

ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS A PARTIR DA HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES: SUA UTILIZAÇÃO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS

THE ADAPTATION OF BUSINESS STRATEGIES FROM ORGANIZATIONS HISTORY: ITS USE AS A TOOL IN BUSINESS ADMINISTRATION

Daniel Paulo FERREIRA¹

Fabiane Rocha Rodrigues FERREIRA²

RESUMO: O mercado vem exigindo das instituições imediatas e precisas estratégias de mudanças e/ou adequações aos fatores externos à empresa. Com o conhecimento da história empresarial e suas peculiaridades – a questão da temporalidade, da localização geográfica, do clima e da cultura organizacional, das características gerenciais adotadas durante a sua existência –, os administradores têm uma ferramenta gerencial de grande valia nas tomadas de decisões. É possível imaginar que o entendimento da cultura desenvolvida no interior da empresa auxiliou seus gestores nos processos de tomadas de decisões e nas definições sobre futuras estratégias de mercado e produção. Os processos de análise e diagnóstico possibilitam a redefinição de estratégias e, muitas vezes, a reformulação de estruturas organizacionais.

UNITERMOS: cultura organizacional; estratégias empresariais; gestão da informação; história de empresas; memória.

ABSTRACT: The market has been demanding from the organizations accurate and immediate strategies of changes and/or adaptation to the external agents. With the knowledge of the company history and its peculiarities – temporality, geographic location, climate (mood) and organizational cultu-

1 Mestre em Administração, Educação e Comunicação pela UNIMARCOS, São Paulo. Docente da FATEC-Ourinhos-SP.

2 Mestre em Letras pela FCL-UNESP, Assis-SP. Docente da FATEC-Ourinhos-SP.

re, management flatures adapted during its existence – the managers have an administration tool that is very important in decisions making. It is possible to imagine that the understanding of the culture that has developed inside the company helped its managers in the decisions-making process and also in definitions about future market strategies and production. The processes of analysis and diagnosis of these periods allow the organizations to redefi-ne its strategies and, most times, to reformulate its organizational strutures. **UNITERMS:** business history; business strategies; information ma-nagement; memory; organizational culture.

1. Introdução

O mercado globalizado exige imediatas e precisas estratégias de mudanças e/ou adequações aos fatores externos. Por isso, os ges-tores precisam conhecer intimamente os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso ocorridos na organização. Também, é necessá-rio que os gestores tenham relatos e informações sobre a maneira pela qual outras organizações superaram momentos de crise e maxi-mizaram os resultados nos períodos de estabilidade do mercado.

Conhecer a história empresarial e suas peculiaridades, a ques-tão da temporalidade, da localização geográfica, do clima e da cul-tura organizacional, das características gerenciais adotadas durante a sua existência, pode transformar-se em ferramenta gerencial de grande valia nas tomadas de decisões.

Por isso aumenta o número de estudos voltados para o conhe-cimento da história das empresas, isto é, com a história empresarial, pode-se diagnosticar e analisar o conjunto de crenças, valores e con-ceitos adquiridos pela organização durante a sua existência. Por meio da análise dessa história verificam-se duas transformações ocorridas que desencadearam o processo de evolução ou de declínio.

A partir do momento em que as empresas começam a gerenciar suas operações de forma mais profissional e menos empírica, há preocupação com a sua história. A cultura desenvolvida no interior da empresa auxiliou os gestores nos processos de tomadas de de-cisões e nas definições sobre futuras estratégias de mercado e pro-dução. No entanto, faltam nos cursos superiores, disciplinas com

conteúdos ou temas que destaquem a importância e necessidade de análise e preservação da história das instituições.

Sabe-se que a cultura acadêmica e empresarial brasileira não percebe a importância desse tipo de investigação. As poucas referências bibliográficas existentes são traduções e apresentam uma realidade que não é a nossa, pois são produzidas fora do país.

O exame nesse campo de estudos mostra que os historiadores empresariais aparecem na primeira década do século XX, considerado como o marco inicial do desenvolvimento das pesquisas nessa nova área de conhecimento.

O Centro de História Empresarial de Harvard fundado por Arthur Harrison Cole, em 1944, estudava as empresas, inseridas no contexto da história social. Alguns estudiosos pertencentes a esse grupo como, Talcott Parsons, por exemplo, consideravam de grande importância a capacidade de gestão do empresário e o seu prestígio social.

Atualmente, na França, os acervos são preservados na seção de História de Empresas no Arquivo Nacional de Paris e nos Arquivos Departamentais. Após uma rigorosa classificação, os documentos são catalogados por tipos ou espécie, tais como: serviços de estudo, comerciais, direção geral, patrimônio, formação de empresa.

Considerando que o comportamento das empresas forma-se por meio da combinação de fatores ambientais e fatores internos, a história empresarial pode se constituir em uma ferramenta de grande valia para intensificar os estudos do desenvolvimento das organizações, uma vez que se coloca justamente no ponto de interação das relações entre a empresa e comunidade.

No Brasil, ao contrário dos países como a França, os documentos e/ou arquivos das empresas, embora contivessem valiosas informações a respeito do seu passado, bem como dados que poderiam facilitar a investigação e o desenvolvimento da história da instituição, não eram reconhecidos como ferramentas capazes de nortear ações dos atuais e futuros gestores da organização.

As empresas do passado não se preocupavam com seus arquivos, nem com a guarda e preservação dos documentos relacionados à

sua história, nem com a sua importância para a pesquisa na área empresarial. Por isso esses documentos eram “estocados” ou deixados em depósitos abandonados, sem qualquer critério de classificação e ordenação. Algumas vezes, era, até mesmo, descartados.

Antes da década de setenta, os empresários criavam dificuldades para o acesso à documentação existente nas empresas. Isso impossibilitava a pesquisa. Os empresários não percebiam como esse material poderia tornar-se útil para análise mais eficaz de sua história, bem como para perpetuar sua trajetória empresarial. A partir das últimas décadas do século passado, as organizações têm-se preocupado com a sua memória e, por isso, há interesse na preservação dos documentos e na organização de arquivos. Esse fato facilita e propicia relevantes informações sobre a empresa e sobre a economia em geral.

No Brasil, as associações e institutos industriais e comerciais, possuem em seus acervos documentos como livros de ata de reuniões de diretoria, atas de conselhos fiscais, de contabilidade, relatórios anuais das empresas etc. Nesse acervo, é possível informar-se sobre decisões, estratégias, aproveitamento da mão-de-obra, tecnologias adotadas pelas instituições. A análise de todas essas fontes disponíveis dará ao pesquisador, todas as estratégias utilizadas e adotadas ao longo da existência da empresa. Com isso, torna-se fácil analisar e entender o êxito atingido durante as atividades das instituições.

Os investigadores ligados à área da história empresarial e/ou história dos negócios possuem, como objeto de pesquisa as organizações e associações, industriais e comerciais, nas quais poderão encontrar-se relatórios, atas com os mais variados assuntos, estudos de vários segmentos de mercado, documentos com gráficos estatísticos. Com esses dados, o pesquisador poderá verificar, com um bom resultado, a ascensão ou declínio das organizações.

Do ponto de vista metodológico, a história empresarial e/ou história dos negócios utiliza técnicas de pesquisa qualitativa, apoiando-se fortemente na análise de documentos e de entrevistas.

Embora o termo pesquisa qualitativa contemple diferentes enfoques teóricos e metodológicos, para os fins desse estudo, adota-se uma caracterização genérica, pois a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, os quais vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

2. A História Empresarial

Países como os Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e França possuem um acervo significativo relacionado e as universidades desses países têm incentivado a comunidade acadêmica a trabalhar neste campo.

Os Estados Unidos estão na vanguarda neste assunto e apresentam maior quantidade de trabalhos publicados. Porque têm maior número de universidades envolvidas com esta temática e conseqüentemente, mais pesquisadores. As empresas diante disso, as empresas desses países, principalmente as instituições norte-americanas, têm percebido a importância de estudos que tracem a sua trajetória.

Dentro da linha de estudos de história empresarial, os historiadores norte-americanos resistiam em discutir e escrever sobre assuntos relacionados às mudanças estratégicas, sobretudo com a influência exercida pela cultura organizacional sobre o desenvolvimento da empresa.

A obra de Gabriel Kolko, *The Triumph of Conservatism: Reinterpretation of American History, 1900-1916*, publicada em 1963, modificou a maneira como os historiadores utilizavam a história das empresas em seus estudos. Eles a viam como mera narração de fatos e passagens vividas pelas organizações, mas, não utilizavam a história empresarial como uma ferramenta que pudesse ajudar na análise,

na comparação e nas estratégias que as empresas adotavam para obterem sua expansão e conseqüentemente seu sucesso.

Na França e na Inglaterra, os estudos e as investigações sobre a história empresarial desenvolveram-se, de forma mais intensa, a partir da década de 1950, os métodos consistiam em colocar a história das empresas numa perspectiva social, ou seja, a empresa deveria estar inserida no contexto social. O empresário era visto dependente dos acontecimentos e da situação econômica vigente. Atribuía-se, então, ênfase à capacidade gerencial e ao prestígio social do empresário de acordo com seu *status* ocupado na sociedade.

Na França, tais estudos foram mais influenciados pelo marxismo, sob o ponto de vista macroeconômico, do que nos Estados Unidos, pois os franceses tratavam a história empresarial sob uma forma de fusão global e social.

Durante várias décadas, praticamente desapareceram os trabalhos desenvolvidos de forma empírica a respeito das organizações isoladas e preocupadas com a forma de gestão interna. Esses trabalhos foram praticamente deixados de lado, privilegiando o desenvolvimento da história comparada das empresas numa perspectiva globalizada.

A partir da década de 1970 a história empresarial se amplia e passa a considerar as organizações em seu contexto socioeconômico, questionando o papel dos empresários, do Estado e, ainda, o papel do empresário por meio dos órgãos de classe.

Na década de 1990, autores como Salama (1994, p. 35) destacaram que estudar a história de uma empresa significa

[...] compreender o seu passado e a sua cultura. Essa cultura da pesquisa organizacional implica que o melhor administrador para uma determinada empresa talvez seja aquele que consiga entender e respeitar a história da companhia e contribuir para o desenvolvimento dela.

Para Pettigrew (1979), é interessante examinar uma organização como um sistema contínuo com passado, presente e futuro,

considerando a história e o futuro da empresa, relacionando-os com o presente.

Buscando resgatar alguns estudos considerados clássicos na área, é importante destacar que, em 1951, Jaques já ressaltava a pertinência de se investigar o desenvolvimento organizacional a partir de um enfoque histórico.

Segundo o autor, para compreender o processo presente, ele estudou o passado organizacional. Na sua obra *A inconstante cultura de uma empresa (The changing culture of a factory)*, analisou o processo evolutivo, velocidade e crescimento da empresa. Concluiu que, para entender o atual estágio, tornava-se imprescindível considerar a dinâmica de eventos importantes durante o desenvolvimento da organização.

Greiner (1972) também entende que o passado de uma empresa fornece indícios para sua administração que são importantes para seu sucesso. Sustenta, ainda, que as empresas em crescimento passam por cinco estágios diferentes de desenvolvimento – criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração – e cada um deles sofre influência de seu antecessor. Considera que, se a administração for consciente de sua história, poderá prever sua próxima crise e preparar-se para enfrentá-la.

Estudiosos do assunto como Kimberley et al. (1980) observam que as organizações possuem períodos ou ciclos que independem de sua idade cronológica. Afirmam também que é possível diagnosticar o comportamento das organizações a partir de uma combinação de fatores ambientais e fatores internos, os quais permitem compreender conceitos e modelos importantes para vários ciclos das organizações.

Smith e Steadman (1981) conseguiram convencer os empresários a incorporarem a história empresarial ao planejamento corporativo, ao desenvolvimento da administração, do marketing, ao apoio legal às relações públicas e às atividades de desenvolvimento de arquivos. Os autores utilizaram como exemplo a experiência já vivenciada pela Citicorp que, como parte de um esforço de planejamento de uma década, tratou o caráter corporativo e seu sucesso em

longo prazo, não com dados puramente estatísticos, mas considerando também o processo histórico.

Segundo Geelhoed e Marsh (1985), a maioria das organizações possui um instrumento que a gerência omite em seu processo administrativo. Independentemente do tamanho da organização, geralmente existem lacunas em suas histórias.

As organizações são semelhantes a nós, pessoas físicas, muitas vezes estamos tão preocupados em realizar nossas tarefas do cotidiano que nem sempre possuímos tempo para avaliar os nossos planos e atos do passado. Tanto os indivíduos quanto as organizações dificilmente analisam e refletem sobre as estratégias, procedimentos e políticas adotadas no passado, mesmo que essas ações, atos e procedimentos integram as decisões de hoje e das estratégias e objetivos futuros.

Geelhoed e Marsh ressaltam que os fatos ocorridos no cotidiano das empresas dificilmente são gravados, a fim de que as histórias possam contar como as operações individuais de pequenos empresários podem se tornar grandes corporações.

Algumas organizações atuantes no mercado, que gozam de um bom prestígio junto à sociedade, começaram a perceber a utilidade de organizarem os conhecimentos e fatos relacionados às essências que fizeram com que as companhias crescessem, se desenvolvessem e conseqüentemente prosperassem.

Gerentes e administradores, com um amplo conhecimento do passado das organizações, poderão desenvolver e aumentar suas habilidades e competências em diagnosticar possíveis problemas, avaliar e reavaliar as políticas internas e externas, criar estratégias, mensurar o desempenho obtido, bem como nortear os rumos estabelecidos por meio deste conjunto de fatores que são imprescindíveis para o crescimento e expansão da instituição.

Portanto, a história da organização pode ser vista como uma ferramenta gerencial muito útil e de suma importância para o seu desenvolvimento.

De acordo com os autores (1985), a história empresarial atualmente é desenvolvida a partir de seis áreas ou focos de interesse:

- a) o aumento de operações de larga escala;
- b) o aparecimento de grandes empreendimentos em outras economias capitalistas comparadas com os Estados Unidos;
- c) a influência dos meios de transportes e comunicação nos negócios norte-americanos;
- d) a história da empresa industrial de extração;
- e) desenvolvimento dos regulamentos históricos do setor público; e
- f) a importância da política de gestão ambiental.

Enfim, todo esse desenvolvimento relacionado a tal área de investigação mostra, como os gestores enfrentam e solucionam os conflitos surgidos em seus negócios.

A disseminação e o interesse em relação à história empresarial, assim como seu reconhecimento como uma ferramenta capaz de auxiliar na gerência dos negócios são uma oportunidade eficaz para aprimoramento e desenvolvimento de programas de histórias empresariais que envolvam as corporações e as universidades.

Tais programas cooperativos prometem não só avançar a capacidade do mecanismo na solução de problemas e conflitos das organizações, mas também ampliar as investigações universitárias e a missão dos serviços oferecidos pelo setor público.

Pelo fato de as empresas estarem utilizando cada vez mais suas histórias, maior também tem se tornado o número de historiadores de negócios no âmbito acadêmico.

Para Abbott-Carl (1989), o conhecimento da história da instituição facilitará na elaboração de estratégias que farão parte das ações do processo de planejamento, tornando seus resultados mais eficazes para o alcance de metas futuras.

A abordagem de situações de planejamento com questões históricas oferecem praticidade na definição e exame dos cenários institucionais e teoria das situações.

O pensamento histórico poderá ajudar os articuladores/planejadores empresariais a definirem políticas, estratégias e pessoas

responsáveis que serão envolvidos nos contextos de mudança e continuidade, e no exame de suposições que influenciam nas comparações e diagnósticos.

O autor ainda afirma que a análise histórica possui um potencial para uma ampla aplicação a um número de ações de planejamento, tais como a análise legal ou econômica.

Pedler et al. (1991) afirmam que, para uma melhor compreensão da importância da história de uma empresa, há necessidade de investigar as várias fases do desenvolvimento por que passou uma determinada empresa durante sua existência. A importância da história de uma organização será melhor compreendida, quando se conhecerem todas as suas fases de crescimento, todas as suas passagens de organização da empresa, que podem ser tempestuosas, marcadas por conflitos, crises e turbulências. Isso é o mesmo que conhecer o desenvolvimento de um indivíduo por meio de suas histórias pessoais de vida. Na verdade, o que Pedler propõe é fazer o uso da metáfora das empresas como indivíduos, é estudar a empresa como um ser que nasce, cresce e se desenvolve.

Perkins (1995), em seu artigo, discute e esclarece a maneira pela qual as pessoas se interessaram por histórias de negócios e/ou história de empresas, como uma disciplina. Acredita que o sistema de ensino de casos identifica, muitas vezes, um problema fundamental, ou mais problemas sobrepostos de fatos desconexos e frequentes, e que, aparentemente, são insignificantes. Para ele toda história é um interminável estudo de casos e a tarefa é analisar detalhadamente, por entre as várias evidências, o que é realmente importante dentro de um contexto.

Becker (1996) mostrou que os historiadores sociais, a partir dos anos 1980, utilizaram os conhecimentos da antropologia para descreverem a maneira pela qual determinados grupos compreendiam e definiam suas experiências. Do mesmo modo, os historiadores de negócios deveriam fazer uso de tudo que pudessem aprender sobre estudos culturais, de tudo aquilo que envolvesse padrões de comportamento, das crenças, das instituições e, ainda, dos valores transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade.

Segundo essa proposta, os historiadores de negócios e/ou historiadores empresariais deveriam utilizar aquilo que pudessem apreender sobre estudos culturais, auxiliando assim, na expansão de sua missão, a compreensão e o entendimento das origens e desenvolvimento das instituições, independente do tamanho, do tempo e lugar.

Tal análise cultural pode ser aplicada ao desenvolvimento e comportamento das gestões bem sucedidas. A atenção a essas gestões, bem como a esses gestores como um grupo que conhece a cultura da organização, da qual fazem parte, melhora o entendimento de como são definidas as estratégias e políticas empresariais que vão ao encontro dos interesses dos acionistas.

Segundo McCarthy (1996), a integração econômica e a cultura de negócios são fatos históricos significativos para os pesquisadores acadêmicos e para os historiadores de negócios. Para o autor, é indispensável que estes historiadores desenvolvam definições compreensivas e métodos refinados sobre integração econômica e cultura de negócios, a fim de investigá-los e analisá-los mais detalhadamente.

Sicilia (1997) aponta que a história dos Estados Unidos, desde o fim da segunda Guerra mundial, e mais precisamente a história dos negócios permanece, em grande parte, enigmática, havendo necessidade de desenvolvimento de projetos que busquem conhecer e compreender com mais profundidade a história desta última metade do século XX.

Sicilia afirma que os historiadores de negócios possuem um papel de vital importância no desenvolvimento de pesquisas nessa área de estudo, pois devem esclarecer e facilitar o entendimento do desenvolvimento das organizações empresariais em todos os aspectos e nos mais variados segmentos de mercado existentes.

De acordo com Lamoreaux et al. (1997) ainda que a divisão entre a história empresarial e a história do desenvolvimento econômico seja particularmente intensa, na primeira metade do século XX, há relações existentes nos estudos que foram realizados entre os dois grupos.

Muitos estudos e teorias foram delineados e tornam possível a harmonização e congregação entre os historiadores de negócios e aqueles que se dedicam ao estudo do desenvolvimento econômico. Essa união levará a trabalhos multidisciplinares.

Yates (1997) explica que, da maneira como é contemplado o futuro da história empresarial, as novas teorias relacionadas a essa área de estudos precisam ir além dos conceitos específicos e característicos dessas investigações, para a grande escala da teoria social disponível. Para ele, a história empresarial poderá utilizar a teoria social como forma de um sistema que permita incorporar as estruturas individuais e institucionais nas análises. Assim, a estrutura das organizações poderá ser analisada levando-se em consideração as influências individuais, institucionais, externas e internas.

Segundo Bredin (1998), a história da empresa e/ou a história dos negócios pode ser uma tarefa habitual do Departamento de Relações Públicas, em que a própria instituição investe uma considerável quantia de dinheiro. Desse trabalho decorre, muitas vezes, um resultado tendencioso a favor da própria organização.

Prossegue Bredin, dizendo que freqüentemente a falta de modestia por parte das organizações faz com que elas se sintam auto-suficientes, achando que a tarefa é muito simples e que possuem a capacidade necessária para a elaboração e execução de um bom trabalho de história.

Qualquer que seja a ênfase adotada nos estudos de história empresarial, é importante reconhecer que ela constitui uma ferramenta capaz de captar os conhecimentos adquiridos pelas organizações e promover uma melhor compreensão da evolução e desenvolvimento das empresas, além de fornecer elementos que permitam uma melhor análise dos problemas e pontos fracos existentes.

3. Considerações Finais

As informações a respeito do desenvolvimento das instituições são as responsáveis pelo conhecimento sobre a maneira pela qual gestores e empresas fracassaram, superaram crises, expandiram seus

negócios ou se mantiveram firmes no mercado. Normalmente tais informações são guardadas na memória e nos documentos daqueles que acompanharam e experienciaram o cotidiano da empresa, podendo ser resgatada por meio de um esforço sistemático de pesquisa.

Tal preocupação também tem despertado nos meios acadêmicos a realização de pesquisas que valorizam a importância e a preocupação de se conhecerem as culturas e as estratégias adotadas pelas empresas, tanto em épocas de mercados atribulados, como em períodos de estabilidades. São pesquisas que oferecem diagnósticos precisos principalmente com relação às estratégias adotadas pelas empresas, em períodos considerados críticos.

O Brasil apresenta um aumento gradativo de pesquisas nessa área de estudo, ainda pequeno se comparado a países como os Estados Unidos, Inglaterra e França. No caso brasileiro, que isso se deve é enorme quantidade de empresas com característica familiar, cujas histórias são transmitidas aos herdeiros ou à sociedade de forma empírica.

A história de empresas e/ou história de negócios permite que a instituição possa detectar e conhecer períodos de crescimento e períodos de estagnação, bem como as causas que provocaram estes fenômenos. Os processos de análise e diagnóstico desses períodos possibilitam a organização redefinir suas estratégias e muitas vezes reformular suas estruturas organizacionais. Essa redefinição ou reformulação ocorrerá de acordo com as soluções apresentadas pelo executivo ou o gestor.

BIBLIOGRAFIA

ABBOTT-CARL, A.S. Historical Analysis as a Planning Tool. *Journal of the American Planning Association*. Autumn, v. 55, n. 4, p. 467-473, 1989.

BECKER, W. H. Managerial culture and the American political economy. *Business and Economic History*. Fall, v.25, n.1 p. 1-7, 1996.

BREDIN, J. Cracker maker makes history. *Industry Week*. Fall, v. 247, n. 21, p. 94-95, nov. 1998.

GEELHOED, E. B.; MARSH, S. W. Business History: A Corporate Tool. *Ball State Business Review*, v.12, n 1, p. 16-18, 1985.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, n. 50, p. 37-46, 1972.

JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Routledge & Kegan Paul, 1951.

KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. and associates. *The organization life cycle*. London: Jossey-Bass, 1980.

KOLKO, G. *The Triumph of Conservatism: Reinterpretation of American History, 1900-1916*. New York: MacMillan, 1963.

LAMOREAUX, N. R.; RAFF, D. M. G.; TEMIN, P. New economic approaches to the study of business history. *Business and Economic History*. Williamsburg, 1997.

McCARTHY, D. M. P. International economic integration and business cultures: comparative historical perspectives. *Business and Economic History*. Fall, v. 25(1): p. 72-80, 1996.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. *The learning company*. London: McGraw-Hill, 1991.

PERKINS, E. J. Banks and brokers. *Business and Economic History*. Fall, 24(1) : 1-8, 1995.

PETTIGREW, A. M. *On studying organisational culture*. Dec. 1979, v. 24, p. 570 – 81.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 28, n1, p.34-42 jan/mar., 1994

SICILIA, D. B. Distant proximity: Writing the history of American business since 1945. *Business and Economic History*. Williamsburg, Fall, 1997.

SMITH, G. D.; STERDMAN, L. E. Present wave of corporate history. *Harvard Business Review*. 59(6), 165-169, 1981.

YATES, J. Using Giddens' Struktural Theory to inform Business History. *Business and Economic History*, Fall, v. 26, n.1, p. 159-183, 1997.