não-mercantis decorrentes da missão social é, em alguns casos, difícil de estabelecer (Moizer e Tracey, 2010). Sinergias significativas são assim desenvolvidas entre as atividades não-mercantis relacionadas à missão social e as atividades mercantis, que se beneficiam mutuamente tanto na realização das atividades quanto nos resultados gerados (Moizer e Tracey, 2010).

Um exemplo é um centro de serviços para famílias de baixa renda, que oferece também refeições gratuitas para as crianças dessas famílias, e que decide, em um determinado momento, vender refeições a instituições sociais (por exemplo, escolas, creches, hospitais e asilos) aproveitando suas instalações e competências já desenvolvidas, como a sua cozinha industrial, seus cozinheiros e nutricionistas (Alter, 2006). Na classificação proposta por Alter (2006), esta é a forma de comercialização típica das “empresas sociais integradas”, em que as atividades de comercialização complementam a missão social, normalmente baseando-se em um *know-how* já adquirido e desenvolvido pela organização.

Essa forma de comercialização é frequentemente associada a uma estratégia de expansão nas OESS, que pode se referir tanto às atividades da organização que à sua missão. Em relação às atividades, o principal exemplo são as estratégias de “*polivalence*” descritas por Desforges (1980). Essas correspondem à criação de novas atividades que visam a satisfazer necessidades e/ou aspirações adicionais dos atuais beneficiários ou membros da organização, como o fornecimento de um novo serviço ou de um novo produto. Em alguns casos, essas expansões resultam na integração de novas categorias de indivíduos que se beneficiam dos serviços da organização, o que pode também ocasionar uma expansão na definição da missão social. Um exemplo é um centro de apoio a mulheres empreendedoras de baixa renda, que inclui um novo serviço de creche aos filhos de suas beneficiárias, para que elas possam se dedicar aos seus negócios durante o dia. A missão da organização, neste caso, pode adotar uma perspectiva mais ampla de serviços às empreendedoras.

Um exemplo clássico de comercialização relacionada é o da OESS canadense *Centre de*

*Soutien au Réseau Familial* (CSRF), que atualmente, graças ao sucesso de seu modelo de comercialização, ampliou seus serviços e mudou de nome para *Maison Soutien aux Aidants*. Originalmente uma associação sem fins lucrativos que se concentra a fornecer serviços de apoio aos “cuidadores naturais” (pessoas que cuidam de familiares doentes em casa, como idosos, enfermos, vítimas de derrame ou Alzheimer etc.), o CSRF desenvolveu um empreendimento social voltado a oferecer um serviço de apoio domiciliário a esses cuidadores, para que possam descansar, deixando, por um determinado período de tempo, o cuidado nas mãos de um profissional. Embora seja pago, o serviço é oferecido a um preço mais baixo que outras opções do mercado, e sua criação só foi possível com o apoio local da comunidade, do Estado e de outras OESS. Consistindo em um novo serviço para os cuidadores, que já eram os beneficiários originais do Centro, o novo serviço oferecido é diretamente relacionado com a missão social da organização, tratando-se assim de uma comercialização relacionada. Como esses cuidadores estão comprando o novo serviço de acordo com sua própria necessidade e desejo, mesmo tendo a possibilidade de comprar em outro lugar, esta nova atividade se caracteriza de fato como uma atividade mercantil. Este serviço também é vendido a clientes externos, como hospitais e casas de repouso.

No Brasil, um exemplo é o caso da Associação Nacional de Cooperação Agrícola (ANCA), que trabalha com a alfabetização em áreas carentes, e que identificou a necessidade de desenvolver material educacional e treinamento para líderes comunitários. No processo de desenvolvimento de tais serviços, a organização observou que existia também uma alta demanda por esses materiais no mercado, e percebeu que poderia explorar essa oportunidade ao mesmo tempo em que as necessidades dos líderes comunitários eram supridas. A organização criou assim um empreendimento chamado Editora Expressão Popular, cujo foco é a publicação e comercialização de materiais para o setor sem fins lucrativos e comunitário (Alter, 2006).

### **Comercialização integrada**

A terceira forma de comercialização híbrida é a “comercialização integrada”, quando as atividades de comercialização mercantil e as atividades não-mercantis focadas na missão social são estreitamente integradas no sentido

de que uma não pode existir sem a outra. Essas duas se complementam com o objetivo de cumprir a missão social da organização. Neste sentido, os beneficiários da missão social estão, de uma forma ou de outra, envolvidos nas operações da OESS. Um caso típico desse tipo de comercialização são as atividades de integração e reintegração social e profissional por meio da formação pelo trabalho (Defourny, s.d.). Essas organizações se ocupam de pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho, proporcionando-lhes uma formação teórica e prática em uma profissão ou setor específico, de modo que esses indivíduos sejam capazes de conseguir um emprego, seja dentro da organização ou no mercado de trabalho em geral. Essas organizações podem integrar os destinatários na produção de bens ou no fornecimento de serviços comercializados no mercado, e vendidos aos clientes em geral; assim, a atividade mercantil faz parte integrante de sua finalidade social.

Um exemplo dessa forma de comercialização no Brasil é a Fundação de Apoio ao Egresso do Sistema Penitenciário (FAESP), uma entidade filantrópica que auxilia ex-presidiários na sua reintegração à sociedade. Além de oficinas de artesanato e cursos profissionalizantes, a organização mantém, desde o ano 2000, uma cooperativa social chamada Cooperativa Social de Egressos Laborsul, cujo objetivo é promover a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho por meio do fornecimento de serviços terceirizados a outras empresas no Rio Grande do Sul.

As atividades de comercialização mercantil podem ser realizadas nos mais diversos setores, e são modeladas de acordo com as necessidades específicas dos beneficiários, como a presença de formadores para o acompanhamento das tarefas, uma redução do horário de trabalho, instalações adequadas para deficientes físicos, entre outros (Alter, 2006). Mesmo com essas adaptações, os produtos e serviços produzidos nessas organizações são vendidos no mercado, e sofrem a concorrência direta de empresas capitalistas, o que torna a viabilidade do empreendimento um desafio constante a superar (Alter, 2006).

Um exemplo clássico de OESS realizando uma comercialização integrada é a *Goodwill Industries*, que fornece uma formação pelo trabalho como parte de um programa de inserção social e profissional baseado na coleta e na venda de bens doados em suas lojas. Outro exemplo é a OESS canadense *Groupe Part*,

que fornece programas de formação e inserção adaptados às necessidades das pessoas que têm um problema de deficiência mental ou de ordem psicossocial. Nessa organização, um dos caminhos possíveis para as pessoas atendidas é uma formação profissional para carreiras de cozinheiro e garçom, cuja experiência profissional é realizada dentro de seus serviços de *catering*, de seu restaurante e de seus cinco cafés em Montreal.

### **Comercialização incorporada**

Finalmente, a quarta forma de comercialização híbrida consiste em uma “comercialização incorporada”, na qual a atividade mercantil e as atividades não-mercantis focadas na missão social se sobrepõem completamente, a missão social sendo concretizada por intermédio da realização das atividades econômicas mercantis, assim como ocorre nas OESS tipicamente mercantis. Eles constituem o que Alter (2006) denominou de “empresas sociais embutidas”, nas quais as atividades econômicas de mercado e os programas sociais são sinônimos, permitindo a realização de objetivos sociais e econômicos em uma organização que se autofinancia. As cooperativas, por exemplo, são os meios pelos quais os produtores, fornecedores e trabalhadores vendem o resultado de sua própria atividade para o mercado, refletindo um sentido de auto-organização da atividade produtiva. A diferença é que, nessas últimas, as receitas são provenientes quase que inteiramente do mercado, enquanto que as OESS de comercialização incorporada necessitam de algum tipo de apoio financeiro externo para garantir sua viabilidade. A produção de bens e serviços, nestes casos, é caracterizada por uma forma híbrida de financiamento que combina recursos mercantis e não-mercantis, e às vezes também recursos não monetários, como destaca Defourny (s.d., p. 4, tradução nossa):

*Em praticamente todos estes experimentos, o uso do mercado para vender a totalidade ou parte da produção é combinado com um financiamento público significativo, principalmente para a remuneração dos funcionários. Muitas vezes, também, doações de particulares e trabalho voluntário sustentam estas atividades, de modo que se possa falar de uma verdadeira hibridização entre economia mercantil, economia não-mercantil e economia não-monetária.*

Um exemplo no Brasil é o Projeto Papel de Gente, uma OSCIP (organização da sociedade

civil de interesse público) que produz artesanalmente produtos de papel com material reciclado, e que integra na sua produção pessoas com problemas de saúde mental. A comercialização desses produtos fornece parte das receitas da organização, que se beneficia também de financiamentos públicos.

Essas organizações contam, desse modo, com um apoio financeiro externo inevitável para garantir a sua viabilidade, e os seus clientes são, ao mesmo tempo, os destinatários da missão social, ou terceiros que pagam, em parte ou na íntegra, o produto ou o serviço para o benefício dos destinatários. Os serviços locais e solidários são bons exemplos de organizações que realizam esse tipo de comercialização, tais como creches, empresas de ajuda doméstica, transporte de deficientes, entre outros (Defourny, s.d.). Em alguns casos, a produção da organização poderia ser financiada inteiramente pelo mercado, mas por razões de escolhas políticas, em especial para garantir o acesso democrático a determinados serviços, o preço oferecido pelo produtor é parcialmente financiado pelo governo, o que permite à organização reduzir o preço cobrado (Marée e Mertens, 2002).

Um dos casos clássicos desse tipo de comercialização é o das empresas de ajuda doméstica na província do Quebec, no Canadá, que consiste na prestação de serviços de trabalho doméstico leves e pesados, preparação de refeições, compras em supermercado, entre outras. Desde 1996, o governo quebequense mantém um programa especial destinado ao conjunto de OESS que atuam nessa área, cobrindo parte dos custos dessas empresas por meio de subvenções que são destinadas aos usuários. Quando mais carente, menor o preço que o usuário paga pelo serviço. Embora haja certa regulação do governo, as OESS de ajuda doméstica podem entrar em concorrência entre elas, e até mesmo com outras empresas capitalistas que não fazem parte do programa. Consequentemente, parte da receita dessas OESS é obtida no mercado, enquanto que outra parte é proveniente das subvenções públicas. Uma política similar é adotada pelo governo quebequense para o setor de creches.

### **Conclusão**

As organizações de economia social e solidária consistem em um conjunto pluralista e complexo de entidades, que podem adotar diversas formas organizacionais e diferentes

formas de comercialização. Enquanto algumas organizações não vendem produtos e serviços no mercado, e outras geram praticamente toda sua receita por meio de transações mercantis, várias dessas organizações adotam formas híbridas de comercialização, combinando atividades decorrentes da missão social com atividades econômicas mercantis.

A tipologia proposta de formas híbridas de comercialização vai além de uma simples descrição do que pode ser observado empiricamente, e consiste em uma primeira tentativa de teorização da questão da hibridação das atividades econômicas na economia social e solidária. Tal quadro teórico pode ser aplicado para auxiliar na compreensão da complexidade e da pluralidade que caracterizam as organizações de economia social e solidária em diversas temáticas de pesquisa, como a gestão, a estratégia, a avaliação do desempenho, o financiamento, a governança, a inovação social, a utilidade social, entre outras.

Uma das principais pistas para pesquisa futura consiste na análise aprofundada dessas formas de comercialização em cada contexto nacional, e principalmente nos países da América Latina, que possuem uma realidade social, econômica e política consideravelmente diferente dos países europeus e norte-americanos. Embora os exemplos brasileiros citados forneçam uma ilustração da aplicação do quadro teórico, uma pesquisa especialmente destinada ao contexto nacional de países latino-americanos forneceria uma contribuição importante à compreensão das particularidades da comercialização nessas regiões, e assim ao próprio desenvolvimento e aprimoramento teórico da tipologia proposta. Tal pesquisa empírica deve ser combinada com uma reflexão teórica mais aprofundada que leve em conta as particularidades dos conceitos de “economia solidária” e de “economia popular”, que representam de maneira mais fiel a realidade dessas organizações no contexto latino-americano.

## Referências

- ALTER, S.K. 2006. Social enterprise models and their mission and money relationships. In: A. NICHOLLS (ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*. Oxford, Oxford University Press, p. 205-232.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA (ANTEAG) (org.). 2009. *Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005-2007*. (ANTEAG). São Paulo, Todos os Bichos, 64 p.
- BACCHIEGA, A.; BORZAGA, C. 2004. Social enterprises as incentive structures. In: C. BORZAGA; J. DEFOURNY (ed.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, p. 273-295.
- BEN-NER, A. 1986. Non-Profit Organizations: Why do They Exist in Market Economies? In: S. ROSE-ACKERMAN (ed.), *Economics of Non-profit Institutions: Studies in Structure and Policy*. Oxford, Oxford University Press, p. 94-113.
- BENNETT, R.; SAVANI, S. 2011. Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2):217-231. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.20050>
- BILLIS, D. 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. New York, Palgrave MacMillan, 270 p.
- BOUCHARD, M.J. 2010. *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*. Bruxelles, Peter Lang S.A., 246 p.
- BOUCHARD, M.J. 2011. Introduction. L'innovation sociale en économie sociale. In: M.J. BOUCHARD (ed.), *L'économie Sociale, Vecteur D'innovation: L'expérience du Québec*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-20.
- BOUCHARD, M.J.; CRUZ FILHO, P.; ST-DENIS, M. 2011. *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec*. Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Coll. Recherche, R-2011-02, 118 p.
- BRASIL. Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999. Dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme especifica. Brasília, DF: Diário Oficial [da República Federativa do Brasil] de 11/11/1999, p. 1.
- CAMPI, S.; DEFOURNY, J.; GRÉGOIRE, O. 2006. Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations? In: M. NYSENS (ed.), *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. New York, Routledge, p. 29-49.
- CHAVES, R.A.; MONZÓN CAMPOS, J.L. 2007. L'économie sociale dans l'Union européenne. Résumé du rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), Working Paper CIRIEC, No 2008/01, 48 p.
- COONEY, K. 2006. The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2):137-155. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9010-8>
- CORAGGIO, J.L. 2011. Principios, instituciones y prácticas de la economía social y solidaria. 25 p. Disponível em: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_ep.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_ep.htm). Acesso em: 29/07/2012.
- DEFOURNY, J. 1994-1995. Apports et limites de trois approches courantes des associations. *Coopératives et Développement*, 26(1):81-99.



- DEFOURNY, J. 2004. Introduction: From Third Sector to Social Enterprise. In: C. BORZAGA; J. DEFOURNY (ed.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, p. 1-28.
- DEFOURNY, J. [s.d.]. Le secteur non marchand: ses spécificités et ses perspectives d'avenir. 9 p. Disponível em: <http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%00PROF/BIBLIOTHEQUE/ECONOMIE/NONMARCHAND.pdf>. Acesso em: 12/01/2012.
- DEFOURNY, J.; DEVELTERE, P. 1999. Origines et concours de l'économie sociale au Nord et au Sud. In: DEFOURNY, J.; DEVELTERE, P. e FONTENEAU, B. (Ed.). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris, Bruxelles: De Boeck & Larcier, p. 25-56.
- DEFOURNY, J.; MERTENS, S. 1999. *Le troisième secteur en Europe : Un aperçu des efforts conceptuels et statistiques*. Centre d'économie sociale (Université de Liège), 19 p.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. 2010. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1):32-53. <http://dx.doi.org/10.1080/19420670903442053>
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. 2006. Defining social enterprise. In: NYSSSENS, M. (Ed.). *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. New York, Routledge, p. 3-26.
- DEFOURNY, J.; PESTOFF, V.A. 2008. Images and concepts of the third sector in Europe. EMES Working Paper, n. 08/02, p. 1-38.
- DEGAVRE, F.; LEMAÎTRE, A. 2008. Approches substantives de l'économie: des outils pour l'étude des organisations d'économie sociale. *Revue Interventions économiques*, 38. Disponível em: <http://interventionseconomiques.revues.org/313>. Acesso em: 01/08/2012.
- DESFORGES, J.-G. 1980. Stratégie et structure des coopératives. In: J.-G. DESFORGES; C. VIENNEY (ed.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal, Éditions du Jour/CIEM., p. 287-314.
- DESROCHE, H. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*. Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 254 p.
- DRAPERI, J.-F. 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Paris, Dunod, 264 p.
- EVERS, A. 1995. Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6(2):159-182. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02353995>
- EVERS, A. 2000. Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur. *Sociologie du Travail*, 42(4):567-585. [http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296\(00\)01115-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296(00)01115-8)
- EVERS, A. 2004. The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. In: C. BORZAGA; J. DEFOURNY (ed.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, p. 296-311.
- EVERS, A.; LAVILLE, J.-L. 2004. Defining the third sector in Europe. In: A. EVERS; J.-L. LAVILLE (ed.), *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, p. 11-42.
- FERGUSON, C.E. 2008. *The Neoclassical Theory of Production and Distribution*. Cambridge, Cambridge University Press.
- FRIEDMAN, D.; HÉCHTER, M. 1990. The Comparative Advantages of Rational Choice Theory. In: G. RITZER (ed.), *Frontiers of Social Theory*. New York, Columbia University Press, p. 214-229.
- GAIGER, L.I. 2004. A economia solidária no Brasil e o sentido das novas formas de produção não capitalistas. *Cayapa Revista Venezuelana de Economía Social*, 4(8):9-37.
- GARDIN, L. 2006a. *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*. Toulouse, ERES, 192 p.
- GARDIN, L. 2006b. A variety of resource mixes inside social enterprises. In: M. NYSSSENS (ed.), *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. New York, Routledge, p. 111-136.
- HANSMANN, H. 1980. The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*, 89:835-901. <http://dx.doi.org/10.2307/796089>
- HANSMANN, H. 1987. Economic Theories of Nonprofit Organizations. In: W. POWELL (ed.), *The Non-profit Sector: a Research Handbook*. New Haven, Yale University Press, p. 27-42.
- HEATH, A. 1976. *Rational Choice and Social Exchange: A Critique of Exchange Theory*. Cambridge, Cambridge University Press, 208 p.
- JAMES, E. 1983. How Nonprofits Grow: A Model. *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(3):350-365. <http://dx.doi.org/10.2307/3324446>
- JAMES, E. 1987. The non-profit sector in comparative perspective. In: W.W. POWELL (ed.), *The Non-profit Sector: a Research Handbook*. New Haven, Yale University Press, p. 397-415.
- JONES, M.B. 2007. The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2):299-307. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764007300385>
- LAVILLE, J.-L. 1994. *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer, 383 p.
- LAVILLE, J.-L. 2003. Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle. *Revue du MAUSS*, 21(1):237-249. <http://dx.doi.org/10.3917/rdm.021.0237>
- LAVILLE, J.-L. 2007. Économie et solidarité : esquisse d'une problématique. In: J.-L. LAVILLE (ed.), *L'Économie solidaire, Une perspective internationale*. Paris, Hachette Littératures, p. 9-76.
- LAVILLE, J.-L. 2011. Economía solidária: novos objetivos e novo status legal. *Otra Economía*, 5(8):97-98. <http://dx.doi.org/10.4013/otra.2011.58.07>
- LAVILLE, J.-L. et al. 1999. Third System: A European Definition. Third System and Employment. The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge for employment. COMMISSION, E. 38 p.
- LAVILLE, J.-L.; LÉVESQUE, B.; MENDELL, M. 2005. *L'économie sociale: diversité des trajectoires historiques et des constructions théoriques en Europe et au Canada*. Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Cahiers de l'ARUC-ÉS, C-12-2005, 67 p.

- LAVILLE, J.-L.; LÉVESQUE, B.; MENDELL, M. 2006. *The Social Economy. Diverse approaches and practices in Europe and Canada*. Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Cahiers de l'ARUC-ÉS, C-11-2006, 46 p.
- LAVILLE, J.-L.; NYSSSENS, M. 2004. Social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach. In: C. BORZAGA; J. DEFOURNY (ed.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, p. 312-332.
- LÉVESQUE, B. 2003. Mondialisation, démocratie plurielle, économie sociale et solidaire. *Économie et Solidarités*, v. Hors Série, p. 103-121.
- LIU, G.; KO, W.-W. 2011. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4):580-608. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764011411722>
- MALO, M.-C.; VÉZINA, M. 2004. Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégie de création de valeur et configuration organisationnelles. *Économie et Solidarités*, 35(1-2):100-120.
- MARÉE, M.; MERTENS, S. 2002. *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Liège, Université de Liège, 139 p.
- MARTINS, R. D. C. A. 2009. *Cooperativas sociais no Brasil: Debates e práticas na tecitura de um campo em construção*. Brasília, DF. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 193 p.
- MERTENS, S. 1999. Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding the third sector. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 70(3):501-521. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8292.00122>
- MERTENS, S. 2010a. Le marketing. In: S. MERTENS (ed.), *La gestion des entreprises sociales*. Liège, Edipro, p. 177-217.
- MERTENS, S. 2010b. Les roles des entreprises sociales. In: S. MERTENS (ed.), *La gestion des entreprises sociales*. Liège, Edipro, p. 83-120.
- MOIZER, J.; TRACEY, P. 2010. Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research & Behavioral Science*, 27(3):252-266. <http://dx.doi.org/10.1002/sres.1006>
- MONZÓN, J.L. 2006. Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56:9-24.
- MOORE, M.H. 2000. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl.-1):183-208. <http://dx.doi.org/10.1177/089976400773746391>
- NUTT, P.C.; BACKOFF, R.W. 1993. Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19(2):299-347.
- POLANYI, K. 1944. *The great transformation: the political and economic origins of our time*. Boston, Beacon Press, 317 p.
- POLANYI, K. 1983. *La Grande Transformation. Aux origines économiques et politiques de notre temps*. Paris, Gallimard, 467 p.
- POLANYI, K. 2008. *Essais de Karl Polanyi*. Paris, Éditions du Seuil, 585 p.
- POLANYI, K.; PEARSON, H.W. 1977. *The livelihood of man*. New York, Academic Press, 280 p.
- QUARTER, J.; MOOK, L.; ARMSTRONG, A. 2009. *Understanding the Social Economy: A Canadian Perspective*. Toronto, University of Toronto Press, 387 p.
- QUARTER, J.; MOOK, L.; RICHMOND, B. J. 2003. *What counts: social accounting for nonprofits and cooperatives*. New Jersey, Prentice Hall, 237 p.
- REED, P.B. 1999. Définition du secteur sans but lucratif au Canada : Quelles questions devrions-nous nous poser? In: P.B. REED; V.J. HOWE (ed.), *Définition et classification du secteur sans but lucratif*. Ottawa, Statistique Canada, p. 61-69.
- REED, P.B.; HOWE, V.J. 1999. Définition et classification du secteur sans but lucratif. CANADA, S., Document de recherche no. 75F0048MIF au catalogue - No 07, 73 p.
- ROSE-ACKERMAN, S. 1996. Altruism, Nonprofits, and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2):701-728.
- ROUSSELIÈRE, D.; BOUCHARD, M. J. 2011. A propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale: isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 48(4):414-453. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1755-618X.2011.01271.x>
- SALAMON, L.M. 1987. 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*, 16(1-2):29-49. <http://dx.doi.org/10.1177/089976408701600104>
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. 1992a. In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 2.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. 1992b. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 3.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. 1994. *The Emerging Sector - an Overview*. Baltimore, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 168 p.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. 1998. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3):213-248. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022058200985>
- SERVA, M.; ANDION, C. 2006. A Economia Social no Brasil: panorama de um campo em transformação. In: J.M.P.D. URALDE (ed.), *La economía social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad*. Madrid, Fundación Iberoamericana de la Economía Social (FUNDIBES), vol. 1, p. 39-92.
- SERVET, J.-M. 2007. Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une défini-

- tion de l'économie solidaire. *Revue Tiers Monde*, 2(190):255-273.  
<http://dx.doi.org/10.3917/rtm.190.0255>
- SHERMAN, H.; ROWLEY, D.J.; ARMANDI, B.R. 2007. Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, 8(3):162-171.  
<http://dx.doi.org/10.1108/17515630710684150>
- SINGER, P. 2002. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: B.D. SOUZA SANTOS (ed.), *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, p. 83-129.
- STATISTIQUE CANADA, 2008. *Guide du secteur public du Canada*. Ministère de l'industrie, no 12-589-X, 75 p.
- VIENNEY, C. 1980. *Socio-Économie des organisations coopératives. Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*. Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste (CIEM), 396 p.
- VIENNEY, C. 1994. *L'économie sociale*. Paris, La Découverte, 128 p.
- WEISBROD, B. 1977. *The Voluntary Nonprofit Sector: an economic analysis*. Lexington, Lexington Books, 179 p.
- YOUNG, D.R. 1983. *If not for profit, for what? A behavioral theory of the nonprofit sector based on entrepreneurship*. San Francisco, Lexington Books, 170 p.

Submetido: 14/06/2012

Aceito: 07/08/2012