

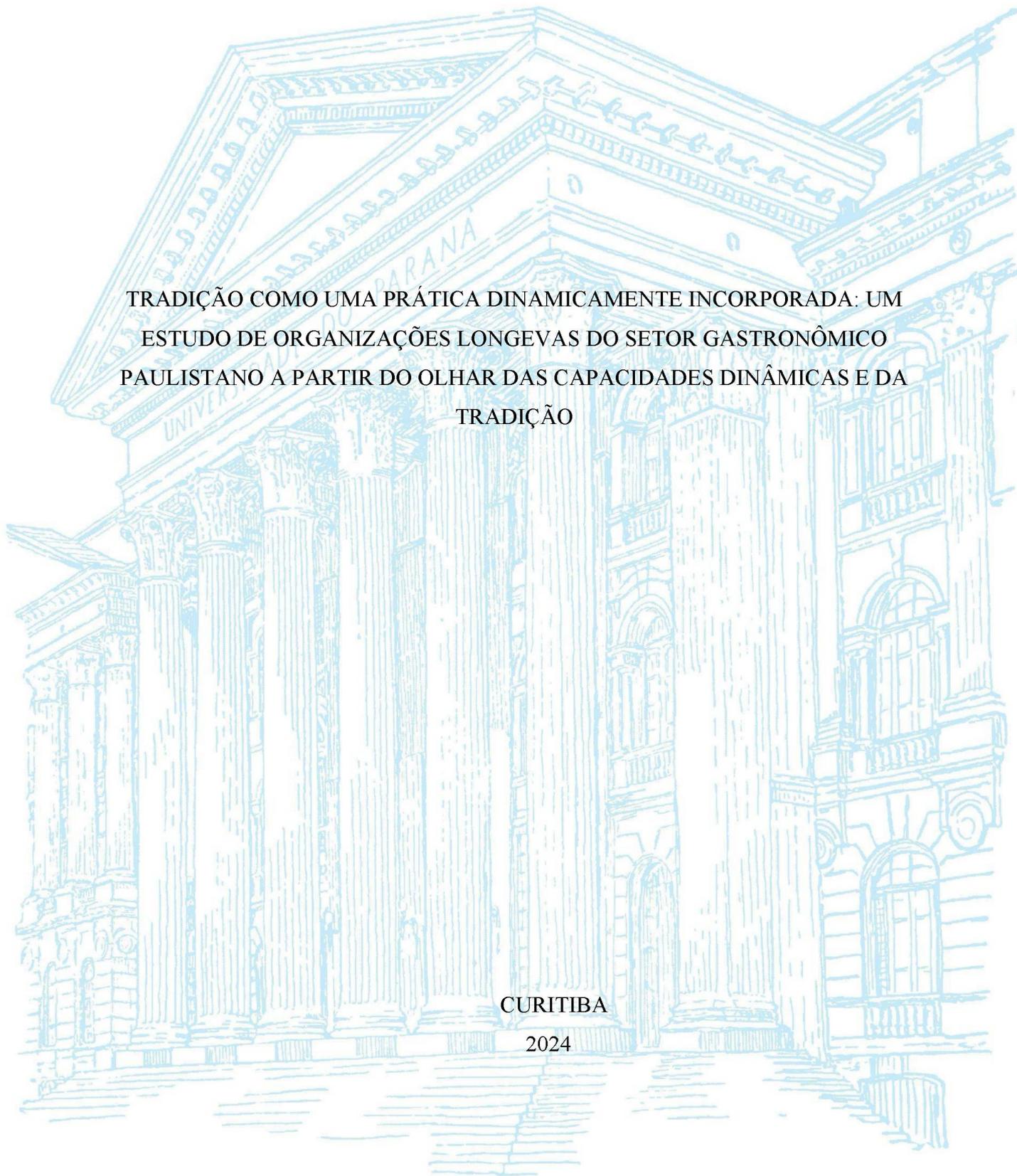
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SAMANTHA FROHLICH

TRADIÇÃO COMO UMA PRÁTICA DINAMICAMENTE INCORPORADA: UM
ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES LONGEVAS DO SETOR GASTRONÔMICO
PAULISTANO A PARTIR DO OLHAR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E DA
TRADIÇÃO

CURITIBA

2024



SAMANTHA FROHLICH

TRADIÇÃO COMO UMA PRÁTICA DINAMICAMENTE INCORPORADA: UM
ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES LONGEVAS DO SETOR GASTRONÔMICO
PAULISTANO A PARTIR DO OLHAR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E DA
TRADIÇÃO

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor, no curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, na linha de Pesquisa de Estratégia e Análise Organizacional no Setor de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Natália Rese.

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Frohlich, Samantha

Tradição como uma prática dinamicamente incorporada: um estudo de organizações longevas do setor gastronômico paulistano a partir do olhar das capacidades dinâmicas e da tradição / Samantha Frohlich . – 2024.

1 recurso on-line: PDF.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Natália Rese.

1. Administração. 2. Capacidades dinâmicas. 3. Restaurante. 4. São Paulo (SP). I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Rese, Natália. III. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **SAMANTHA FROHLICH** intitulada: **TRADIÇÃO COMO UMA PRÁTICA DINAMICAMENTE INCORPORADA: UM ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES LONGEVAS DO SETOR GASTRONÔMICO PAULISTANO A PARTIR DO OLHAR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E DA TRADIÇÃO**, sob orientação da Profa. Dra. **NATÁLIA RESE**, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 20 de Fevereiro de 2024.

Assinatura Eletrônica
12/03/2024 15:54:22.0

NATÁLIA RESE
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
12/03/2024 15:06:34.0

DIEGO MAGANHOTTO CORAIOLA
Avaliador Externo (UNIVERSITY OF VICTORIA)

Assinatura Eletrônica
12/03/2024 15:22:34.0

BÁRBARA GALLELI DIAS
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
12/03/2024 15:07:59.0

RODRIGO ASSUNCAO ROSA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE POSITIVO)

Aos meus amados pais, Paulo e Lenir,

Ao meu querido irmão, Walter Felipe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela oportunidade de concretizar o sonho de cursar Doutorado em Administração na Universidade Federal do Paraná, uma instituição que admiro e sempre almejei estudar. O percurso doutoral revelou-se transformador, no qual fui fortalecida nos momentos desafiadores, proporcionando-me uma visão ampliada de que para cada desafio há uma solução, e mesmo nas circunstâncias mais difíceis, encontramos pessoas boas que iluminam nosso caminho em direção à superação.

Aos meus pais, Paulo e Lenir, expresso minha profunda gratidão pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida e, em especial, durante os últimos quatro anos desta jornada. Agradeço por terem sido a fonte constante de estímulo desde a infância, o que possibilitou que eu chegasse à conclusão bem-sucedida desta pós-graduação.

Ao meu irmão, Walter Felipe, manifesto meu eterno agradecimento pelo apoio incondicional em diferentes fases da vida, também por me oferecer oportunidades significativas durante o percurso do mestrado e doutorado. Admiro-te profundamente, meu querido irmão, que me proporcionou o feliz título de ‘tia de duas princesas’.

Ao Gabriel, declaro meu sincero sentimento de amor. Você foi o grande presente que o fato de me mudar, novamente, para Curitiba me proporcionou. Agradeço imensamente pelo carinho, compreensão, paciência e amor que compartilhamos. Obrigada por tornar este processo mais leve, pelos abraços e por vivenciar parte desta tese ao meu lado. Cada momento contigo é único, desejo que seja sempre assim. Te amo muito!

À minha orientadora, professora Natália Rese, expresso minha gratidão por me acolher como orientanda e ressignificar meu processo de doutoramento. Agradeço por tamanha generosidade e genialidade em compartilhar seu conhecimento, contribuindo significativamente para a construção e consolidação desta tese. Você foi luz no meu caminho e fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui. Nossas orientações sempre foram prazerosas e suas atitudes como professora e ser humano me inspiram e continuarão a me inspirar para sempre. Obrigada por tudo!

Aos meus queridos tios, tia Sonia e tio Paulo, minha sincera gratidão por todo o apoio que me proporcionaram desde a entrevista do mestrado até a consolidação deste

doutorado. Agradeço por me receberem tantas vezes em seu lar, além disso, foi um privilégio o fato de muitas vezes me considerarem como uma filha, valorizo imensamente esse gesto de carinho e amizade. Mais uma vez, obrigada por fazerem parte da minha jornada. Obrigada por tudo, os admiro imensamente!

A Camilla Fernandes, minha metade acadêmica desde o mestrado, com quem sempre pude contar durante os desafios e confiar em todas as decisões. Obrigada pelas inúmeras aventuras que vivemos nos últimos anos, desde os chimarrões na salinha até os rolês conceituais e os inúmeros trabalhos em conjunto, agradeço por cada risada e pela partilha não apenas das angústias, mas também das felicidades deste processo. Nosso crescimento conjunto ao longo desses foi um presente em minha vida. Te admiro imensamente minha querida amiga, vida longa a nossa bonita amizade!

Ao André Contani, querido amigo em quem pude confiar em tantos momentos, agradeço sinceramente por tua generosidade e pela escuta atenciosa ao longo dos anos. Tua presença foi fundamental em muitos momentos desta caminhada. Desejo a você tudo de melhor e espero que possamos compartilhar mais rolês conceituais após essa jornada acadêmica.

Às queridas amigas do grupo de pesquisa, Mara Rosalia Ribeiro Silva, Camilla Fernandes e Lady Day Pereira da Silva, inicialmente colegas que a pandemia aproximou e que se transformaram em grandes amigas, confidentes, suporte e coautoras incríveis. É inspirador ver nossos trabalhos, que são construídos com tanta dedicação, indo para o mundo. Obrigada por tanto, admiro imensamente cada uma de vocês, uma em cada canto do Brasil. Obrigada pela nossa parceria!

Às amigas do colegiado de Secretariado Executivo Trilíngue da Unioeste, que compartilharam momentos importantes ao longo da minha primeira experiência docente, foi incrível voltar como professora na minha universidade '*alma mater*'. Da mesma forma com que me acolheram, também agradeço por entenderem a situação quando precisei me ausentar. Obrigada por torcerem por mim desde quando eu era estudante e secretária do curso, foi graças à confiança que vocês depositaram em mim que consegui acreditar que eu era capaz de realizar meus sonhos. Vocês são uma parte importante da minha história!

A Carla Maria Schmidt, querida professora e amiga, estendo meu agradecimento por sua generosidade e escuta quando precisei, assim como pelo auxílio para tomar as melhores e difíceis decisões ao longo do processo de doutoramento. Você é inspiradora!

Aos queridos colegas de doutoramento e PPGADM: Rafael Budach, Weber Henrique Radael e Beatriz Zanoni, agradeço a companhia, suporte e inúmeras trocas e discussões e que tivemos nos últimos anos. Obrigada, amigos!

A Gabriela Christ, querida amiga que a vida acadêmica uniu, obrigada por compartilhar momentos de felicidades, conquistas e angústias ao longo do processo de doutoramento e docência. Sua determinação me motiva!

A Coordenação e o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM/UFPR, em especial a professora Bárbara Galleli que durante sua gestão sempre me atendeu prontamente para solucionar minhas questões. Agradeço também ao secretário Gustavo por todo o suporte dado nos últimos anos. Para além, obrigada aos demais servidores da UFPR que permitem que, mesmo diante de inúmeros obstáculos, ainda seja possível ter uma universidade pública de qualidade.

Aos professores das disciplinas que contribuíram significativamente com minha trajetória de aprendizagem: Dra. Natália Rese; Dr. José Henrique de Faria; Dra. Queila Regina Souza Matitz; Dra. Mariane Lemos Lourenço; Dra. Barbara Gallelli; Dra. Jane Mendes Ferreira; Dr. Gustavo Abib e Dr. Tomas Sparano Martins.

Aos professores, Dr. Diego Coraiola, Dr. Rodrigo Rosa e Dra. Barbara Galleli, por aceitarem o convite e participarem da banca de defesa desta Tese. Agradeço as contribuições de vocês desde a qualificação que foram fundamentais para a construção e conclusão desta pesquisa.

A equipe do Projeto das Disciplinas Transversais da PRPPG/UFPR, projeto que me forneceu bolsa financeira por três anos de doutorado. Agradeço em especial a querida e divertida equipe de trabalho de monitoria: Marlon Spolak, Carol Medih e Brayan Machado. A gerência e administração do projeto: Larissa Lima e Mirian Moreira, vocês são incríveis. A supervisora de monitores: Vivian Bosch da Rocha. E, aos professores coordenadores das disciplinas de Metodologia Científica e Filosofias da Ciência e Tecnologia: Professor Emerson Cervi e ao querido Professor Eduardo Barra.

Por fim, aos entrevistados desta pesquisa por aceitarem participar desde estudo e acreditarem na importância da pesquisa sobre o tema aqui investigado.

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”.

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Esta tese tem como objetivo analisar o processo de construção das capacidades dinâmicas frente à tradição, característica de organizações longevas que ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano. A problemática deste estudo iniciou com a curiosidade de investigar como as organizações incorporam a tradição e lidam com mudanças internas e externas ao longo do tempo. Assim, buscou-se compreender a história das organizações analisadas na perspectiva dos gestores, a identificação do desenvolvimento das capacidades dinâmicas e a compreensão de como a tradição é interpretada ao longo do tempo. Direcionou-se a atenção para organizações longevas, sendo a tradição um elemento estruturante desta longevidade. Adotou-se o conceito de tradição baseado de Dacin, Dacin e Kent (2019). Entrelaçando-se a tal conceito, discutiu-se a teoria de capacidades dinâmicas, destacando suas atividades organizacionais (*sensing, seizing e reconfiguring*) e delineamentos. Em relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa abduativa em que se adotou a abordagem qualitativa utilizando-se da estratégia de estudo de casos. O contexto deste estudo foram organizações longevas do setor gastronômico paulistano. Os sujeitos da pesquisa consistiram em 25 entrevistados que eram desde sócios, proprietários ou funcionários antigos dos empreendimentos analisados, que tinham como requisito ter mais de 30 anos de história e ser idealizados por imigrantes. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram amparadas por roteiro previamente delineado com base na literatura de capacidades dinâmicas. Todos os dados foram analisados com base no método de Gioia et al. (2013), que consiste em abordar a revisão teórica como um pano de fundo e utilizar categorias pré-estabelecidas, ao mesmo tempo em que requer do pesquisador flexibilidade analítica para deixar emergir novas categorias a partir da análise dos dados. O principal resultado encontrado foi que a tradição representa uma prática ou um conjunto de práticas dinamicamente incorporadas. Portanto, argumenta-se que a tradição se configura nas organizações longevas por meio das tensões simultâneas pelas quais passam essas empresas ao longo da sua história: pressão por conservação e pressão por mudança. Diante do exposto, este estudo contribui ao evidenciar que a tradição não é estática, ou seja, argumenta-se que a tradição é dinâmica nas organizações, uma vez que é interpretada e reinterpretada durante todo seu ciclo de vida. Outra contribuição desta tese é o questionamento da visão que dispõe sobre a existência de um paradoxo entre tradição e inovação, as quais representam elementos que estão constantemente presentes na dinâmica organizacional. Além disso, foi possível delinear o conceito de organizações tradicionais, as quais possuem uma tradição dinamicamente incorporada, alcançada acessando simultaneamente elementos de sua própria tradição (seu contexto histórico e características identitárias), bem como suas capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e reconfiguring*) em um processo recursivo configurando, assim, sua longevidade.

Palavras-chave: Tradição. Capacidades Dinâmicas. Restaurantes Longevos.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze the dynamic capabilities building process amidst tradition, a characteristic of long-lived organizations within the context of the gastronomic sector in São Paulo. The problematic of this study began with the curiosity to investigate how organizations incorporate tradition and deal with internal and external changes over time. Thus, the goal was to understand the history of the analyzed organizations from the perspective of its entrepreneurs, identify the development of dynamic capabilities, and comprehend how tradition is interpreted over time. The focus was directed towards long-lived organizations, with tradition being a structuring element of their longevity. The concept of tradition, based on Dacin, Dacin, and Kent (2019), was adopted. Interweaving with this concept, the theory of dynamic capabilities was discussed, highlighting its organizational activities (*sensing*, *seizing*, and *reconfiguring*) and outlines. Regarding the methodological procedures, this is abductive research in which a qualitative approach was adopted using case study strategy. The study context comprised long-lived organizations in the gastronomic sector of São Paulo. The research subjects consisted of 25 interviewees, who were either partners, owners, or long-time employees of the analyzed businesses, with the requirement of having more than 30 years of history and being founded by immigrants. Data collection was carried out through semi-structured interviews, supported by a previously outlined script based on dynamic capabilities literature. All data were analyzed using Gioia et al.'s method (2013), which involves approaching the theoretical review as a backdrop and using pre-established categories, while also requiring the researcher's analytical flexibility to allow new categories to emerge from data analysis. The main finding indicates that tradition represents a practice or a set of dynamically incorporated practices. Therefore, it is argued that tradition takes shape in long-lived organizations through the simultaneous tensions these companies experience throughout their history: The pressure for conservation and pressure for change. Considering the above, this study contributes by highlighting that tradition is not static; rather, it is dynamic in organizations as it is interpreted and reinterpreted throughout their life cycle. Another contribution of this thesis is the absence of a paradox between tradition and innovation, which are constantly present elements in organizational dynamics. Additionally, it was possible to delineate the concept of traditional organizations, which have tradition dynamically incorporated, achieved by simultaneously accessing elements of their own tradition (historical context and identity characteristics) as well as their dynamic capabilities (*sensing*, *seizing*, and *reconfiguring*) in a recursive process, thus configuring their longevity.

Keywords: Tradition. Dynamic Capabilities. Long-Lived Restaurants.

QUADROS

QUADRO 1 – CATEGORIAS DE RECURSOS	22
QUADRO 2 – CONCEITOS DE AÇÃO EM DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE.....	28
QUADRO 3 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS.	29
QUADRO 4 – ATIVIDADES (MICROFUNDAMENTOS) DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E AÇÕES ORGANIZACIONAIS	33
QUADRO 5 – ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS RELATIVAS AS ATIVIDADES DE SENSING, SEIZING E RECONFIGURING	37
QUADRO 6 – FRAMEWORK DE CUSTÓDIA.....	47
QUADRO 7 – DISTRIBUIÇÃO DA CUSTÓDIA	50
QUADRO 8 – CATEGORIAS ELENCADAS A PARTIR DO MÉTODO DE GIOIA ET AL. (2013).....	67
QUADRO 9 – SÍNTESE METODOLÓGICA E CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA.....	70
QUADRO 10 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA	71
QUADRO 11 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS ANALISADAS	114
QUADRO 12 – AÇÕES IDENTIFICADAS E DISCUSSÕES SOBRE MONITORAMENTO (SENSING)....	125
QUADRO 13 – APREENSÃO DE OPORTUNIDADES (SEIZING).....	138
QUADRO 14 – RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS (RECONFIGURING).....	146
QUADRO 15 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NOS RESTAURANTES LONGEVOS	148
QUADRO 16 – TRADIÇÃO PARA OS ENTREVISTADOS	160
QUADRO 17 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA	197
QUADRO 18 – ENTREVISTAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DO CONTEXTO.....	201
QUADRO 19 – 50 RESTAURANTES COM MAIS DE 50, 5 DÉCADAS DA GASTRONOMIA PAULISTANA	203
QUADRO 20 – NEGÓCIOS COM MAIS DE 50 ANOS.....	204

FIGURAS

FIGURA 2 – MAPA COM A LOCALIZAÇÃO POR BAIRRO DOS EMPREENDIMENTOS	80
FIGURA 3 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 1	84
FIGURA 4 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 2	85
FIGURA 5 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 3	87
FIGURA 6 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 4	88
FIGURA 7 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 5	89
FIGURA 8 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 6	91
FIGURA 9 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 7	92
FIGURA 10 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 8	93
FIGURA 11 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 9	94
FIGURA 12 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 10	95
FIGURA 13 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 11	96
FIGURA 14 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 12	97
FIGURA 15 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 13	98
FIGURA 16 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 14	99
FIGURA 17 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 15	100
FIGURA 18 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 16	101
FIGURA 19 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 17	102
FIGURA 20 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 18	103
FIGURA 21 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 19	104
FIGURA 22 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 20	106
FIGURA 23 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 21	107
FIGURA 24 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 22	108
FIGURA 25 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 22	110
FIGURA 26 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 24	111
FIGURA 27 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 25	112
FIGURA 28 – AS TRANSFORMAÇÕES E PERMANÊNCIAS NOS RESTAURANTES LONGEVOS.....	157
FIGURA 29 – FRAMEWORK EXPLICATIVO PARA OS CONSTRUTOS DA TESE.....	169

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DESEMPENHO DE CONSUMO DE FOODSERVICE POR LOCAL.....	75
GRÁFICO 2 – COMPOSIÇÃO ÉTNICA DA ORIGEM DOS FUNDADORES DAS EMPRESAS ESTUDADAS	78
GRÁFICO 3 – ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS.....	79

TABELAS

TABELA 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	64
TABELA 2 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS	81
TABELA 3 – RELAÇÃO DOS CÓDIGOS UTILIZADOS NO ATLAS.TI.....	190
TABELA 4 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	200

SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira Da Indústria De Alimentos

ABRASEL – Associação Brasileira De Bares E Restaurantes

AFL – Alimentação Fora Do Lar

CDs– Capacidades Dinâmicas

EMIS– *Emis Emerging Markets Information Service*

SSR - *Sensing; Seizing; Reconfiguring*

VBR – Visão Baseada em Recursos

VRIO – Valiosos, Raros, Inimitáveis e Substituíveis

WTTC – *World Travel E Tourism Council*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	13
1.4 ESTRUTURA DA TESE	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS	19
2.1.1 Origem das Capacidades Dinâmicas	19
2.1.2 Evolução do conceito de Capacidades Dinâmicas	23
2.1.3 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas	30
2.2 TRADIÇÃO.....	41
2.2.1 A tradição no contexto organizacional	42
2.3 O ENTRELAÇAMENTO DAS TEORIAS E A FRONTEIRA DO CONHECIMENTO	55
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	60
3.1.1 Perguntas de pesquisa	60
3.2 DESENHO DA PESQUISA	60
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	61
3.2.2 Seleção dos Casos.....	62
3.2.3 Coleta de dados.....	63
3.2.4 Análise dos dados	66
3.2.5 Limitações da Pesquisa.....	67
3.3 SÍNTESE METODOLÓGICA E CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA	70
3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	71
4. CONTEXTO DE PESQUISA.....	72

4.1 CONTEXTO DO SETOR GASTRONÔMICO BRASILEIRO	72
4.2 CONTEXTO DO SETOR GASTRONÔMICO DE SÃO PAULO	73
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR GASTRONÔMICO NA REGIÃO DO ESTUDO IDENTIFICANDO	76
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	83
5.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	83
5.1.1 Empreendimento 1: O restaurante que tem nome inspirado na Toscana	83
5.1.2 Empreendimento 2: Uma história com mais de 100 anos	84
5.1.3 Empreendimento 3: A prioridade de toda família	85
5.1.4 Empreendimento 4: A receita original.....	87
5.1.5 Empreendimento 5: O estabelecimento com nome inusitado	88
5.1.6 Empreendimento 6: Negócio com raízes da imigração	89
5.1.7 Empreendimento 7: A história que mudou de protagonista	91
5.1.8 Empreendimento 8: A matriarca de características empreendedoras	92
5.1.9 Empreendimento 9: O restaurante do meu ex-sogro	93
5.1.10 Empreendimento 10: O restaurante no navio	94
5.1.11 Empreendimento 11: O ponto que abrigava uma pizzeria	95
5.1.12 Empreendimento 12: A pizzeria que começou no quintal.....	96
5.1.13 Empreendimento 13: A cantina herdada	97
5.1.14 Empreendimento 14: O restaurante com nome de felino	98
5.1.15 Empreendimento 15: Uma história sobre doces	99
5.1.16 Empreendimento 16: Envelhecer à Grega	100
5.1.17 Empreendimento 17: O balcão original	101
5.1.18 Empreendimento 18: O nosso DNA são as coisas que a gente perpetua	102
5.1.19 Empreendimento 19: Para o fundador, o mais tradicional da cidade	103
5.1.20 Empreendimento 20: Depois que meu pai morreu, caí de paraquedas aqui	104
5.1.21 Empreendimento 21: “Um lugar mais romântico, como uma pizzeria tradicional”	106
5.1.22 Empreendimento 22: O grande teatro.....	107
5.1.23 Empreendimento 23: A busca por inovação da nova geração	108
5.1.24 Empreendimento 24: A cantina que nasceu por uma oportunidade de mercado.	110

5.1.25 Empreendimento 25: O negócio dos vinhos.....	111
5.1.26 Os Restaurantes Longevos Analisados.....	112
5.2 COMO AS MUDANÇAS ACONTECEM?	115
5.2.1 A emersão dos empreendimentos nas Capacidades Dinâmicas	115
5.2.2 Ambiente Externo: Monitoramento de Oportunidades (Sensing).....	116
5.2.3 Ambiente Interno: Apreensão de Oportunidades (Seizing).....	128
5.2.4 Ambiente Externo: Reconfiguração de recursos (Reconfiguring).	141
5.3.5 Síntese das Atividades das Capacidades Dinâmicas	148
5.3 A TRADIÇÃO EM RESTAURANTES LONGEVOS	149
5.3.1 A tradição para os restaurantes longevos	150
5.4 TRADIÇÃO DINAMICAMENTE INCORPORADA EM ORGANIZAÇÕES LONGEVAS DO SETOR GASTRONÔMICO.....	164
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	171
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E TEÓRICO-EMPÍRICAS	174
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	175
REFERÊNCIAS.....	177
APÊNDICE A	190
APÊNDICE B.....	197
APÊNDICE C	199
APÊNDICE D	200
ANEXO A.....	203
ANEXO B.....	204

1. INTRODUÇÃO

A diversidade se faz intrínseca à cultura brasileira. Não obstante, também se faz presente na gastronomia do país. Essa questão é visível, ao colocar em pauta a existência de restaurantes especializados em diferentes culinárias. No Brasil, a cidade de São Paulo é considerada uma Capital Mundial da Gastronomia 2022 (Câmara Municipal De São Paulo, 2023). Falar da gastronomia de São Paulo é falar, também, das histórias no século XX. Não foram poucos os restaurantes que testemunharam as transformações significativas no traçado urbano e nos costumes. Alguns estão operando até hoje, adaptaram-se e acompanharam o desenvolvimento da metrópole. Outros já não existem mais (Erbetta, 2018).

Nas organizações analisadas, a longevidade é compreendida aqui como aquelas que podem apresentar padrões de crenças, valores e práticas, que são transmitidos ao longo das gerações (De Massis et al., 2016). A longevidade, a qual pode ser um diferencial para a organizações, pode configurar uma fonte de vantagem competitiva sustentável aos empreendimentos e se apresenta como uma característica importante, uma vez que as tradições caracterizam de forma significativa as empresas familiares. Os fundadores não apenas transmitem a propriedade à próxima geração, mas também transmitem tradições: modos de ver, forma de fazer e preparar o produto, mantendo os costumes e raízes familiares, cultura. Organizações antigas que são caracterizadas pela sua tradição, são convencionalmente associadas ao conservadorismo, mas se bem trabalhada, a tradição pode ser vista e utilizada como uma fonte de inovação e sustentação da vantagem competitiva (Petruzzelli; Rotolo; Albino, 2012).

A sobrevivência dessas organizações pode estar relacionada a suas tradições bem como suas práticas e processos organizacionais. A tradição refere-se ao conjunto de “crenças, costumes e práticas conscientemente transmitidos que expressam identificação com um passado compartilhado” (Dacin; Dacin; Kent, 2019, p. 19, *tradução nossa*). A noção de “passado comum” é um componente-chave dessa definição, uma vez que as tradições dão sentido às pessoas, coisas e eventos que são colocados em ordem temporal e apresentam continuidade. É importante destacar que são os atores organizacionais os responsáveis por manter a sua existência (Wadhvani et al., 2018), também chamados de guardiões (Dacin, Dacin; Kent, 2019).

A tradição em organizações longevas se estabelece ao longo do tempo no contexto organizacional. Uma das atividades desse contexto é o desenvolvimento de suas Capacidades Dinâmicas, oriundas da noção de recursos e de competências. As capacidades dinâmicas referem-se à “capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece; Pisano; Shuen, 1997, p. 516). As capacidades dinâmicas surgiram e se desenvolveram ao longo do tempo por meio de processos, aprendizagem e acúmulo de experiências nas organizações (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Eisenhardt; Martin, 2000). Elas são constituídas por meio de três grupos de atividades primordiais: (1) *sensing*, que consiste nas atividades de monitorar e identificar oportunidades e ameaças ambientais; (2) *seizing*, que é a apreensão de oportunidades de mercado para investir em novos produtos, processos e serviços; e, (3) *reconfiguring*, que reflete a reconfiguração e renovação dos ativos (tangíveis e intangíveis) necessários para as mudanças relativas às oportunidades apreendidas (Teece, 2007).

As capacidades dinâmicas são normalmente difíceis de replicar e copiar devido à sua natureza complexa. Assim como os valores, a cultura, a experiência organizacional e as competências, as capacidades dinâmicas podem levar décadas para serem criadas e desenvolvidas em uma organização (Teece; Pisano; Shuen, 1997). De maneira semelhante, a tradição também leva décadas para ser caracterizada e utilizada como um recurso (Dacin; Dacin; Kent, 2019).

Nesse contexto, este trabalho investiga as organizações longevas do ramo gastronômico paulistano com mais de 30 anos no mercado, buscando compreender a tradição, as capacidades dinâmicas e como elas alcançam a longevidade. Assim, a seguir são expostos o problema e os objetivos da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo possui como problema de pesquisa: Como o processo de construção das capacidades dinâmicas, frente à tradição característica de organizações longevas, ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Nesse sentido, esta tese tem por objetivo geral: Analisar como ocorre o processo de construção das capacidades dinâmicas, frente à tradição característica de organizações longevas, no contexto do setor gastronômico paulistano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a história das organizações longevas na perspectiva dos empreendedores;
- b) Identificar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas organizações longevas com base nas atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*;
- c) Compreender como a tradição é interpretada nas organizações longevas ao longo do tempo;
- d) Analisar como a tradição se estrutura por meio das capacidades dinâmicas em organizações longevas;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A teoria de capacidades dinâmicas é relativamente recente e uma das lentes teóricas influentes na área da gestão contemporânea (Schilke; Hu; Helfat, 2018). Esse campo de estudo começou a ser desenvolvido há aproximadamente duas décadas, com as primeiras publicações datando os anos 1990, contudo, ainda é considerado em construção (Teece; Pisano, 1994; Teece, 2012; 2014; Wilden, Devinney, Dowling, 2016).

A lente teórica proveniente das capacidades dinâmicas é uma das que permite ao pesquisador fornecer explicações sobre como as organizações se renovam reagindo às mudanças ambientais ao longo do tempo (Takahashi; Bulgacov, 2019). A predominância

dos estudos da área volta-se à investigação sobre as fontes dessas capacidades e o que permite algumas empresas possuírem melhores resultados que outras (Carnabuci; Operti, 2013). Sua essência não se pauta em criar oportunidades antes dos concorrentes, mas de executar a adaptação exigida pela transformação do ambiente de maneira certa e no tempo certo (Teece, 2009).

As organizações consideradas dinâmicas ajudam a moldar a concorrência e os resultados do mercado com o propósito de manterem-se competitivas no processo de adaptação contínua (Teece, 2007). Nesse contexto, tem-se o (re)conhecimento do passado como uma característica importante às organizações por poder apresentar mudanças ou impactos sociais (Foroughi *et al.*, 2020) pois as organizações que conseguem acessar e utilizar o conhecimento passado, tem por meio de suas capacidades a possibilidade de desenvolvê-lo, interiorizá-lo e reinterpretá-lo (De Massis *et al.* 2016) como forma de sobreviver ao mercado dinâmico e deixar um legado para as próximas gerações (Dacin, Dacin; Kent, 2019).

Essas capacidades podem ser reconhecidas por meio de alguns elementos presentes na tradição das organizações (Dacin, Dacin; Kent, 2019). A tradição, se bem delineada, também pode ser utilizada como um recurso estratégico (Lattuch, 2019) por possuir um papel significativo na reprodução de um conjunto de “competências, conhecimentos, valores e cultura” que caracterizam a organização (Petruzelli; Natalicchio; Albino, 2020, p. 27).

Autores como Dacin, Dacin e Kent (2019), sugerem que as pessoas são elementos centrais em tal processo, pois é por meio delas que essa tradição é “guardada” e “transformada”, sendo as pessoas então entendidas como guardiões da tradição ao longo das gerações. Entende-se, desse modo, a tradição se trata de um recurso, que pode ser estático ou dinâmico, condicionado à ação das pessoas (Dacin, Dacin; Kent, 2019, p. 366).

Nesta tese, compreende-se que são as capacidades dinâmicas de uma organização, juntamente com a trajetória do seu passado, contribuem para sua capacidade em se manter viva ao longo do tempo e conceber novos modelos de negócio (Pulsiri; Vatananan-thesenvitz, 2021). Assim, a lacuna desta pesquisa reside em investigar como essas organizações se tornam longevas tendo como parâmetro de análise as capacidades dinâmicas.

É importante salientar que os estudos sobre o tema de Tradição e Capacidades Dinâmicas identificados não fazem ligação direta com o gap apresentado. Ao realizar uma breve pesquisa sobre o tema, identificou-se estudos que têm se concentrado principalmente no campo da inovação e do marketing, em discussões teóricas e empíricas que ligam a temática inovação e internacionalização baseadas em tradição (Della Corte; Zamparelli; Micera, 2013), pesquisas que buscam identificar os obstáculos que pequenas e médias empresas de longa tradição enfrentam no caminho para a criação de uma cluster (Martins; Solé, 2013), identificação das capacidades que pequenas e médias e empresas e setores como *bed and breakfast* (B&B) identificam ao delinear estratégias de inovação denominadas como *‘Innovation through tradition’* (ITT) (De Massis *et al.*, 2016; Wang, Ding; Cha; Qi, 2022), bem como, o delineamento das principais capacidades que um hotel de luxo necessita desenvolver quando funciona como orientador de um ecossistema empresarial gastronômico (Franco *et al.*, 2022), por fim, encontrou-se um estudo que visava compreender a importância da tradição para micro e pequenas empresas que operaram durante a crise da COVID-19, sendo a tradição, geralmente vista como valiosa na estratégia de negócios (Bressan *et al.*, 2022).

Salientam-se aqui duas características e lacunas de pesquisa na temática de tradição e capacidades dinâmicas. Primeiramente, o perfil teórico empírico dos artigos lança luz para investigações que buscam compreender a inovação por meio da tradição uma vez que elencam uma contradição entre os dois elementos, contribuindo com a compreensão das características e impressões acerca da importância da tradição para as organizações. No entanto, não elencam como tal elemento é construído e identificado pelos atores organizacionais. Além disso, mesmo os estudos se tratando de capacidades, não se especifica que os trabalhos delineiam a teoria de capacidades dinâmicas para realizar tal mapeamento.

Em segundo lugar, nota-se que, embora o campo da inovação tenha sido protagonista na discussão de capacidades e tradição, ainda é existe a necessidade de aprofundar essa discussão também para o campo da estratégia e análise organizacional. Isto porque, embora a temática da tradição tenha estado presente no escopo dos conteúdos da área de Administração, ainda é um campo incipiente na área. Um dos principais fatores dessa premissa, reside da falta um conceito de organizações

A justificativa para a escolha de tal articulação teórica está nos resultados de uma pesquisa de literatura realizada utilizando os termos “*Tradition*” and “*organization*” no banco de dados ISI *Web of Science* em maio de 2022, foram encontrados 170 resultados em formato de artigos na área de *Business, Management and Accounting*. Porém, a primeira publicação ocorreu nesta área em 2018. Esses resultados indicam que a literatura ainda é incipiente e abre espaço para novas pesquisas em organizações. Suddaby e Jaskiewicz (2020) destacam que, apesar da tradição ser uma construção frequentemente invocada, raramente é definida nas teorias de administração (Suddaby; Jaskiewicz, 2020), embora venham se tornando cada vez mais importantes para explicar fenômenos diversos como a socialização, identidade e manutenção dos recursos estratégicos. Assim, a tradição se caracteriza como um tema em desenvolvimento e que não conta com uma definição comum (Dacin; Dacin; Kent 2019). As discussões a serem elencadas neste trabalho buscam contribuir à literatura por investigar acerca da tradição e das capacidades dinâmicas da organização.

Discute-se que a tradição, enquanto um elemento importante para a longevidade é diferencial das organizações, pode configurar uma fonte de vantagem competitiva sustentável aos empreendimentos (Schilke; Hu; Helfat, 2018). Assim, a justificativa para este estudo reside em explorar o entrelaçamento entre a tradição e as capacidades dinâmicas, buscando compreender como as organizações longevas constroem a sua tradição levando-se em conta a estratégia organizacional (*sensing, seizing e reconfiguring*).

Em aspectos teóricos, objetiva-se contribuir ao conhecimento da tradição e das capacidades dinâmicas, fomentando estudos relacionados à tradição em organizações longevas, trazendo novos olhares para o fenômeno ao conectá-los no contexto estratégico.

No tocante a contribuições sociais, elenca-se que ao compreender como a tradição é construída ao longo da história das organizações, poderá ser possível gerir melhor as tradições contribuindo com a longevidade das organizações e ajudando os gestores a resolver suas principais tensões identificadas na literatura: a necessidade de modernizar o negócio e a necessidade de honrar a visão do fundador.

Acerca do contexto da pesquisa, identifica-se muitos estudos delineados no ambiente de pesquisas e médias empresas, uma vez que o acesso aos dados pode ser facilitado, bem como, a antiguidade dessas organizações também são mais frequentes.

Diante deste cenário, percebe-se pertinente investigar organizações longevas do setor gastronômicos paulistano, uma vez que estão inseridas em ambiente caracterizado por alta dinamicidade devido às rápidas mudanças do mercado. Assim, voltando-se à contribuição prática dessa pesquisa, entende-se que com as reflexões aqui elencadas será possível oferecer orientação às organizações longevas sobre práticas gerenciais levando-se em conta seu passado. Espera-se demonstrar aos gestores dessas organizações como a tradição pode ser explorada para inovar e criar diferenciais competitivos por meio da criação e apropriação de valor das ações organizacionais e desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Para cumprir tal lacuna, optou-se por utilizar como método pesquisa abductiva delineada por Gioia et al (2013), sendo realizadas entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados.

A partir da justificativa teórica e prática apresentada, delinea-se no tópico a seguir a estrutura do presente projeto.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em seis capítulos: a presente introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados iniciais e considerações finais. O primeiro capítulo apresenta a contextualização e a problematização do tema tratado, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a sua justificativa teórica e prática. O segundo capítulo abrange a fundamentação teórico-empírica, na qual são apresentados o escopo teórico das capacidades dinâmicas e tradição em termos de origem dos conceitos, seu desenvolvimento teórico, composição e estado da arte. O terceiro capítulo é destinado aos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Tal capítulo é composto pela especificação do problema de pesquisa, percurso empírico dos conceitos de capacidades dinâmicas e tradição, bem como a definição de outros termos relevantes. Também será apresentada a delimitação e desenho de pesquisa, que se encontra subdividido em: delineamentos da pesquisa, critérios de seleção do caso e dos participantes, técnicas de coleta e análise dos dados. O quarto capítulo, apresenta a descrição do setor e os resultados iniciais da pesquisa. A quinta capítulo responde aos objetivos de pesquisa apresentados por meio da análise e discussão dos resultados. Por último, encontram-se as considerações finais com a descrição dos primeiros resultados encontrados, a

apresentação das contribuições teóricas e empíricas, e uma agenda de pesquisa para a finalização da tese. Por fim, são identificadas as referências e disponibilizados os anexos e apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda a articulação teórica realizada neste projeto de tese. Inicialmente, apresenta-se a teoria das “Capacidades Dinâmicas”, com foco na origem do conceito, na evolução teórica e estado da arte. Em seguida, apresenta-se os conceitos de “Tradição” e de “Identidade Organizacional” mapeando os pontos relevantes e destacando como estão relacionados com as capacidades dinâmicas. Em um terceiro momento, apresenta-se uma revisão da literatura a respeito das capacidades dinâmicas, tradição e identidade organizacional, com o intuito de entender como os pesquisadores têm abordado essas temáticas conjuntamente.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Capacidades dinâmicas (CDs) é considerada uma das abordagens teóricas mais discutidas na área de estratégia e organizações (Barreto, 2010; Schilke; Hu; Helfat, 2018). Nesta área, busca-se explicar principalmente como as organizações renovam seus recursos e capacidades, na tentativa de compreender como essas organizações se reinventam ao longo do tempo (Takahashi; Bulgacov, 2019). Com o propósito de aprofundar o entendimento sobre a temática, nos próximos tópicos, apresenta-se a origem, evolução e os microfundamentos da abordagem das CDs.

2.1.1 Origem das Capacidades Dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas se originou a partir de estudos com base econômica. Edith Penrose em 1959, ao publicar seu estudo “*The Growth of the Firm*” (O crescimento da firma), forneceu os primeiros conhecimentos sobre a perspectiva do crescimento a partir dos recursos das organizações¹. Assim, o crescimento de uma organização pode ser governado pela interação entre a dinâmica e os recursos produtivos de uma organização, bem como as oportunidades de mercado. A autora defende,

¹ Neste trabalho optou-se por utilizar a palavra “organização” no lugar de “firma” para contextualizar o conceito na língua portuguesa, abrangendo todo tipo de organização.

sobretudo, que o foco não está no tamanho da organização, mas como ela cresce com um conjunto de oportunidades e diversificação dos recursos.

Ao dar ênfase aos aspectos internos da organização, Penrose (1959) defende que a empresa pode ser interpretada de duas maneiras: a primeira, como uma estrutura administrativa que coordena grupos e indivíduos e, a segunda, como um conjunto de recursos produtivos coordenados por essa estrutura - ambiente interno da organização (Fernandes; Fleury; Mills, 2006). Uma outra contribuição de Penrose (1959) foi de que uma organização é “um conjunto de recursos produtivos” que ao longo do tempo contribui de diferentes formas em decisões administrativas (Penrose, 1959, p. 61). Essas “unidades” são resultado das combinações de diversos recursos, que são realizados por meio de “oportunidades produtivas”, ou seja, oportunidade que os gestores conseguem perceber e tirar vantagem competitiva do processo. Por meio dessa definição, terminologias como recursos, produtos e serviços ganham ênfase, assim, a autora desenvolve o seguinte conceito de recurso:

Em uma possibilidade de combinação de recursos e produtos dentre as diversas possíveis, Penrose (1959) destaca a noção de “*productive services*” (serviços produtivos) que se refere às diferentes possibilidades de oferta de produtos e serviços produzidos pela organização, que é decorrência de diferentes combinações e resultados de seus próprios recursos, contribuindo para o que é uma empresa e como ela cresce ao longo do tempo (Takahashi; Bulgacov, 2019). Todo esse processo, baseia-se na experiência administrativa dos gestores, oferecendo indícios do que, mais tarde, seriam delineadas como capacidades. Para a autora, gestores com perfil empreendedor podem configurar recursos, produzindo uma variedade de produtos e serviços. Assim, o crescimento da organização ocorreria em consequência da disponibilidade dos recursos excedentes, ou a falta deles poderia causar obstáculos internos para o crescimento (Penrose, 1959).

O trabalho de Penrose (1959) também reconhece que a experiência dos gestores deve ser compreendida como um recurso, que produz conhecimento especializado acerca das combinações dos recursos presentes na organização. Com base na contribuição de que atividades passadas podem moldar os recursos e conhecimentos futuros de uma organização, traz-se à tona outra contribuição de Penrose (1959), também conhecida como “*Efeito-Penrose*”. Esse “efeito” ocorre quando uma organização cresce em dissonância com a velocidade que os gestores acumulam conhecimento e experiência,

que pode levar à desaceleração do crescimento posterior de uma organização (Takahashi; Bulgacov, 2019).

A *Resource Based View* (VBR) – Visão Baseada em Recursos - foi introduzida por Wenerfelt em 1984 em seu trabalho “*A resource Based of the firm*” que surgiu como um conjunto de ideias que tinham como foco recursos e capacidades internas como fonte de vantagem competitiva para a organização (Peteraf, 1993). Baseando-se na teoria Penrosiana, mais tarde, Richardson (1972) escreveu sobre as capacidades e, novamente, chamou a atenção para os aspectos internos da organização, reconhecendo o valor da Teoria do Crescimento da Firma (Takahashi; Bulgacov, 2019). Ao explorar as capacidades, o autor as definiu – ainda que de maneira superficial, como “Conhecimento, Experiência e Habilidades” das organizações, elementos importantes que foram tratados posteriormente na VBR e nas capacidades dinâmicas.

Por muito tempo na literatura de estratégia e organizações as reflexões feitas por Penrose (1959) e Richardson (1972) e Wenerfelt (1984) foram negligenciadas, principalmente pela perspectiva predominante da visão econômica industrial (PORTER, 1986). Wenerfelt (1995) analisa a difusão da VBR em um pensamento teórico e prático. Essa visão só se tornou popular a partir das seguintes publicações: “*The Core Competence of the Corporation*”, de Prahalad e Hamel (1990), publicado na Harvard Business Review, “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, de Barney (1991), publicado no *Journal of Management* (Takahashi; Bulgacov, 2019).

Para Prahalad e Hamel (1990), a noção de recursos e competências entrou na discussão em nível organizacional ao fundamentarem o que é noção de ‘competência essencial’ e competências organizacionais Para Barney (1991), os recursos e capacidades relevantes para a vantagem competitiva são considerados (V) valiosos, (R) raros, (I) inimitáveis e (N) substituíveis (VRIO).

Segundo Mills et al. (2002, p. 19) os recursos podem ser definidos como algo que a “organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário, e pode ser classificado como tangível e intangível”. Conforme apresentado no Quadro 1, para o autor os recursos tangíveis envolvem: instalações, equipamentos, patentes, estoques e funcionários; já os recursos intangíveis envolvem: habilidades, experiência, conhecimento dos atores, conhecimentos incorporados em bases de dados, redes pessoais e organizacionais ou

marca. Além disso, os autores ressaltam que os recursos organizacionais estão interligados, dificultando a categorização dos mesmos.

QUADRO 1 – CATEGORIAS DE RECURSOS

Categoria de Recursos	Descrição
Recursos tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terras, devedores, enfim, recursos com forma física.
Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	Um importante conjunto, frequentemente não escrito, de conhecimento tácito que os detentores podem não saber que possuem.
Recursos de sistemas e procedimentos	Amplo conjunto de documentos tangíveis de sistemas desde recrutamento e seleção até avaliação do desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de compras etc. Estes documentos e processamentos são tangíveis, porém sua eficiência requer recursos intangíveis como conhecimento e experiência dos operadores e usuários dos sistemas.
Recursos culturais e de valores	Tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos e dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de incidentes críticos, bem como de valores, crenças, comportamentos preferidos etc. As crenças de indivíduos detentores de poder podem ser recursos criticamente importantes.
Recursos de redes de relacionamento	Grupos de interesse dentro da organização, redes envolvendo pessoas da empresa e fornecedores, clientes, autoridades legais, ou consultores. Incluímos marca e reputação nesta categoria.
Recursos importantes para mudanças	Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos se tornaram ultrapassados e precisam ser mudados ou mesmo destruídos. Exemplos aqui são as crenças de trabalhadores e administradores influentes, a existência de recursos para implementar mudança (como dinheiro para investimento).

Fonte: Mills et al. (2002, p. 20-21).

A partir das discussões teóricas relacionadas a dinâmica entre recursos, competências, conhecimento e aprendizagem nas organizações, emergiu o conceito de capacidades dinâmicas (Takahashi; Bulgacov, 2019).

A primeira publicação sobre capacidades dinâmicas foi em 1994, de Teece e Pisano com o artigo chamado “*The Dynamic Capabilities of firm: an Introduction*”. Neste estudo, os autores introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, ampliando o olhar da VBR e buscando o entendimento de como as competências e capacidades são renovadas ao longo da trajetória, considerando a busca da vantagem competitiva em contextos de rápida mudança. Ressalta-se que o conceito possui influência do trabalho de

vários autores, como: Schumpeter (1934), Penrose (1959), Barney (1986), Nelson e Winter (1982) e teorias.

Posteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) publicam o artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*” que amplia e consolida o conceito de capacidades dinâmicas. No estudo anterior, os autores analisam as fontes de criação e sustentação de vantagens competitivas em ambientes de rápidas mudanças e esclarecem os termos relacionados ao conceito. O termo ‘Capacidades’ reforça o papel-chave que a administração estratégica possui a respeito de se reconfigurar, adaptar e integrar por meio de competências internas e externas de uma organização diante de um ambiente dinâmico. Já o termo ‘Dinâmicas’ está relacionado à habilidade de renovação de estratégias e competências que uma organização possa ter, bem como, ao seu alcance diante da complexidade do contexto que está inserido, geralmente englobando a urgência de respostas, em um tempo relativamente curto (Teece; Pisano; Shuen, 1997, p. 515).

O modo com que rotinas e práticas são articuladas na organização e, a forma com que os recursos tecnológicos, intelectuais e complementares estão posicionados contribuem para a vantagem competitiva da organização. Assim, na maioria das vezes, a vantagem competitiva depende do aprimoramento e desenvolvimento de novas capacidades específicas em um processo de renovação de competências e capacidades que tem como objetivo atender as demandas do mercado (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

A partir da proposição seminal do conceito de capacidades dinâmicas, iniciou-se um debate conceitual dentro do campo de estratégia, abrindo espaço para novas discussões. A próxima seção aborda a evolução do conceito das capacidades dinâmicas.

2.1.2 Evolução do conceito de Capacidades Dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas, apresentada inicialmente por Teece e Pisano (1994) e mais tarde por Teece, Pisano e Shuen (1997), forneceu um novo entendimento acerca de como as organizações podem alcançar e sustentar vantagem competitiva em um ambiente dinâmico (Correa; Rosa; Takahashi; Bulgacov, 2019). Desde então, as capacidades dinâmicas têm se destacado como uma perspectiva relevante para compreender a mudança e a inovação por meio dos processos organizacionais. Em uma rápida pesquisa utilizando os termos “*Dynamic Capability*” no banco de dados ISI

Web of Science foram encontrados 44.026 resultados em formato de artigos em todas as áreas na última década (2013-2022).

A evolução da abordagem das capacidades dinâmicas permitiu explorar diferentes perspectivas epistemológicas para se compreender a renovação estratégica. Por exemplo, Eisenhardt e Martin (2000, p.1106) abordaram uma perspectiva mais processual ao evidenciar que as capacidades dinâmicas se trata de “processos da firma que usam recursos para responder às mudanças de mercado”.

Segundo Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), o campo das capacidades dinâmicas cresceu nos estudos de estratégia e organizações com base em dois estudos principais: Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Nos estudos seminais citados, os dois possuem convergências, mas também apresentam algumas divergências.

Para Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), os trabalhos se assemelham em relação ao foco de seu papel nas rotinas organizacionais, na importância dos processos de gestão e da organização, além de concordarem que as capacidades dinâmicas são uma extensão da VBR. Além disso, os autores sugerem que os recursos podem ser mais homogêneos, equivalentes e substituíveis em mercados mais tradicionais nos quais os processos são detalhados, analíticos e estáveis, com resultados previsíveis. Já em mercados de alta velocidade e ampla concorrência, os processos são mais simples, experimentais e frágeis, com resultados imprevisíveis (Peteraf; Di Stefano; Verona, 2013).

Já em relação às divergências, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) mostram que os trabalhos diferem em relação as seguintes questões: a) ambiente: Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram ambientes de rápidas mudanças, enquanto Eisenhardt e Martin (2000) consideram que a abordagem também pode ser válida para ambientes de mudança moderada; b) vantagem sustentável: para Teece, Pisano e Shuen (1997) o resultado da vantagem sustentável depende da facilidade que ela pode ser copiada pelos concorrentes; enquanto Eisenhardt e Martin (2000) relacionam as capacidades dinâmicas como melhores práticas, violando o princípio da VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) proposto por Barney (1991); e, c) vantagem competitiva: para Teece, Pisano e Shuen (1997) considera-se que as capacidades dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva; enquanto Eisenhardt e Martin (2000) consideram que as mesmas geram apenas vantagem competitiva limitada.

Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) consideram que estas duas visões podem ser reconciliáveis e propõe que as melhores práticas sejam consideradas em ambientes moderadamente dinâmicos. Ressalta-se que as melhores práticas não são perfeitamente substituíveis devido as singularidades de cada organizações (exemplo: experiência, valor agregado, tempo). Já para ambientes altamente dinâmicos, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) consideram as capacidades dinâmicas como processos e regras simples, que podem ser fonte de vantagem competitiva de curta duração, especialmente se puder ser considerada uma proposta de valor e inimitável (Peteraf; Di Stefano; Verona, 2013).

Outro estudo que teve destaque na literatura de capacidades dinâmicas é o conceito de rotinas de Zollo e Winter (2002). Por meio de uma perspectiva evolucionária, os autores argumentam que as capacidades dinâmicas se constituem a partir das atividades rotineiras e se desenvolvem por meio de mecanismos de aprendizagem. Os autores entendem que “uma capacidade dinâmica é aprendida por meio de um padrão de atividade coletiva da organização e da capacidade de gerar a melhor oportunidade e modificar as rotinas de eliminação com maior eficácia” (Zollo; Winter, 2002, p.340, *tradução nossa*). Os autores também afirmam que as capacidades dinâmicas são persistentes e relatam que uma organização que se adapta de uma forma criativa tem mais facilidade de exercer essas capacidades.

Pouco tempo depois, Winter (2003) argumenta que existem fundamentos que atuam sobre certos atores, rotinas, sistemas e recursos organizacionais, que são conhecidos como capacidades operacionais ou ordinárias, indicando uma hierarquia de capacidades. (Para o autor, as capacidades podem ser compreendidas por meio de dois níveis: de base, no qual estão as “capacidades operacionais comuns” – também chamada de capacidade de nível zero (atividades de rotina, administração e governança, que permitem que a organização siga as atividades de produção que não geram mudanças organizacionais) e as “capacidades de ordem superior” – que são as capacidades dinâmicas.

Essa ideia contribui para entender por que alguns autores do campo acabam por explorar ‘capacidades’ com base em uma segmentação em diferentes níveis (Winter, 2000; Wang; Ahmed, 2007). Wang e Ahmed (2007, p.43), por exemplo, indicam que “as capacidades dinâmicas são características comuns identificáveis e mensuráveis”, propondo uma hierarquia composta por quatro níveis: de nível zero (recursos e

capacidades); de nível um (capacidades comuns voltadas à produção de bens e serviços); de nível dois (capacidades chaves voltadas a vantagem competitiva imediata); e de nível três (as capacidades dinâmicas).

Buscando compreender como as capacidades evoluem ao longo do tempo, Helfat e Peteraf (2003) propõe a *'dynamic resource-based view'* (visão dinâmica baseada em recursos) usando o conceito de ciclo de vida das capacidades. Os autores revelam que este ciclo pode ajudar a desvendar as fontes de heterogeneidade entre as organizações por meio de três estágios: criação/fundação, desenvolvimento e estabilidade/maturidade.

Em relação à hierarquia das capacidades, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) separam as capacidades entre ordinárias e substantivas. Para os autores as capacidades ordinárias permitem que uma empresa consiga resolver um problema ou obter resultado no curto prazo; as capacidades substantivas, referem-se a conjunto de coisas que a organização pode fazer, como reconfigurar seus recursos e rotinas enfatizando o dinamismo da própria capacidade e não do ambiente em que a organização opera. Os autores definem as capacidades dinâmicas como “capacidades de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da forma prevista e considerada apropriada pelo(s) seu(s) principal(is) tomadores de decisão(es)” (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006, p. 918, tradução nossa).

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) ainda chamam atenção à confusão conceitual existente no conceito de capacidades dinâmicas, e refletem se estas se referem às capacidades desenvolvidas em ambientes muito dinâmicos ou se são relativas à habilidade da organização de mudar as capacidades (substantivas) independente da dinâmica ambiental (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006).

Os autores seminais já haviam pontuado a necessidade de adaptação e mudança face às exigências do mercado em mutação nos ambientes dinâmicos (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Teece (2007, p.1319) refinou o conceito de capacidades dinâmicas em 2007 como a “*capacidade de recombina e reconfigurar os ativos e as estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce, e à medida que os mercados e as tecnologias mudam*” (TEECE, 2007, 1335).

Barreto (2010) destaca o papel da experiência que se torna acumulativa e os processos cognitivos de articulação que consistem em discussões coletivas e processos de avaliação deste conhecimento. Barreto (2010, p. 271, *tradução nossa*) relata que as

capacidades dinâmicas são compreendidas como “*potencial da empresa para resolver sistematicamente problemas, propensa para sentir oportunidades e ameaças, para tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado, bem como, para alterar sua base de recursos*”. Em relação a conceituação das CDs, segundo o autor existem críticas a respeito da falta de clareza do termo “dinâmicas” às quais geraram diferentes interpretações teóricas.

Em publicações posteriores, Teece (2014) esclarece que grande parte das capacidades dinâmicas surgem e evoluem por meio do aprendizado e pela história da organização. Para o autor, este processo envolve ‘avaliação’ e ‘julgamento’ que são difíceis de codificar tornando-se capacidades difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Nesse sentido, desenvolver e transferir CDs são processos complexos principalmente por abarcar uma natureza tácita e uma combinação única de relacionamentos e história (Teece, 2014).

Helfat e Peteraf (2015) enfatizam o papel cognitivo das capacidades dinâmicas, denominadas de “capacidades gerenciais cognitivas” (p.831). Essas capacidades envolvem a habilidade dos gestores em desempenhar diferentes atividades mentais e explicam as capacidades cognitivas de percepção e atenção. As autoras fundamentam que a atividade de *sensing*, capacidades de resolução de problemas e raciocínio sustentam o *seizing*, e as capacidades relacionadas à linguagem e comunicação servem como base para o *reconfiguring*. Além disso, as capacidades gerenciais são heterogeneamente distribuídas entre as organizações.

MacLean, MacIntosh e Seidl (2015, p.343) discutem os conceitos apresentados por Teece, Pisano e Schuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) e demonstram que são fundamentados em uma “lógica cartesiana”, fundamentados em uma concepção de ação racional e normativa. Porém, CDs são compostas por um conjunto de relações e práticas sociais que envolvem indivíduos presentes nas organizações (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015). As ações racionais são embasadas em práticas apoiadas na lógica da racionalidade econômica que contrastam com as ações normativas fundamentadas nas normas indicadas pelo grupo inserido. Assim, a partir das limitações destas duas perspectivas, os autores sugerem uma terceira dimensão denominada de ‘ação criativa’ que busca investigar ações situadas dos atores organizacionais que passam por processos pelos quais a organização renova seus recursos de maneira criativa (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015).

Apresenta-se no Quadro 2 as diferentes concepções de ações nas perspectivas anteriores do campo das CDs e na perspectiva proposta por MacLean, MacIntosh e Seidl (2015):

QUADRO 2 – CONCEITOS DE AÇÃO EM DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE.

	Ação Racional	Ação Normativa	Ação Criativa
Autores exemplo de Capacidades Dinâmicas	Teece et al. (1997)	Eisenhardt e Martin (2000)	MacLean; MacIntosh e Seidl (2015)
Influências Principais	Econômica	Teoria Evolucionária e Antropologia	Teoria Social e Filosofia
Nível de Análise	Firma	Grupo	Individual
Conceitos-Chave	Fim, meio e condições	Normas, regras e rotinas.	Intenção, identidade e personificação.
Conceituação	Firma como atores racionais na busca por maximizar a vantagem competitiva	Rotinas originadas pelos grupos organizacionais ou subgrupos	Indivíduos engajados em resolver dificuldades vivenciadas.

Fonte: MacLean; MacIntosh e Seidl (2015, p. 344).

A partir do conceito de ação discutido por MacLean, MacIntosh e Seidl (2015), neste estudo considera-se a dimensão criativa por parte dos gestores, amplia-se a compreensão sobre o conceito de capacidades dinâmicas.

Teece (2016) indica que os gestores são os pilares por detrás das capacidades dinâmicas. Para o autor, os gestores têm dois papéis importantes: um papel empresarial e um papel de liderança. Compreendendo a importância do indivíduo na visão das capacidades dinâmicas verifica-se a importância do seu papel em refrescar, desenvolver, ou criar a base de recursos da empresa, à qual retomou sua importância com a noção de capacidades de gestão dinâmica (Ambrosini; Altitas 2019).

Para tanto, cabe ressaltar que a natureza ‘dinâmica’ das capacidades dinâmicas se estrutura na mudança dos recursos, “dinâmico” pode referir-se à mudança na base de recursos, à renovação dos recursos” (Ambrosini; Bowman, 2019, p.35). Assim, os autores defendem que as capacidades dinâmicas também podem operar ambientes relativamente estáveis. Os autores discutem a 'dinâmica' relacionada a interação entre as capacidades dinâmicas e os recursos, oportunizando a alteração da base de recursos da organização. Para eles, as capacidades dinâmicas são percebidas e baseadas em processos

organizacionais, em que seu principal objetivo é desenvolver a base de recursos da organização por meio da criação, integração e reconfiguração dos mesmos (Ambrosini; Bowman, 2019).

Ao considerar as capacidades dinâmicas utilizadas e desenvolvidas em diferentes níveis de mudanças – ambientes altamente dinâmicos (Teece; Pisano; Shuen, 1997) e moderadamente dinâmicos (Eisenhardt; Martin, 2000) – verifica-se a relação entre as abordagens para essa visão. Quanto mais o ambiente é considerado de rápidas mudanças, mais os processos relativos às capacidades dinâmicas sugerem rapidez quando comparados com mudanças de menor frequência (Teece, 2007).

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais definições de capacidades dinâmicas discutidas ao longo desta seção:

QUADRO 3 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS.

Autores	Definição
Teece e Pisano (1994)	Subconjunto de competências e capacidades que possibilitam a criação de novos produtos e processos pela organização em resposta às mudanças do mercado.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidades organizacionais para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas visando atender ambiente de rápidas mudanças.
Eisenhardt e Martin (2000)	Conjunto de processos ou rotinas organizacionais e estratégicas, as quais as organizações alcançam novas configurações de recursos tanto adequar-se quanto para provocar uma mudança no mercado.
Zollo e Winter (2002)	Uma CD é um padrão aprendido e estável de uma atividade coletiva, por meio do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de melhor eficácia.
Winter (2003)	Capacidade de nível superior que opera para expandir, modificar ou criar capacidades comuns.
Helfat e Peteraf (2003)	Envolve a habilidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um determinado resultado.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Habilidade para reconfigurar recursos e rotinas de uma organização, conforme previsto e considerado adequado por seus princípios tomadores de decisão.
Wang e Ahmed, (2007)	Busca constante da renovação estratégica, reconfigurando e criando novos recursos, capacidades comuns e capacidades-chave, em resposta às mudanças do ambiente e para alcançar e manter vantagem competitiva.
Teece (2007)	As CDs podem ser desagregadas nas capacidades de: (a) monitorar oportunidades (<i>sensing</i>), (b) aproveitar oportunidades (<i>seizing</i>), e (c) reconfigurar da base de recursos organizacionais (<i>reconfiguring</i>).
Ambrosini e Bowman (2009)	As CDs são compreendidas como processos organizacionais que alteram a base de recursos por meio da criação, integração, recombinação e liberação de recursos.
Barreto (2010)	CDs compreendidas como potencial específico de uma empresa e salientar o fato de que, em média, as organizações com maiores níveis de CDs apresentam níveis mais elevados

	de desempenho, não há garantia de que tal potencial é na verdade, realizado por casa organização de que realmente produz os resultados esperados.
Teece (2012)	As CDs são estratégicas, diferentes das capacidades comuns e podem corresponder à três grupos de atividades: a) identificação e avaliação de uma oportunidade (<i>sensing</i>); b) mobilização de recursos para capturar valor e direcionar uma oportunidade; (<i>seizing</i>); e c) renovação contínua (<i>transforming</i>).
Teece (2014)	As CDs indicam sobre fazer as coisas corretas, na hora certa e na oportunidade correta, com base no desenvolvimento de novos produtos e processos, processos gerenciais, uma cultura organizacional forte e orientada para mudança, e uma avaliação do ambiente de negócios e das oportunidades tecnológicas.
Helfat e Peteraf (2015)	CDs sustentadas por tipos de capacidades gerenciais dinâmicas para <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> e seus impactos potenciais nas mudanças estratégicas.
Maclean; Maclintosh e Seidl (2015)	As CDs são constituídas como uma perspectiva de ação criativa para compreender como os atores internacionais se engajam em resolver diferentes questões no cotidiano de uma organização.
Teece (2017)	CDs enquanto <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>transforming</i> necessários para projetar e implementar o modelo de negócio.

Fonte: A autora (2022) com base nos textos mencionados.

A partir do Quadro 3, verifica-se a pluralidade conceitual na literatura de capacidades dinâmicas. Ademais, devido à complexidade (TEECE, 2014) em relação ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas, bem como à existência de diferentes definições, Hamsal e Ichsan (2021) afirmam que o campo ainda possui divergências e falta de consenso conceitual sobre a natureza das capacidades dinâmicas.

Por fim, ao apresentar a origem e evolução das capacidades dinâmicas nas organizações, faz-se necessário compreender como elas são constituídas. Teece (2007) propõe os microfundamentos das capacidades dinâmicas: *sense*, *seize* e *reconfiguring* (ou *transforming*). Estes elementos de dimensão micro de análise podem ajudar a situar a dimensão concreta pela qual a organização configura seus recursos e se modifica ao longo do tempo (Vogel; Guttel, 2012). Esse tópico será discutido na seção a seguir:

2.1.3 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

As CDs fazem parte de um processo complexo e estão imersas em um conjunto de “habilidades distintivas, processos, procedimentos, estruturas, regras de decisão e disciplinas” (Teece, 2007, p. 1319, tradução nossa). Para explorar a constituição das capacidades dinâmicas, faz-se necessário conhecer sua natureza em relação aos microfundamentos, que implicam em processos contínuos de renovação estratégica.

Para Teece (2007), os processos que compõem as capacidades dinâmicas são reproduzidos por meio de ações ou atividades organizacionais de gestão que, podem abranger tanto recursos materiais, quanto simbólicos.

Para Teece (2007), as capacidades dinâmicas são constituídas por meio de três grupos de atividades primordiais²: (1) *sensing*, que consiste nas atividades de monitorar e identificar oportunidades e ameaças ambientais; (2) *seizing*, que é a apreensão de oportunidades de mercado para investir em novos produtos, processos e serviços; e (3) *reconfiguring*, que reflete a reconfiguração e renovação dos ativos (tangíveis e intangíveis) necessárias para as mudanças relativas às oportunidades apreendidas. O autor observa que essas atividades são separadas somente para fins de análise, pois, no cotidiano organizacional, ocorrem dinamicamente. Da mesma forma, diferentes momentos de decisão e reconfiguração, acerca de diferentes oportunidades, podem ocorrer concomitantemente na organização. Ressalta-se que as rotinas e processos contribuem para dar sustentação aos microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

Além de abarcar novas oportunidades, as organizações devem fornecer uma capacidade de resposta para elas, em conjunto com tecnologia, recursos, produtos e serviços, de forma a contribuir para articulação de um modelo de negócio valorativo. Por meio desse processo, a organização é capaz de recombina seus recursos e distribuí-los de acordo com as mudanças ocorridas, incentivando a aprendizagem e geração de novos conhecimentos (Teece, 2007). Vale ressaltar que os gestores são os pilares por detrás das capacidades dinâmicas e tem atuação decisiva nas atividades de SSR (Teece, 2009). Teece (2007) identificou que por meio dos microfundamentos é possível: identificar e moldar as oportunidades e ameaças; manter competitividade por meio de reforço; combinar e proteger ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Dentre as atividades, a de *sensing*, envolve o monitoramento do ambiente por parte dos gestores e tem como objetivo identificar, criar e avaliar oportunidades e ameaças, de acordo com as demandas de mercado. O monitoramento do ambiente

² SSR – As atividades organizacionais que constituem as capacidades dinâmicas (microfundamentos) são elencadas por Teece (2007) como: *sensing*; *seizing* e *reconfiguring*. Porém, em alguns artigos, Teece se refere ao *reconfiguring* com o termo *transforming*, mantendo o mesmo sentido. A autora optou por utilizar a palavra *reconfiguring* e atribuir a sigla SSR para as 3 atividades que constituem as capacidades dinâmicas.

(*sensing*) está relacionado às ações de diversos atores organizacionais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015). As características empreendedoras dos gestores podem contribuir para o acesso de privilégios e informações atualizadas relacionando-se a: obtenção de conhecimento sobre as necessidades de clientes, concorrentes e fornecedores; processos de pesquisa; desenvolvimento; exploração de oportunidades tecnológicas entre outras atribuições.

A atividade de *seizing* estão relacionadas às ações de apreensão e exploração de determinadas oportunidades de mercado advindas do processo de monitoramento do ambiente; essas atividades organizacionais podem ser aproveitadas e moldadas para investir em novos produtos, processos e serviços quando identificadas e interpretadas por atores organizacionais (Teece, 2007). Busca-se conseguir “aproveitar” as oportunidades capturando os recursos, desenvolvendo e criando competências organizacionais; ou seja, ao identificar as oportunidades de mercado, a organização pode apreendê-la (Teece, 2018). Dessa forma, alterar o modelo de negócio de modo a inserir novas tecnologias em seus processos e definir qual mercado será explorado contribui na criação de uma proposta de valor que possa ser percebida pelo mercado. Assim, busca-se a criação de valor a partir de oportunidades identificadas e capturadas (*seizing*), realizando atividades que contribuam para a tomada de decisão estratégica, modelos de negócios e o portfólio de processos, produtos e serviços.

A atividade de reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) envolve aspectos de liderança dos gestores (Teece, 2007). Após identificadas as oportunidades, os gestores passam a avaliar a ordem de prioridade das atividades, por meio da cooperação de agentes internos e externos. O *reconfiguring*, no nível das organizações, corresponde à ações de constante renovação e reconfiguração de recursos, tangíveis e intangíveis, conforme às mudanças do ambiente dinâmico (Teece, 2007). Porém, manter a evolução competitiva da organização depende também de estruturas governamentais relacionadas ao aprendizado e integração com o ambiente (Teece 2007, 2018).

Teece, Pisano e Shuen (1997) relatam que a capacidade da organização em se reconfigurar (*reconfiguring*) é aprendida. Portanto, quanto mais praticada, com mais facilidade a reconfiguração e a transformação serão realizadas na organização. Pelo fato de as capacidades dinâmicas serem consideradas rotinas de alta complexidade (Teece,

2014), a rotina é vista como um mecanismo de aprendizagem, pois o que uma empresa aprende, depende do conhecimento que ela possui (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

No Quadro 4, apresenta-se as atividades organizacionais propostas por Teece (2007) relacionadas aos microfundamentos das CDs.

QUADRO 4 – ATIVIDADES (MICROFUNDAMENTOS) DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E AÇÕES ORGANIZACIONAIS

Atividades Organizacionais	Ações correspondentes
<i>Sensing</i> (monitoramento do ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar oportunidades e ameaças; *Identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades e inovação para os clientes; *Explorar inovações de fornecedores e parceiros; *Explorar avanços tecnológicos externos; *Direcionar Pesquisa e Desenvolvimento internamente e selecionar novas tecnologias;
<i>Seizing</i> (apreensão de oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> *Delinear a solução para o cliente; *Delinear o modelo de negócios definindo sua estratégia; *Selecionar protocolos de tomada de decisão; *Selecionar os limites da empresa para gerenciar recursos complementares e plataformas; *Construir lealdade e comprometimento dos colaboradores;
<i>Reconfiguring</i> (aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis).	<ul style="list-style-type: none"> *Reconfigurar recursos e competências para explorar oportunidades ou inibir ameaças detectadas; *Descentralizar e reestruturar a empresa; *Realizar a gestão do conhecimento; *Desenvolver mecanismos de governança; *Gerenciar a co-especialização; *Implementar pequenas mudanças periodicamente para manter a organização alinhada às expectativas do ambiente; *Fomentar uma cultura organizacional desafiadora com foco em resultados e favorável à flexibilização e experimentação.

Fonte: Adaptado por Leite (2022, p.43) com base em Teece (2007).

Os estudos com base nos microfundamentos representaram uma nova perspectiva de análise das capacidades dinâmicas, uma lacuna de estudo em nível organizacional que demanda esforços para análise de processos organizacionais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015). Ressalta-se que o conceito de capacidades dinâmicas tem como base processos organizacionais que são compreendidos como posições e caminhos, formados pelos recursos e pelo passado da organização (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Diversos estudos têm demonstrado ações organizacionais e gerenciais relativas às atividades de SSR. Jantunen et al. (2012) investigaram aspectos de heterogeneidade das capacidades dinâmicas das empresas do setor de publicação de revistas. Os autores

apresentaram que as atividades de SSR destas empresas envolvem ações semelhantes entre empresas dentro deste setor e outras diferenciadas, o que evidencia que as capacidades dinâmicas têm características comuns e idiossincráticas em todas as empresas de um mesmo ramo (indústria).

Wagner e Wagner (2013) estudaram comunidades online e capacidades dinâmicas. Os autores apresentaram evidências de que as organizações podem utilizar as comunidades online para sentir e moldar oportunidades e ameaças, bem como para reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis da empresa, ajudando as suas organizações anfitriãs a adaptarem-se a um ambiente empresarial de mudança. O estudo fez uma ponte entre a estratégia e a literatura de sistemas de informação e forneceu novos conhecimentos empíricos sobre a utilização estratégica da tecnologia de informação.

Riviere, Suder e Bass (2017) exploraram o papel do conhecimento na internacionalização de uma renovação estratégica. O estudo teve como objetivo analisar o caso da *Microsoft Corporation Internacional* para verificar como o conhecimento da internacionalização pode ser avançado e integrado em toda a empresa. As autoras revelaram que as atividades de SSR forneceram a base necessária à internacionalização e facilitaram a renovação estratégica. Em relação a essas atividades, a empresa trabalhou para avançar e criar conhecimento para desenvolver uma base de recursos internacionais, além de ampliar as relações de mercado sobre cada país onde a organização atua, a partir da aproximação com o governo local e do conhecimento sobre as capacidades potenciais das empresas locais, sistemas de inovação, disponibilidade e potencial de jovens do ambiente empreendedor.

Matysiak, Rugman e Bausch (2017) investigaram as capacidades dinâmicas de empresas multinacionais com o objetivo de explicar as relações entre as lógicas dominantes por trás das atividades de SSR presentes nessas organizações. Os autores revelaram que essas empresas não estavam apenas expostas ao dinamismo da indústria, mas também, ao dinamismo no ambiente do país em que operam. Nesse sentido, os autores buscaram compreender como as capacidades dinâmicas das empresas multinacionais eram constituídas por meio das atividades de SSR, considerando a dimensão interna e externa do país.

Guo et al. (2018) em sua pesquisa destacaram as atividades associadas ao *seizing* e analisaram a sucessão de respostas estratégicas da multinacional chinesa Huawei às

diversas oportunidades de mercado em diferentes estágios de sua evolução. O estudo de caso demonstrou que a empresa investiu massivamente no desenvolvimento de tecnologias de serviço de internet 2G e 3G antes mesmo que a demanda surgisse na China, se antecipando perante os concorrentes. Quando houve a ascensão do mercado de telefones móveis e demanda por serviços de internet, a Huawei estava pronta para aproveitar esta oportunidade. Os autores apresentam que a apreensão de oportunidades envolve atividades de aprimoramento de competências tecnológicas e investimento massivo em um serviço que atende as demandas dos clientes.

Kelliher, Kearney e Harrington (2018) estudaram as microempresas de hospitalidade, que representam a maioria dos prestadores de hotelaria em todo o mundo, como por exemplo: albergues, pousadas e *airbnbs*. Neste ramo, segundo os autores, a inovação é constantemente citada como um núcleo de capacidade para sustentar o sucesso das microempresas; no entanto, pouco se sabe sobre como a capacidade de inovação dinâmica é desenvolvida e aperfeiçoada neste tipo de organização. O artigo apresentou um framework baseado nas atividades de SSR das capacidades dinâmicas como meio de construir uma inovação cultural nessas microempresas.

Breznik Matej, Lahovnik e Dimovsk (2019) buscaram explorar as capacidades dinâmicas por meio do SSR em seis empresas de médio e pequeno porte importantes na indústria da Eslovênia na área de Tecnologia da Informação. O estudo propôs que as empresas precisam explorar o que os autores identificaram como capacidades fortes relevantes, que são as práticas voltadas à capacidade de gestão, marketing, tecnologia e recursos humanos. Os autores apresentaram práticas positivas que sustentam as capacidades dinâmicas, bem como, práticas negativas que causam rigidez na sua utilização. O estudo salientou a importância de assegurar um compromisso contínuo entre as empresas e as atividades de SSR.

Souza e Takahashi (2019) pesquisaram uma IES (Instituição de Ensino Superior) brasileira com o objetivo de analisar como as capacidades dinâmicas poderiam afetar a aprendizagem organizacional e como esta relação poderia interferir na “*organization ambidexterity*” (p.397). As autoras detalharam as atividades de SSR da instituição e revelaram que os fundadores e gestores influenciaram neste processo. Os resultados apresentaram investimentos físicos e financeiros em novas unidades e em tecnologias evidenciando novas oportunidades que gradualmente podem construir sentido coletivo

sobre as novas ideias, rotinas acadêmicas e administrativas da instituição. As contribuições mostraram como as capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e a “*organization ambidexterity*” estão relacionadas.

Sander e Takahashi (2019) investigam uma IES brasileira e analisaram o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da influência das lógicas institucionais. Os resultados destacaram atividades de SSR voltadas para a geração de novos produtos e serviços alinhados às mudanças identificadas no ambiente.

Khan, Daddi e Iraldo (2020) investigaram as capacidades dinâmicas empiricamente e identificaram se elas de fato facilitaram a implementação da economia circular. Os autores analisaram uma amostra de 220 empresas na Itália relativas as atividades de SSR buscando identificar se as rotinas organizacionais as quais observaram, envolveram atividades relacionadas à reestruturação organizacional, como exemplo: a aquisição de outra empresa, adição de unidade e instalação especializada e venda de subsidiária. O estudo também identificou ações vinculadas à atualização tecnológica como a aquisição de uma planta nova e modificação de ativos existentes, assim como, atividades voltadas para a integração de conhecimento como treinamentos para os funcionários, promoção da cultura da sustentabilidade e adaptação de melhores práticas de desenvolvimento e novos métodos de trabalho. Os autores concluíram que as atividades de SSR facilitam significativamente a implementação da economia circular.

Chevrollier e Fons Kuijf (2021) investigaram o *sensing* e o *seizing* em uma indústria de vestuário e buscaram compreender como as capacidades dinâmicas podem apoiar uma orientação estratégica sustentável. As autoras identificaram que os gestores se concentraram em aumentar o tamanho da marca, principalmente ao monitorar as exigências do mercado e sentir as oportunidades por meio de uma estrutura organizacional hierárquica que busca o aumento da inovação para conduzir os negócios. Em síntese, são reveladas capacidades de *sensing* e *seizing* voltadas para a sustentabilidade que permitem as empresas e gestores atingirem níveis mais elevados de vantagem competitiva voltada à sustentabilidade na indústria de vestuário.

Annosi et al. (2022) analisaram o que promove a inovação aberta no ramo de *foodservice*. Por meio de um estudo de caso exploratório com 18 entrevistas o autor identificou capacidades (SSR) espalhadas a diferentes níveis organizacionais: a capacidade de sentir os estímulos organizacionais para mudar; o desenvolvimento de

capacidades; e, trocas de conhecimentos dos colaboradores de diferentes níveis para prosseguir com processo de inovação aberta. Os resultados revelam que por meio das atividades de SSR foi possível detectar estímulos do ambiente permitindo uma rápida mudança entre as estratégias de implementação de inovação aberta (*open innovation*). A inovação aberta é considerada um modelo de gestão que promove um desenvolvimento disruptivo na organização, por meio da descentralização da sua mentalidade inovadora além de ressaltar as características multiníveis dessa inovação.

No Quadro 5 apresenta-se as atividades de SSR que foram identificadas pelos autores dos trabalhos teórico-empírico até aqui mencionados, pois todos eles consideraram esses microfundamentos como constituintes das capacidades dinâmicas.

QUADRO 5 – ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS RELATIVAS AS ATIVIDADES DE SENSING, SEIZING E RECONFIGURING

Autor(es)	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>
Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Processos para direcionar a P&D internacional e selecionar novas tecnologias; -Processos para explorar fornecedores e complementar a inovação; -Sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender e sentir, filtrar, moldar e calibrar oportunidades; - Processos para explorar o desenvolvimento em ciência e tecnologia exógena; -Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Delinear a solução do cliente e o modelo de negócio; - Seleção dos protocolos de tomada de decisão; -Estruturas empresariais, procedimentos, concepção e incentivos para aproveitar as oportunidades; -Seleção dos limites da empresa para gerir complementos e plataformas de “controle”; -Construção da lealdade e do compromisso; 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento contínuo de ativos tangíveis e intangíveis; - Descentralização - Governança - Co-especialização e gestão do conhecimento
Jantunen et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> -P&D interno; -Identificação das necessidades dos consumidores; -Exploração de Desenvolvimentos tecnológicos; -Busca por informações relacionadas à inovação por meio clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Delineamento do modelo de negócios; -Decisões relacionadas a novos negócios; -Parceiros e canais de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> -Renovação de ativos existentes; -Gestão de ativos complementares; - Reconfiguração de processos; - - Cé especialização de ativos; - Práticas de liderança; - Promoção; - Comprometimento dos stakeholders e gestão do conhecimento.
Wagner e Wagner (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de conhecimentos e detecção das preferências dos clientes envolvimento do gestor da comunidade na estratégia como no 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação e investimento no departamento central de inovação; -A organização anfitriã considera-se uma líder em inovação na indústria 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de relatórios financeiros da organização anfitriã; - Receitas da indústria de jornais publicitários;

	comitê de inovação das organizações, transmissão de informações relevantes;	automóvel e está bem-posicionada dentro do segmento premium. - As comunidades online são consideradas estrategicamente relevantes;	- Discussão sob pressão para inovar o negócio de papel publicitário e introdução ao sucesso e co-criação de valor com a ajuda das comunidades online; - Recebimento de prêmio da organização anfitriã pelo envolvimento comunitário em uma organização internacional.
Riviere, Suder e Bass (2017)	- Conhecimento da localização melhorado e avançado por meio de informações relativas ao potencial dos fatores institucionais do mercado, local e ambiente competitivo.	- Avanço e melhorado das relações diretas e indiretas relacionadas as operações no mercado local; -Aproveitamento das capacidades dos gestores de construir e alargar as relações no mercado local; -Captação e integração do conhecimento de entrada no mercado baseado em recursos existente para promover a renovação estratégica.	-Conhecimento e desenvolvimento de entrada no mercado transferido por meio de processos formais e informais; -Transformação de capacidades que permitem aos gestores criar rotinas para capturar e integrar o conhecimento com base em recursos que fomentam a renovação estratégica.
Matysiak, Rugman e Bausch (2017)	-Identificação de recombinações de recursos específicos da empresa, específicos do país, e recursos específicos da localização da empresa e capacidades que conferem vantagem específica.	-Concepção de estruturas de governação eficientes (transfronteiriças) para criar e explorar as recombinações de capacidade e recursos; -Vantagem específica do país, ou vantagem específica da empresa vinculadas à localização.	-Recombinação de capacidade de recursos detectados para conferir vantagem específica não vinculadas à localização; -Vantagem específica do país, ou à localização realizadas por meio das transações anteriormente apreendidas.
Guo et al. (2018)	-Monitoramento de demandas latentes no mercado; -Acumulação de capacidades tecnológicas e de marketing; Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de P&D.	-Investimento massivo no desenvolvimento de serviço que atende à demanda dos clientes; Aprimoramento de competências tecnológicas;	-Alinhamento da estrutura à estratégia dupla de construção de tecnologia e infiltração de mercado;
Kelliher, Kearney e Harrington (2018).	-Incorporação de mecanismos de aprendizagem Cultura de Inovação Interna; -Motivação de Comportamento;	-Identificação de oportunidades de negócio; -Interação de Stakeholders; - Informações de Stakeholders; -Recursos externos de inovação; -Informação direta do mercado;	-Reconfiguração das CDs;
Souza e Takahashi (2019)	-Análise de mercado; -Prospecção de investidores parceiros; -Monitoramento de mudanças na legislação do mercado; -Pesquisa com alunos;	-Uso da experiência administrativa e educativa; -Desenvolvimento da compreensão coletiva a respeito das decisões a serem tomadas e	-Investimento em novas tecnologias; -Investimento em treinamentos; -Contratação de novos profissionais;

	-Observação de concorrentes.	disseminação das convicções do fundador.	-Desenvolvimento de sistemas administrativos e modificação de processos; -Reforço da cultura e inovação e mudança de valores; -Expansão do relacionamento com parceiros.
Sander e Takahashi (2019)	-Busca por tecnologias que possam ser incorporadas na educação; -Atuação do escritório de representação; -Contratação de empresas de consultorias que compartilham estratégias inovadoras; -Reflexão sobre as oportunidades identificadas e recursos disponíveis; -Utilização de meios formais e informais de captação e criação de comitês e espaços de discussões coletivas.	-Expansão das fronteiras organizacionais; -Desenvolvimento de novos modelos de negócios; -Gerenciamento do conhecimento da organização.	-Geração de conhecimentos; -Reestruturação organizacional; -Criação de parcerias estratégicas; -Valorização dos recursos culturais.
Breznik, Matej, Lahovnik, Vlado e Dimovsk (2019)	-Gestão e comunicação aberta; -Sensoriamento sistemático do que está para acontecer no ambiente;	-Construção e promoção de parcerias a longo prazo com clientes, parceiros e empregados; -Demonstração de liderança por parte dos gestores; -Monitoramento de mecanismos para captar valor; -Promoção de trabalho em rede por parte dos gestores; -Formação de equipes para atividades de rede simples e focalizadas. -Gestão aberta e voltada para a diversidade;	-Gerenciamento de funcionários no processo de tomada de decisões e sistemas de recompensas; -Orientação estratégica vencedora – (no lugar certo, no momento certo); -Adaptação do modelo de negócios; -Construção de uma estrutura organizacional e cultural apropriada; -Ambiente de trabalho baseado em equipes e capacidades de gestão e liderança;
Khan, Daddi e Iraldo (2020)	-Monitoramento do mercado e exploração de tecnologia; -Geração de ideias; -Criação de conhecimento; -Aprendizagem experimental;	-Planeamento estratégico; -Modelo empresarial e de governo; -Colaboração;	-Reestruturação organizacional; -Atualização tecnológica; -Integração do conhecimento; -Adaptação das melhores práticas.
Chevrollier e Fons Kuijf (2021)	-Desenvolvimento de objetivos baseados no valor da marca; -Busca por inovação; -Concursos internos como parte da organização e transparência; -Procura por oportunidades com parceiros externos.	-Empoderamento dos empregados e partes interessadas por meio da educação; -Capacitação dos empregados por meio de hierarquia; -Análise da tomada de decisões com base em	-As autoras não fazem referência ao <i>reconfiguring</i> .

		casos de negócios para a sustentabilidade; -Parcerias como um objetivo de aprendizagem e com vista à construção de coligações	
Annosi et al (2022)	-Desenvolvimento contínuo de práticas de colaboração externa mais eficazes; -Utilização estratégica dos conhecimentos de clientes para visualizar necessidades emergentes; -Compromisso com a inovação;	- Uma cultura e valores claros contribuem para ter uma estrutura adequada e manter a integração nas relações interrelacionais; - Abrir a cultura e melhorar os processos contribui para o desempenho global;	-Atualizações na organização; -Ajustes em processos e práticas;

Fonte: A autora (2022) com base nos estudos mencionados.

Com base na literatura apresentada sobre o conceito das capacidades dinâmicas e sobre seus microfundamentos, apesar das críticas e divergências entre alguns autores, foi possível se posicionar. Nesta pesquisa as CDs são entendidas como “*a habilidade da organização para integrar, criar e reconfigurar competências em resposta às mudanças de ambientes altamente dinâmicos*” (Teece; Pisano; Shuen, 1997) ou moderadamente dinâmicos (Eisenhardt; Martin, 2000). As capacidades dinâmicas são desenvolvidas processualmente, por meio de um conjunto de relações e práticas sociais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015). Estão relacionadas à história e ao passado da organização, e são constituídas por três grupos de atividades ou ações que representam seus microfundamentos: *sense*, *seize* e *reconfiguring* (TEECE, 2007).

Cabe ainda ressaltar a importância de elementos temporais na criação, desenvolvimento e uso das capacidades dinâmicas (Teece, 2016). Segundo Bressan, Alonso e Martens (2021), um recurso relevante a ser utilizado estrategicamente para sobreviver em ambientes dinâmicos é a tradição. A tradição é “armazenada” e “transmitida” por meio das pessoas a partir da singularidade de seus produtos e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo (Petruzzelli; Natalicchio; Albino, 2020) e, assim, este recurso pode ter um papel importante na vantagem competitiva da organização por meio, principalmente, das atividades de *reconfiguring* das capacidades dinâmicas. Além disso, observa-se que os elementos temporais podem contribuir no desenvolvimento das capacidades dinâmicas por meio da história de alocação de recursos e da capacidade de lembrar e reproduzir as rotinas organizacionais (Coraiola; Suddaby; Foster, 2017).

Portanto, apesar do passado ser um elemento importante para as capacidades dinâmicas, existem poucas evidências empíricas que apresentam o entrelaçamento entre tradição e capacidades dinâmicas. Assim, a teorização sobre tradição torna-se relevante para uma melhor compreensão teórica e prática deste construto, que será abordado no próximo tópico.

2.2 TRADIÇÃO

Dacin, Dacin e Kent (2019) mapearam a evolução conceitual sobre tradição, discutida desde os tempos do Iluminismo, que dominaram os campos da filosofia, ciência social e, mais recentemente, as teorias da administração. Eles deram uma significativa contribuição ao identificar duas diferentes visões de tradição, as quais nomearam de: *'tradition-as-constraint'* e *'tradition-as-resource'*.

Na primeira perspectiva, de *'tradition-as-constraint'*, a tradição é entendida como estática, onde os indivíduos são passivos e tem ação limitada; ou seja, a tradição molda os indivíduos, está associada à cultura e não é mutável. Segundo os autores, os enfoques teóricos que marcaram esta visão foram: Iluminismo, fundação da Sociologia e Antropologia, “Primeira Onda” das pesquisas de Cultura Organizacional, Teoria Crítica e Civilizacional. Autores que representaram estes enfoques entre 1783 e 1997 foram, por exemplo: Kant, Voltaire, Durkheim, Weber, Hobsbawn, Rowlinson e Hassard, Eisenstadt e Huntington.

Diferentemente, na perspectiva da *"tradition-as-resource"*, adotada por estudiosos mais recentes da sociologia e administração, a tradição é entendida como recurso dinâmico, gerido por indivíduos ativos chamados pelos autores de “agentes”. Nesta perspectiva, a criação e transmissão consciente das tradições é enfatizada, e a tradição coexiste com a modernidade. Para Dacin, Dacin e Kent (2019), os enfoques teóricos que influenciaram esta visão foram o Contra-Iluminismo, Reformulações Sociológicas, Teoria Institucional, Teoria de Campo e “Segunda Onda” das pesquisas de Cultura Organizacional. Os autores que contribuíram para esta visão variam desde aqueles que defenderam ideias contrárias ao Iluminismo até os mais recentes, como, por exemplo: Burke, Gusfield, Dacin, Soares, Anand, Watson, Hatch, Schultz, Suddaby, Howard-Grenville, Meyer, Hernes.

A partir de 1980s, pesquisadores de diferentes correntes em Administração passaram a incorporar a noção de tradição, desenvolvida nas ciências sociais. Com o propósito de aprofundar o entendimento sobre a temática neste campo, discute-se a seguir a apropriação do conceito de tradição no contexto organizacional e, posteriormente, como ele se relaciona com as capacidades dinâmicas.

2.2.1 A tradição no contexto organizacional

O (re)conhecimento do passado é uma característica importante para as organizações e pode causar mudanças ou impactos sociais (Foroughi *et al.*, 2020). Assim, a tradição pode ser relevante se utilizada estrategicamente para as organizações sobreviverem ao longo do tempo (Bressan; Alonso; Martens, 2022).

O conceito de tradição surgiu como central no início dos estudos de cultura organizacional (Schein, 1985), reaparecendo posteriormente em estudos de identidade organizacional (Ravasi; Schultz, 2006). Na teoria das organizações, embora reconhecida como relevante, as tradições são frequentemente invocadas, mas raramente definidas (Suddaby; Jaskiewicz, 2020). Os autores revelam a “ausência de um quadro teórico consolidado” que contribui para a falta de evidências empíricas do papel desempenhado pela tradição, mesmo que venham se tornando cada vez mais importantes para explicar fenômenos diversos envolvendo a história, identidade e manutenção dos recursos estratégicos (Suddaby; Jaskiewicz, 2020, p.234, *tradução nossa*).

Para ilustrar, ao realizar uma pesquisa na base de dados ISI *Web of Science*, em dezembro de 2022, com os termos “*Tradition*” e “*Organization*”, foram encontrados 170 estudos em formato de artigos na área de *Business, Management and Accounting*. Porém, a primeira publicação ocorreu nesta área somente em 2018. Esses resultados indicam que existe pouca literatura recente e abre espaço para novas pesquisas em organizações. Assim, a tradição se caracteriza como um tema incipiente, para o qual ainda não há uma definição comum (Dacin; Dacin; Kent, 2019). Nas pesquisas de Foster et al, (2011), Walsh e Glynn (2008) e Weber e Dacin, (2011), os autores enfatizam a tradição como parte de um conjunto organizacional de recursos intangíveis difícil de distinguir de outros fenômenos sociais como rotinas, frames e cultura.

Dacin, Dacin e Kent (2019), ao discutir a tradição nas organizações, defendem que nenhuma das duas visões identificadas na literatura, de *'tradition-as-constraint'* e *'tradition-as-resource'*, explica adequadamente como os atores mudam as tradições ao longo do tempo ou como as tradições mudam os atores. Abandonar a primeira visão para adotar a segunda implicaria em uma compreensão parcial e limitada do fenômeno. Por isso, os autores propõem que a tradição pode ser melhor compreendida por meio da integração das duas perspectivas e da análise do papel de custódia dos participantes. Para os autores, a tradição expressa a identificação com um passado em comum da organização por meio das crenças e práticas transmitidas conscientemente.

Três temas que têm caracterizado as pesquisas sobre tradição em organizações considerando as duas visões: 'tradição e custódia' (*tradition and custodianship*), 'tradição como ativo intangível' (*tradition as intangible assets*), e 'resultados de final aberto' (*open-ended outcomes*) (Dacin; Dacin; Kent, 2019). Quanto ao primeiro tema, 'tradição e custódia', os autores apontam que os primeiros estudos foram os de Soares (1997), que examinou a tradição como práticas relativamente estáveis e carregadas de valor gerenciadas por 'guardiões' empenhados em sua continuidade, e de Dacin e Dacin (2008), que exploraram a noção de 'custódia'. O segundo tema, de 'tradição como ativo intangível', considera a tradição como uma construção simbólica, onde atores organizacionais podem mantê-las, desenvolvê-las ou mesmo fazê-las ressurgir ao dar significado compartilhado a situações. Quanto ao tema de 'resultados de final aberto', os autores argumentam que os estudos têm demonstrado evidências que as tradições podem modificar os atores passivos e gerar novos resultados.

A partir das pesquisas sobre tradição nas organizações, Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 32) propõem que os estudiosos de administração poderiam conceitualizar a tradição como: "crenças e práticas conscientemente transmitidas que expressam identificação com um passado compartilhado". Para os autores, essa definição tem três elementos: transmissão consciente de práticas; expressões de identificação e passados compartilhados. O primeiro elemento, de transmissão consciente de práticas implica que há um modo deliberado de transmissão da tradição, onde atores são centrais para a prática. Isso implica que há esforços para que sejam transmitidas, pois os adeptos acreditam, conscientemente, que é relevante, o que configura uma 'normatividade de transmissão'.

O segundo elemento, de expressões de identificação, implica que as tradições transmitem pelo menos algum significado simbólico e tem valor moral. Dacin, Dacin e Kent (2019) indicam que as tradições são práticas institucionalizadas e, portanto, infundidas com um valor moral. O terceiro elemento é a noção de passado compartilhado, um elemento chave porque permite ordenar coisas e eventos temporalmente, o que cria sentido para as pessoas e mostra continuidade. Este passado, imaginado ou real, implica em acordos compartilhados.

Considerando o passado das organizações, diante dos elementos identificados nesta definição de tradição, a história pode ser vista como um recurso estratégico. Isso ocorre quando as narrativas da história da organização podem ser usadas para buscar legitimidade de instituições sociais próximas que incorporam estes elementos em sua identidade ou marca, podendo assim criar vantagem competitiva sustentável (Foster *et al.*, 2011).

A partir disso, a tradição também pode ser compreendida como recurso para as organizações e evidencia-se o importante papel dos atores organizacionais neste processo. Entende-se que os sucessores reproduzem os costumes conforme suas interpretações do passado, tornando-se, portanto, ainda mais subjetivas diante de uma percepção histórica (Wadhvani *et al.*, 2018).

Segundo Petruzzelli, Natalicchio e Albino (2020, p. 27), o recurso da tradição pode ser efetivamente empregado na reprodução de um conjunto de “*habilidades, conhecimento, valores e cultura*” que caracteriza a organização. Os autores argumentam que “*organizações que utilizam valores e competências, dando forma a uma tradição específica, tanto interna quanto externa – como característica, território ou época – podem ser capazes de diferenciar seus produtos e processos, criando um novo valor para os clientes e apropriando-se dele*” (Petruzzelli; Natalicchio; Albino, 2020, p.34). Para eles, a tradição pode ser fonte de inovação e sustentação da vantagem competitiva. De Massis et al. (2016) desenvolveram o conceito de inovação por meio da tradição (*innovation through tradition*), um tipo de estratégia de aperfeiçoamento de um produto em que a empresa resgata o conhecimento passado e realiza um novo processo de recombinação de recursos. Assim, a tradição pode ser utilizada como um recurso estratégico na constituição identitária das organizações (Lattuch, 2019).

Suddaby e Jaskiewicz (2020) destacam que a tradição é um conceito híbrido com dimensões objetivas e subjetivas. Para eles, os elementos objetivos da tradição (*traditium*) refletem “o quê” é transmitido; e os elementos subjetivos (*tradere*) referem-se a “como” ocorre a transmissão. Estes autores defendem que, apesar da tradição ser construída no passado e passar por um processo de consolidação ao longo do tempo, a tradição poderá ser (re)interpretada e atualizada no presente pelas próximas gerações. Savino, Messeni-Petruzzelli e Albino (2012) apresentam que a tradição pode ser a representação de uma ampla gama de elementos que se estabelecem no decorrer do tempo, remetendo a uma ideia de sustentabilidade. Porém, isso não significa que a tradição é um ativo imutável, pelo contrário, o conhecimento baseado na tradição pode ser continuamente explorado. Portanto, a tradição não precisa ser interpretada como uma aversão à inovação, e sim como um recurso estratégico.

Para analisar o que e como ocorre o processo de transmissão da tradição (Suddaby; Jaskiewicz, 2020), ao longo do tempo, Dacin, Dacin e Kent (2019) destacam a importância de considerar a agência humana nessas práticas. Para isso, os autores propõem o uso da noção de ‘custódia’, que são os ‘guardiões’ cujas ações dizem respeito à criação, manutenção e declínio das tradições. Para que haja a continuidade de uma tradição, além do trabalho de custódia para que ela seja “guardada” é preciso também de um ‘depositário’ (*depository*). Os depositários são atores que retêm a tradição e permitem a transmissão. Que os depositários uma pessoa a quem algo é depositado em confiança. (Dacin; Dacin; Kent, 2019).

Ao colocar a tradição no domínio da agência humana e interpretativa é possível visualizá-la como uma capacidade (Suddaby *et al.*, 2020). Suddaby e Jaskiewicz (2020, p.235, tradução nossa) também salientam a importância do papel da agência humana na criação, manutenção e mudança de tradições nas organizações, pois as tradições podem ser “entendidas como estruturas sociais que possuem uma agência independente, e superior, aos seus fundadores”. Além disso, as tradições são interpretadas como “construções compostas por pilares fixos e maleáveis” evidenciando uma natureza híbrida das tradições, estabelecidas e atualizadas em um “presente em movimento” ao qual concede a agência interpretativa, feita por atores organizacionais, sobre o passado e seus significados. Os autores salientam ainda que a tradição é constantemente interpretada e

reinterpretada no presente, mesmo remetendo a uma ideia de passado (Suddaby; Jaskiewicz, 2020 p. 235, *tradução nossa*),

Sendo a tradição passível de interpretação, para Soares (1997) e Dacin e Dacin (2008), os guardiões são atores organizacionais, individuais ou coletivos, que realizam atividades de custódia e procuram manter práticas institucionalizadas tais como as tradições. Para Dacin, Dacin e Kent (2019, p.19), são “indivíduos ou grupos que estão investindo na continuidade das tradições e que as transportam, inventam, guiam, adaptam e protegem”.

A tradição é mantida não somente porque há um trabalho persistente ao longo do tempo, mas porque há um trabalho contínuo de interpretação que conecta diferentes épocas. Assim, pessoas que estão emocionalmente ligadas à tradição, investem e mediam este trabalho (Giddens, 1994). Para Soares (1997, p.15) “as tradições são armazéns de recursos que apresentam uma oportunidade estratégica para os guardiões” darem continuidade ao trabalho de custódia realizado para a continuidade da tradição.

Ainda para Dacin, Dacin e Kent (2019), a custódia está suscetível a romper caso não haja um trabalho satisfatório dos indivíduos pela continuidade da tradição que ocorre por meio de crenças, normas e regras. Para compreender como ocorre o papel da custódia, os autores propõem um modelo chamado *Framework* de Custódia, onde os atores podem desempenhar quatro diferentes papéis de custódia associados às tradições. Dois deles estão relacionados à curadoria (organizador e portador), e dois à audiência (público performativo e público regulador). Estes papéis podem ser desempenhados pelas mesmas pessoas de um grupo ou por diferentes atores com interesses e recursos distintos. No Quadro 6 está disposto o modelo proposto pelos autores, o detalhamento sobre cada papel de custódia e as teorias que deram suporte na literatura para cada um.

QUADRO 6 – FRAMEWORK DE CUSTÓDIA

Papel da custódia	Tipo	Como o ator se engaja com a tradição?	Envolve mudanças pessoais para atores?	Envolve mudança de status social para o ator?	Fenômeno de interesse	Que poder o papel de custódia concede sobre a tradição?	Enfoque(s) teórico(s) relevante(s)
Organizador	Curadoria	<ul style="list-style-type: none"> •Estabelece a tradição •Adiciona, modifica, ou remove elementos da tradição 	Não	Às vezes (ex., prestígio)	<ul style="list-style-type: none"> •A própria tradição •Resultados da tradição em nível macro 	<ul style="list-style-type: none"> •Organização de material e aspectos performativos da tradição •Seleção do público performático 	Teoria Institucional; Teoria de Campo; Crítica
Portador	Curadoria	<ul style="list-style-type: none"> •Traz elementos tangíveis e intangíveis das tradições para novos contextos •Adiciona, modifica, ou remove elementos da tradição 	Não	Não	•A própria tradição	•Transporte seletivo de ideias usadas para organizar tradições	Teoria Institucional; Pesquisa sobre Nova Cultura Organizacional
Público performático	Audiência	<ul style="list-style-type: none"> • Propaga a tradição de acordo com elementos disponíveis •Regula a participação de outros atores na tradição •Experencia tradições propagadas pelos outros 	Às vezes (ex., nova identidade)	Às vezes (ex., nova posição social)	<ul style="list-style-type: none"> •Experiência pessoal • Resultados da tradição em nível micro 	•Participação afeta resultados performativos (ex., entusiasmo)	Pesquisas anteriores de Cultura Organizacional; Crítica.
Público Regulador	Audiência	<ul style="list-style-type: none"> •Fornecer avaliação social de conveniência ou adequação de uma tradição ou de sua promulgação específica •Fornecer elementos tangíveis e intangíveis para a promulgação de uma tradição dentro de um contexto •Regula a participação de outros atores na tradição 	Não	Não	•A própria tradição	<ul style="list-style-type: none"> •Afeta resultados performativos, ex., prestígio •Facilita ou dificulta a continuação da tradição 	Teoria Institucional; Teoria de Campo

Fonte: Dacin, Dacin e Kent (2019, p.71).

O primeiro papel é o de organizador na posição de curadoria. Quando desempenham este papel, os atores individuais ou coletivos estabelecem a tradição, podendo modificar ou remover seus elementos. O principal fenômeno de interesse associado a este papel é a manutenção da própria tradição e seus resultados em nível macro, tais como a preservação da identidade organizacional ou a preservação do poder dos organizadores. Este papel não implica em mudanças pessoais para os atores, mas as vezes pode envolver mudanças no status social dele. Quem atua neste papel, tem o poder sobre materiais e aspectos performativos da tradição, e também sobre a seleção do público performático.

O segundo papel de curadoria é o de portador, onde o ator se engaja com a tradição ao trazer elementos tangíveis e intangíveis em novos contextos temporais e espaciais, podendo também modificar seus elementos. Neste papel, não há mudanças pessoais, nem mudanças de status social para os atores envolvidos. O principal fenômeno de interesse é a própria tradição, e o poder que os portadores têm é o de fazer o transporte seletivo das ideias que foram usadas para organizar a tradição.

O terceiro papel é o do público performático, na posição de audiência. Neste caso, as pessoas que compõem o público participam da divulgação da tradição, de acordo com elementos disponíveis, regulam a participação de outros atores e vivenciam a tradição divulgada por terceiros. As vezes pode ocorrer mudanças pessoais para os atores, como, por exemplo, na identidade, bem como pode acontecer uma mudança na posição social do ator. Neste papel, o fenômeno de interesse são as experiências pessoais e os resultados da tradição que ocorrem em nível micro. Esse papel dá um poder limitado aos seus participantes e de afetar os resultados performativos, a partir das experiências vivenciadas, a exemplo do entusiasmo. Alguns estudos de cultura organizacional e da teoria crítica demonstraram uma relação entre o papel dos indivíduos deste público e a transformação da identidade.

O quarto e último papel é o de público regulador, onde os atores podem se envolver com a tradição de diversas maneiras: fornecendo uma avaliação conveniente da tradição, provendo-a ou divulgando-a; fornecendo elementos tangíveis e intangíveis para a divulgação da tradição em um dado contexto; e regulando a participação de outros atores na tradição. Neste papel não há mudanças pessoais ou de status social dos atores devido

à participação, e o foco é na tradição em si. Os indivíduos que compõem este papel têm o poder de afetar os resultados performáticos, facilitando ou dificultando a sua continuação.

A partir destes quatro papéis de custódia, Dacin, Dacin e Kent (2019) examinam as implicações da interação entre os guardiões e salientam a relevância de se analisar a natureza híbrida desses papéis, ao invés de isolados. Segundo os autores, a custódia das tradições em pequenos grupos é susceptível a ser concentrada, partilhada e/ou cumprida pelo mesmo conjunto de atores; porém, a custódia das tradições em nível organizacional é susceptível de ser mais distribuída. As interações podem ocorrer entre dois grupos de guardiões com a mesma unidade ou distribuídas. Quando há unidade entre eles, diferentes papéis são assumidos pelo mesmo ator ou atores em uma estrutura de posição equivalente, por exemplo, classe social semelhante, classificação organizacional ou cargo. Quando as interações são distribuídas, diferentes papéis são assumidos por atores diferentes, particularmente aqueles em papéis estruturalmente desiguais, ou seja, de classe social diferente, posição ou grupo organizacional. No primeiro caso, de unidade, os autores consideram que: (1) os atores tem mais oportunidades de gerir a tradição com mais poder sobre os outros grupos, (2) que a unidade entre os papéis de custódia permite que as tradições sejam executadas em um ambiente com crenças e expectativas compartilhadas, (3) a unidade entre os papéis de custódia provavelmente reduzirá as mudanças na tradição ao longo do tempo ou em novos contextos porque as crenças, expectativas e interesses serão consistentes no espaço e no tempo. Por outro lado, esperam que a distribuição aumente a probabilidade de uma tradição incorporar os interesses e expectativas de atores diferentes, enfraquecendo sua eficácia e aumentando sua variação ao longo do tempo. Dessa forma, como cada papel de custódia dos participantes está associada à poderes e oportunidades, a unidade e a distribuição podem dar alguma indicação de como essas oportunidades podem ser usadas”.

No Quadro 7, Dacin, Dacin e Kent (2019) demonstram essas múltiplas possibilidades de interação considerando todos os papéis de curadoria e de audiência

QUADRO 7 – DISTRIBUIÇÃO DA CUSTÓDIA

Posição da custódia		Interação com organizadores	Interação com portadores	Interação com público performático	Interação com público regulador	Questões de pesquisa criadas
Papéis de curadoria	Organizador	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade entre organizadores fornece acesso a um conjunto de recursos •Distribuição entre organizadores cria potencial de conflito (desestabilizando a tradição) ou trégua (estabilizando tradição) 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade entre portadores estabiliza tradições e incentiva a sua eficácia •Distribuição entre portadores desestabiliza tradições e desencoraja sua eficácia 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade com público performático encoraja o uso da tradição para gerar solidariedade •Distribuição com público performático encoraja o uso da tradição para manter status hierárquico 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade com o público regulador fortalece a habilidade dos organizadores de controlar tradições •Distribuição com público regulador enfraquece a habilidade dos organizadores de controlar tradições 	<ul style="list-style-type: none"> •Em que condições as tradições mantêm ou enfraquecem as hierarquias de status? Uma tradição particular pode fazer ambas as coisas? •Como os organizadores equilibram o conflito entre a função organizacional interna da tradição e sua aceitação pelos públicos reguladores?
	Portador	-	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade entre portadores transmite um background cultural consistente para uma tradição •Distribuição entre portadores encoraja a difusão de múltiplas versões da tradição 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade com público performático aumenta o potencial e a demanda por autenticidade •Distribuição com público performático permite aos portadores interpretar as tradições para os públicos performáticos (<i>sensegiving</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade com públicos reguladores aumenta o potencial e a demanda por autenticidade •Distribuição com públicos reguladores cria tensões entre autenticidade e aceitação para os públicos 	<ul style="list-style-type: none"> •Como as experiências dos atores, tais como a estabilidade ou instabilidade passada de uma tradição, afetam sua vontade de editar tradições em seu papel de portadores? •Como os portadores transmitem tradições na presença de públicos com exposição prévia à tradição versus aqueles sem? Como os motivos dos portadores afetam esse processo?
Papéis do público	Público performático	-	-	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade entre públicos performáticos fornece um background cultural compartilhado, facilitando a eficácia •Distribuição de públicos performáticos fornece backgrounds culturais fragmentados, criando tensões sobre a eficácia 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade com público regulador enfatiza eficácia de tradições em sua mudança ou persistência •Distribuição com públicos reguladores cria tensões entre eficácia e avaliações externas 	<ul style="list-style-type: none"> •Tradições em mudança criam fronteiras sociais entre o conjunto de membros organizacionais entrantes?
	Público regulador	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> •Unidade entre públicos reguladores torna as avaliações consistentes •Distribuição entre públicos reguladores fornece avaliações alternativas e conjunto de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> •Como as tradições sob a regulação de diversos públicos mantêm sua eficácia? Faz diferença se os públicos reguladores estão preocupados com os mesmos aspectos da tradição ou diferentes?

Fonte: Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 72-73).

Segundo este Quadro 7, a unidade e a distribuição entre cada papel – organizador, portador, público performático e público regulador – ocorre de maneira específica. Estas relações podem gerar novos *insights* e questões de pesquisa sobre tradição na área de administração. A seguir, descreve-se como pode ocorrer cada interação:

Organizadores. Quando os organizadores interagem com os próprios organizadores com unidade, há um acesso a diversos recursos, porém, se a interação é distribuída, pode criar conflitos que causam estabilização ou desestabilização da tradição. Um exemplo da unidade dado por Dacin e Dacin (2008) é o Caso da “Aggie Bonfire”, onde um Corpo de Cadetes coeso organizou uma tradição por meio de materiais, recrutamento de participantes e negociação com o público. Com consenso compartilhado sobre a tradição dentro do grupo, houve poucas mudanças ao longo do tempo até que atores externos a contestaram. Por outro lado, como exemplo de distribuição, DeSoucey (2010), apud Dacin, Dacin e Kent (2019), apresenta o caso do desenvolvimento da tradição alimentar do *foie gras* na França envolvendo organizadores distribuídos como: pequenos produtores, legisladores franceses e câmaras de comércio locais, todos com interesses, capacidades e visões de mundo diferentes. Neste tipo de interação, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 45) é a de que: “tradições são prováveis de ser mais resistentes à mudança ao longo do tempo quando a) os organizadores são unificados ou b) o poder relativo dos organizadores distribuído permanece inalterado”.

Quando os organizadores interagem com os portadores com unidade, as tradições são estabilizadas, incentivando sua eficácia, devido as visões de mundo compartilhadas. No entanto, se a interação é distribuída, as tradições tendem a ser desestabilizadas e a eficácia é desencorajada. Por outro lado, quando os moradores discordaram dos organizadores sobre como a identidade estava sendo ressuscitada, eles criticaram o show que estava sendo montado pelos organizadores. Assim, os portadores podem mudar a tradição porque os seus interesses, valores e visões do mundo diferem daqueles dos organizadores. Neste caso, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p.45) para esta situação é que: “a unidade entre organizadores e portadores pode aumentar a eficácia da tradição e que a distribuição entre organizadores e portadores provavelmente aumentará a mudança na tradição à medida que ela se espalha para os próximos contextos”.

Quando os organizadores interagem com unidade com o público performático, o uso da tradição é encorajado e acaba por gerar solidariedade, incluindo o desenvolvimento de identidade coletiva. Por outro lado, a distribuição entre eles gera novas oportunidades para manter as hierarquias de *status* por meio da tradição. Quando as pessoas que organizam a

tradição também são participantes, é improvável que a tradição passe a ser uma ferramenta de dominação. Assim, para Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 46):

“a unidade entre organizadores e público performático sugere que a tradição reduzirá hierarquias de status e aumentará a identidade coletiva dos grupos de custódia envolvidos. Por sua vez, a distribuição entre organizadores e público performático sugere que a tradição aumentará as hierarquias de status e reduzirá a identidade coletiva dos grupos de custódia envolvidos”.

Quando os organizadores interagem com públicos reguladores com unidade, a habilidade dos organizadores de controlar as tradições é fortalecida, enquanto a tradição a enfraquece. Quando os organizadores são também aqueles que fornecem as avaliações sociais da tradição, e quando mantêm o poder regulador sobre quem participa, eles ficam mais livres para orientar a tradição afim de maximizar a ressonância emocional. Quando a interação se dá de forma distribuída entre eles, há um enfraquecimento da habilidade dos organizadores de controlar as tradições. Nesta situação de interação, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 47) é de que:

“a unidade entre os organizadores e público regulador aumenta o controle dos organizadores assim como a eficácia das tradições, enquanto a distribuição reduz o controle dos organizadores e permite que os interesses externos moldem as características da tradição”.

b) Portadores. A unidade e distribuição entre portadores desempenham um papel essencial na transmissão de tradições ao longo do tempo e contextos com suas memórias e experiências. Quando há unidade entre os portadores, haverá menos variação na transmissão de uma tradição por meio das gerações ou durante a difusão em novos contextos, pois essa unidade transmite um *background* cultural consistente para a tradição. Por este motivo, um grupo unificado de portadores provavelmente terá memórias, visões de mundo e interesses semelhantes. Quando a interação se dá de forma distribuída entre os portadores, diferentes versões da tradição acabam sendo fomentadas. Portanto, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p.48) para esta situação é que: “a distribuição entre portadores torna mais provável que a) uma tradição mude ao longo do tempo b) múltiplas versões de uma tradição surjam com difusão entre contextos”.

Quando os portadores interagem com públicos performáticos com unidade, significa que o mesmo grupo que fornece elementos tangíveis e intangíveis para a tradição também desempenha sua difusão. Assim, neste caso, os portadores irão focar mais em difundir as tradições que preservam elementos estéticos – aquelas que geram ressonância emocional ou

que pareçam “autênticas”. Quando há distribuição entre os portadores e públicos performáticos, o contexto muda. Neste caso, os portadores têm mais conhecimento sobre a tradição, podendo manter seu estado ou modificá-la com mais liberdade. Além disso, as expectativas dos públicos performáticos sobre a tradição podem ser diferentes daquelas dos portadores, podendo criar eventualmente incentivos para que os portadores tenham um desempenho que atenda a essas expectativas, mesmo que não sejam historicamente precisas. Portanto, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p.49) para esta situação é:

“A unidade entre portadores e público performático encorajará os portadores a preservar os elementos estéticos de uma tradição, enquanto a distribuição encorajará os portadores a modificar a tradição de acordo com as expectativas do público performático”

Quando há unidade entre os portadores e públicos reguladores, o potencial e a demanda por autenticidade é aumentado. Quando há distribuição, há tensões entre a autenticidade da tradição e a aceitação para os públicos. Assim, conflitos entre portadores e públicos reguladores podem pressionar o primeiro grupo a se desviar da autenticidade percebida. O risco é que, quando os interesses ou expectativas dos públicos reguladores mudam, eles podem ser menos propensos a aprovar os elementos principais ou auxiliares de uma tradição preservada pelos portadores. Para este tipo de interação, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p.50) é:

“Quando portadores e público regulador estão unificados, a gestão da tradição terá maior probabilidade de se concentrar na autenticidade percebida; quando os portadores e o público regulador são distribuídos, elementos da tradição emergirão das tensões ou das negociações entre os dois grupos”.

c) Público performático. O público performático participa da promulgação da tradição, sendo sua presença fundamental para uma tradição estar viva. Quando há unidade entre públicos performáticos, há consistência entre as visões de mundo dos atores, incluindo suas memórias, valores e expectativas coletivas. Neste caso, a base cultural é compartilhada, o que facilita a eficácia. Por outro lado, quando a interação se dá de forma distribuída entre públicos performáticos, pode haver uma variação em como eles promulgam uma tradição ou reagem ao conteúdo cultural ou transformações sociais impostas a eles por meio da tradição. Assim, há uma tensão sobre a eficácia, pois essa distribuição fornece bases culturais fragmentadas. Portanto, as proposições de Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 50-51) para o caso de unidade é: “que a unidade entre público performático provavelmente aumentará a sustentabilidade e a

eficácia de uma tradição”, e para o caso de distribuição é: “a distribuição entre público performático provavelmente aumentará a mudança de uma tradição ao longo do tempo”.

Quando há interação com unidade entre públicos performáticos e públicos reguladores, os grupos praticantes da tradição também proporcionam legitimidade social e também os recursos. Isso leva à eficácia da tradição, seja na mudança ou na persistência dela. Neste caso, a forma como os organizadores e portadores promulgam a tradição se dá por meio de como os públicos performáticos apresentam determinado poder sobre eles. Quando a interação se dá de forma distribuída, o público performático pode ter pouco poder para participar. Ademais, há a possibilidade dos públicos reguladores terem expectativas diferentes do público performático para a tradição, fazendo com que os organizadores equilibrem seus interesses entre os públicos performáticos e reguladores. Isso cria tensões entre eficácia e avaliações feitas externamente. Portanto, a proposição de Dacin, Dacin e Kent (2019, p.52) para esta situação é que:

“a unidade entre público performático e público regulador aumenta o poder do público performático sobre os organizadores na forma como a tradição é organizada, bem como enfatiza os interesses do público performático na promulgação das tradições (por exemplo o elemento estético das tradições tornando-as uma ‘diversão’). Por outro lado, a distribuição provavelmente diminuirá o poder do público performático sobre os organizadores e resultará em tradições que tentam satisfazer as demandas de mais públicos, prejudicando sua eficácia”.

d) Público regulador. Quando há interação com unidade entre públicos reguladores, as avaliações feitas por este público são consistentes e reforçam a tradição, enquanto quando há distribuição, ou seja, há diversos públicos reguladores, pode existir demandas concorrentes sobre a tradição, o que leva à avaliações alternativas. Vale ressaltar que é o público regulador faz as avaliações sociais da tradição. Portanto, as proposições de Dacin, Dacin e Kent (2019, p. 52) para o caso de unidade é que: “unidade entre públicos reguladores fornece avaliações consistentes de uma tradição – totalmente positiva ou negativa – porque todos os críticos compartilham visões de mundo e interesses semelhantes”, e para o caso de distribuição é: “quanto maior a distribuição de públicos reguladores, mais esperamos avaliações múltiplas de uma atuação que discordam umas das outras”.

Miller e Le Breton-Miller (2005) estabelecem uma relação entre empresas antigas que possuem tradição e empresas familiares, principalmente pela ideia de longevidade (Lumpkin; Brigham, 2011) e pela capacidade de investigar a ligação entre o passado, presente e futuro. Bressan, Alonso e Martens (2022) também destacam a importância da tradição para as micro e pequenas empresas familiares. Segundo os autores, essas organizações demonstram resiliência,

são ágeis e aproveitam as oportunidades para gerar vantagens competitivas, mesmo sofrendo com as limitações de recursos em mercados dinâmicos. Assim, destacam a possibilidade da utilização da tradição para aumentar a lealdade e o interesse dos clientes em tempos difíceis (Bressan *et al.*, 2022).

Apesar das empresas familiares representarem um contexto particularmente apropriado para investigar a tradição, tal característica não é regra. Nem toda empresa antiga que possui tradição é uma empresa familiar, apesar de ser uma situação comum; as empresas não-familiares também podem aprender a alavancar o conhecimento do passado por meio da inovação (Suddaby; Jaskiewicz, 2020). Erdogan, Rondi, e De Massis (2020) também reconhecem que para as empresas familiares a tradição representa um conjunto único e distinto de recursos que pode proporcionar vantagem competitiva. Além disso, Miller, Gomes e Lehman (2019) argumentam que as tradições podem contribuir para a divulgação e continuidade das organizações.

Salienta-se que, segundo Lumpkin *et al.*, (2008), foram nas empresas familiares que as tradições surgiram como um constructo de interesse de pesquisa. Para De Massis *et al.* (2016), quando a tradição é tratada como um recurso, torna-se desejável que se abarque um equilíbrio entre a exploração da novidade e dos conhecimentos existentes, isso porque o passado é tradicionalmente entendido como uma fonte de resistência que pode levar a estagnação da empresa. Petruzzelli, Natalicchio e Albino (2020) reforçam que as organizações podem criar valor para o cliente aplicando não somente a sua própria tradição, mas também a tradição típica de um território ou época, a exemplo da empresa Barilla, considerada líder mundial no negócio de massas. Segundo os autores, a empresa nasceu em Parma-Itália em 1877 como uma loja que fazia massas, mas atualmente cria valor explorando principalmente métodos e técnicas típicas da tradição culinária italiana e transfere para os consumidores a singularidade de seus produtos por meio de conhecimentos adquiridos.

No próximo tópico, buscou-se explorar relação entre a tradição e o desenvolvimento das CDs, cuja essência é a inovação e mudança das organizações.

2.3 O ENTRELAÇAMENTO DAS TEORIAS E A FRONTEIRA DO CONHECIMENTO

Na literatura de capacidades dinâmicas, observa-se que a noção do passado é fundamental para a compreensão do conceito. Segundo Teece (2007, p.23), as capacidades dinâmicas são construídas a partir das “atividades passadas, investimentos irreversíveis e valores incorporados” que constituem um patrimônio organizacional distinto. Dessa forma, as

organizações herdam características idiossincráticas que as tornam difíceis de serem imitadas por outras organizações que possuem um passado diferente.

As Capacidades Dinâmicas representam a possibilidade da organização para identificar novas oportunidades no seu ambiente e aproveitá-las, adaptando e reconfigurando a sua base de recursos em resposta às rápidas mudanças ambientais (Teece, 2007). Assim, as capacidades dinâmicas são desenvolvidas processualmente, por meio de um conjunto de relações e práticas sociais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015). Os seus microfundamentos são representados por três grupos de atividades: as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), de apreensão de oportunidades (*seizing*) e de reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) (Teece, 2007).

As capacidades dinâmicas, que envolvem constantes mudanças organizacionais por meio da reconfiguração dos recursos, podem ser reconhecidas como oriundas da história organizacional (Teece, 2014) por emergir de um processo de aprendizagem entre desafios e passado (Salvato; Vassolo, 2017). A literatura mais recente propõe que o passado pode ser estrategicamente utilizado como fontes de narrativas de gestão das quais os atores presentes podem recorrer para facilitar a mudança (Song, 2022). Consonante a isso, identifica-se a presença de uma subjetividade na (re) interpretação do passado contado (Koll, 2020). Os estudos voltados a essa subjetividade ainda são escassos na literatura, apesar de já conceituados como formas de teorizar o ator da história para consumo e produção de algo existente no tempo, como uma organização. Em outras palavras, explica-se que as implicações subjetivas dos elementos da história mudam conforme suas narrativas, pois os fatos e elementos subjetivos são cruciais para as narrativas contadas (Suddaby, 2016; Koll, 2020) e o estabelecimento de uma tradição em organizações longevas.

Embora a tradição possa ser confundida como algo avesso ao dinâmico e mutável, considerada estática ou fundamentada no passado, ao contrário do que as capacidades dinâmicas propõem, a “*tradição pode ser uma vantagem competitiva significativa, e pode trabalhar ao lado de capacidades dinâmicas para trazer agilidade ao legado*” (Bressan *et al.*, 2021, p 15. *tradução nossa*). A tradição representa, assim, um conjunto único e distinto de recursos que pode conceder vantagem competitiva, principalmente para empresas familiares. Este conjunto é ainda mais presente em indústrias alimentares e vinícolas, onde a origem e confiabilidade do produto pode acrescentar um peso significativo à proposta de valor da organização (Bressan *et al.*, 2022).

O trabalho de Bressan *et al.* (2022) fornece novas perspectivas conceituais para compreender a tradição no contexto das micro e pequenas empresas que se confrontam com uma situação sem precedentes, como por exemplo, o caso da Covid-19. Para os autores,

algumas empresas possuem a tradição como pilar fundamental da sua estratégia global; outras se dedicam em ações para consolidar o significado estratégico da tradição. Independentemente de qual seja o foco da organização, ressalta-se a necessidade de "reconfigurar a tradição" (Bressan *et al.*, 2022, p. 15). As organizações podem incorporar a estratégia de explorá-la: a) por meio de acumulação de conhecimentos, melhorias incrementais da marca, produto e imagem; adaptando elementos da tradição para maximizar os benefícios tangíveis da estratégia empresarial; e, b) trazendo elementos da tradição para a agilidade e inovação. Segundo os autores, a estratégia da tradição, é entendida por meio de eventos que ilustram as dimensões de como a tradição é percebida: sua montagem (incorporada); extensão; e, aperfeiçoamento de formas inovadoras (fusão estratégica).

Para De Massis *et al.* (2016), as organizações que conseguem alcançar e utilizar seu conhecimento passado podem se destacar por meio da capacidade de desenvolver, interiorizar e reinterpretar suas experiências, as quais podem ser acessadas por meio de um ator organizacional. As organizações longevas que possuem tradição são baseadas no parâmetro da história da empresa. Nesse sentido, a inovação pode ser considerada um contraponto, uma vez que na literatura de tradição, essas organizações são tidas como mais convencionais/conservadoras que outros tipos de negócios (Petruzelli; Rotolo; Albino, 2012; Casprini *et al.*, 2015). A possível aversão que a inovação apresenta em relação ao passado, pode gerar um "viés" que leva empresas a darem mais valor aos conhecimentos recentes, podendo negligenciar os benefícios da tradição (De Massis *et al.*, 2016). Ravasi, Rindova e Stigliani (2018) destacam que compreender esses processos é importante porque o passado leva a múltiplas interpretações que afetam as ações individuais e organizacionais. Essa perspectiva nos leva a pensar como os processos de mudanças ocorrem nas organizações.

Assim, a tradição faz um contraponto à inovação, evidenciando um aparente paradoxo, o que leva sucessores e novos gestores a questionamentos sobre como proceder para conseguir gerar vantagem competitiva em meio a esses dois polos de discussão. Segundo De Massis *et al.* (2016), a tradição possui um papel importante na estratégia de inovação, mesmo que venha sendo tratada como um fator contrário ao processo inovativo. Vrontis, Bresciani e Giacosa (2016), ao estudarem o caso de uma adega de sucesso, notaram uma forte combinação de inovação e tradição nos processos e produtos. Os autores demonstraram que a tradição e a inovação "não são opostas, pelo contrário, a combinação das duas tem sido crucial para alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável" (Vrontis; Bresciani; Giacosa, 2016, p. 188).

A problemática deste estudo iniciou com a curiosidade de investigar como as organizações incorporam a tradição como uma prática e lidam com as mudanças internas e

externas ao longo do tempo. Especificamente, o campo de estudos da presente pesquisa trata de organizações longevas do setor gastronômico paulistano, com mais de trinta anos, que geralmente possuem suas tradições associadas a elementos familiares, constituindo sua identidade organizacional.

Neste contexto, a tradição expressa a identificação com um passado comum da organização por meio de crenças e práticas transmitidas conscientemente (Dacin; Dacin; Kent, 2019). Neste estudo, adotou-se inicialmente a definição de tradição que representa "crenças e práticas conscientemente transmitidas expressando identificação com um passado partilhado" (Dacin; Dacin; Kent, 2019, p. 365), transferido de geração em geração (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015). Esta definição tem três elementos relevantes, segundo os seus autores: crenças e práticas transmitidas conscientemente, identificação expressiva e passado partilhado. Assumir a tradição como um fenômeno dinâmico, que envolve estabilidade e mudança, com atores passivos e ativos, permite-nos compreender que pode ser utilizada como um recurso estratégico nas organizações (Lattuch, 2019). Alguns estudos têm examinado práticas de micro-níveis da tradição nesta perspectiva de recurso estratégico (Lockwood; Glynn, 2016). Pode-se perceber que a visão da tradição como um recurso já é algo consolidado na literatura. No entanto, mesmo com esta informação, não há um consenso de como ela se desenvolve na dinâmica organizacional, no que tange a processos e práticas.

Pesquisas recentes enfatizaram o papel dos guardiões nas tradições, compreende-se os guardiões como "indivíduos ou grupos que estão investidos na continuidade das tradições e que as carregam, inventam, guiam, adaptam e protegem" (Dacin, Dacin; Kent, 2019, p. 19). Para os autores, o papel central dos guardiões é a criação, manutenção e declínio das tradições condicionadas às ações dessas pessoas. Os guardiões podem assumir diferentes papéis associados às tradições, mais ou menos ativos ou passivos, podendo ajudar a compreender por que e como certas tradições são estabelecidas ou modificadas, bem como se as tradições são mantidas por hábitos, interesses estratégicos ou razões estéticas. Os autores desta definição, delineiam tal conceito com peso nos indivíduos ao longo deste processo, mas, será que eles são os únicos que tem papel de destaque neste processo? Essas pessoas, tem consciência deste papel? No entanto, o estudo de Dacin, Dacin e Kent (2019) possui como característica o fato de ser articulado teoricamente, carecendo de uma discussão empírica.

Os estudos de tradição investigam como crenças e práticas que expressam identificação com um passado compartilhado são transmitidas conscientemente (Dacin, Dacin & Kent, 2019). A (re)interpretação e o trabalho agêntico dos atores organizacionais são fatores que conferem dinamismo às tradições, permitindo tanto estabilidade como mudanças, uma vez que

o legado é social e politicamente construído (Foroughi et al., 2020). Os conhecimentos passados podem ser utilizados pelas organizações para sobreviver no dinâmico mercado, bem como deixar um legado para as próximas gerações. Nesse contexto dinâmico, complexo e suscetível a múltiplas mudanças e inovações, propõe-se utilizar a teoria das capacidades dinâmicas como uma lente analítica para compreender o processo estratégico que possibilitou a sobrevivência dessas organizações longevas no mercado, explorando a forma como as mudanças e atividades de reconfiguração ocorreram ao longo de sua história.

Enquanto a literatura de tradição conecta diferentes momentos da trajetória da organização e sustenta estudos sobre legados e sua influência na renovação organizacional, a literatura de Capacidades Dinâmicas (Teece, 2007), enfatiza a renovação por meio da reconfiguração de recursos tangíveis e intangíveis, físicos e simbólicos, a partir de uma trajetória organizacional, cuja história é composta por fatos constantemente reinterpretados que permitem projetar um futuro desejado.

Essas atividades, assim como o trabalho dos “guardiões”, estão relacionadas ao papel de um ator organizacional, o qual possui agência para disseminar o processo de transmissão das múltiplas vivências organizacionais do passado que representam o presente. Para Giddens (2003), as atividades humanas são recursivas, pois, mesmo que não sejam originalmente criadas pelos atores sociais, são constantemente recriadas por eles. Portanto, os agentes reproduzem as condições que viabilizam essas atividades sociais, e este processo só se realiza devido à forma também reflexiva do conhecimento dos atores. Essa ideia vai ao encontro do que propõem Dacin, Dacin e Kent (2019) sobre a tradição, a qual é uma prática consciente dos atores organizacionais.

Por fim, pontua-se que os aspectos apresentados que constituem a teoria de capacidades dinâmicas e o conceito de tradição buscam trazer novos entendimentos a respeito da estratégia nas organizações, dando assim, suporte teórico para explorar a natureza processual das capacidades dinâmicas.

A próxima seção descreve os procedimentos metodológicos desta tese.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que orientam o desenvolvimento desta tese. Inicialmente, realiza-se a especificação sobre o desenho do estudo, problema de pesquisa, percurso empírico e as principais categorias investigadas e a apresentação da delimitação. O capítulo encerra-se com a síntese metodológica e as limitações do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo tem como problema de pesquisa: Como o processo de construção das capacidades dinâmicas, frente à tradição característica de organizações longevas, ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano? Com a finalidade de responder o problema de pesquisa, as seguintes perguntas de pesquisa foram delineadas para este estudo:

3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Qual a história das organizações longevas na perspectiva dos empreendedores no estudo identificando?
- b) Como são desenvolvidas as Capacidades Dinâmicas nas organizações selecionadas para o estudo com base nas atividades de *Sensing*, *Seizing*, *Reconfiguring* nas organizações longevas?
- c) Como a tradição é interpretada nas organizações longevas estudadas ao longo do tempo?
- d) Como a tradição se estrutura por meio das capacidades dinâmicas em organizações longevas?

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Em consonância com as teorias e conceitos adotados pela pesquisadora, nesta seção apresenta-se a delimitação da pesquisa que orientou o desenvolvimento metodológico desta tese.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo possui abordagem qualitativa devido a esse tipo de abordagem ter como propósito compreender como os sujeitos constroem e atribuem significados às suas experiências dentro de um contexto (Merriam; Tisdell, 2015) a partir de suas interações sociais (Creswell; Creswell, 2017), que permitem conduzir estudos em profundidade (Stake, 1995).

Quando à dimensão temporal, esta investigação caracteriza-se como um estudo transversal com abordagem longitudinal. Esse recorte foi escolhido por permitir o detalhamento a respeito de como os dados são recolhidos e analisados num determinado momento de tempo, entretanto, também são considerados aspectos históricos sobre o passado da organização (Richardson, 1989; Cooper; Schindler, 2003).

Para tornar a presente pesquisa possível, optou-se em relação ao ambiente, realizar-se uma pesquisa de campo, tendo-se em vista que pesquisas de campo possuem a proposta de inserção por parte da pesquisadora no contexto em que os entrevistados estão (Godoy, 1995; Fachin 2006). Para tal investigação, utilizou-se o método proposto por Gioia et al., (2013), que se fundamenta na premissa de que a realidade é socialmente construída. Segundo o autor, pesquisadores adquirem a habilidade de identificar padrões nos dados, o que os possibilita revelar conceitos e relações que podem traduzir esses achados em termos teóricos significativos (Gioia et al., 2013, p. 17).

Dessa forma, o método se caracteriza como uma pesquisa abductiva em que os autores argumentam o intenso foco no processo (Gioia et al., 2013). Assim, a presente tese se caracteriza como abductiva, por abordar a revisão teórica como um pano de fundo e utilizar categorias pré-estabelecidas, ao mesmo em que requer do pesquisador flexibilidade analítica para deixar emergir novas categorias a partir da análise dos dados, bem como a essência da entrevista. Essa postura permite ainda que o processo de construção teórica ocorra, de forma que teoria e dados conversem de forma a possibilitar o alcance de uma contribuição teórica genuína, afastando-se de um contexto verificacionista de pesquisa.

Após as especificações a respeito dos recortes desse estudo, nas próximas seções, detalham-se quais foram os critérios de seleção e técnicas de coleta dos dados que posteriormente foram utilizados e analisados.

3.2.2 Seleção dos Casos

A presente pesquisa foi conduzida em 25 organizações longevas, com mais de 35 anos de história, localizadas na cidade de São Paulo, Brasil. Os casos selecionados são organizações caracterizadas como restaurantes de longa duração que se baseiam na tradição e estão há um longo tempo no mercado, representando uma forma particularmente relevante para discutir e analisar as teoria e conceito presentes neste estudo. A idade mínima de cada organização foi de 35 anos por entender-se que, de acordo com tal critério, seria possível avaliar como a transmissão da tradição ocorreu entre as gerações (Eisenhardt, 1989). Dessa forma, os casos (empreendimentos) se assemelhavam por atenderem aos seguintes critérios: possuir mais de 30 anos de história; ter sido fundado por imigrantes; e, ser considerados uma empresa familiar. Assim, em vista das especificidades desse estudo, optou-se pela estratégia de estudo de casos. Para Yin (2009), o estudo de casos pode ser empregado em pesquisas empíricas cujos problemas são do tipo “como” e “por que” e que buscam investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Dessa forma, este caso refere-se ao segmento de empresas do setor gastronômico paulistano, composto por organizações longevas, cuja fundação original tenha sido feita por migrantes - em que cada organização constitui um informante sobre esse setor.

O recorte à cidade de São Paulo ocorreu em virtude de identificar-se que, conforme estudo de Gomes (2000), São Paulo é a cidade brasileira que recebeu o maior número de imigrantes no país. Outro aspecto relevante, no que tange a detalhes do campo empírico é que no início do século XX, a capital paulista foi intitulada como a Capital Gastronômica Mundial. Assim, a cidade oferece o cenário ideal para esta investigação, já que acolhe muitos restaurantes de longa duração. Tais restaurantes foram fundados por famílias de imigrantes que preservam a sua história e tradição. Dentre essas tradições destacam-se a culinária Alemã, Árabe, Grega e Italiana (Collaço, 2009).

Em relação aos critérios de seleção, a busca pelo conjunto de casos selecionados, ocorreu em dois momentos. O primeiro se deu por meio de dois *Rankings* que continham uma lista de organizações do ramo gastronômico com mais de 50 anos de história, que são: a lista apresentada por Araújo (2014) dos “Negócios com mais de 50 anos” conforme Anexo A (p.122); e, o livro de Rueda e Tonon (2017) que apresenta os “50 restaurantes com mais de 50 anos” conforme Anexo B (p.120). Por meio destes *rankings*, foi possível identificar organizações que se destacaram e poderiam fazer parte do escopo da pesquisa, elaborando-se listas de possíveis restaurantes a serem abordados, sendo 14 restaurantes efetivamente

entrevistados a partir das duas listas mencionadas (ressalta-se que grande parte dos empreendimentos identificados nas duas listas são repetidos entre eles).

Em um segundo momento, por meio das listas que foram norteadoras para procura dos casos, contatou-se o gestor da organização “E1”, que é um dos restaurantes italianos mais antigos de São Paulo. Este gestor concordou em participar da pesquisa, fornecendo uma entrevista, bem como, informações necessárias para apoiar esta pesquisa. A organização “E1” é um restaurante sexagenário tradicional fundado por imigrantes napolitanos e que faz parte da história gastronômica de São Paulo/SP.

A partir deste primeiro caso selecionado, utilizou-se a técnica chamada bola de neve (Miles; Huberman, 1984) para a seleção dos demais entrevistados. Essa técnica de amostragem demonstrou-se pertinente a este estudo por ser considerada uma forma não probabilística para utilizar cadeias de referências, podendo ser útil para pesquisar grupos com difícil acesso (Vinuto, 2016). Nesse sentido, evidencia-se ainda que os entrevistados foram contatados por meio de e-mail (Apêndice C) disponibilizados nas redes sociais, bem como mediante ligação telefônica. Assim, a seguir, delinea-se a técnica de coleta de dados.

3.2.3 Coleta de dados

Realizou-se a coleta de dados por meio de fontes primárias, produzidas pela própria pesquisa, e secundárias, obtidas por outras fontes (Stake, 1995). Para a coleta de dados primários foram conduzidas entrevistas narrativas e, para os secundários foram coletados essencialmente informações nos sites de acesso público disponibilizados pelas próprias organizações, que contribuíram apenas para o entendimento da história de cada restaurante longo, conforme apêndice D (p.190) (Creswell, 2007).

Em virtude da abordagem escolhida utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista narrativa (Muylaert *et al.*, 2014; Ravagnoli, 2018). As entrevistas foram utilizadas por se caracterizarem como ferramentas não estruturadas, que visam a profundidade de aspectos específicos, a partir das quais emergem histórias em seu contexto situacional. Esse tipo de entrevista encoraja e estimula o sujeito entrevistado a contar algo sobre algum acontecimento importante do meio social, tendo sido esta uma característica relevante aos caminhos pretendidos com este estudo. Dessa forma, as entrevistas foram orientadas por roteiro de questões pré-estabelecidas, porém flexíveis (Godoy, 1995) nas quais a pesquisadora conseguiu direcionar o foco para os tópicos que fossem relevantes à pesquisa, sempre que julgado necessário (Stake, 2010; Brinkmann; Kvale 2018).

Nessa pesquisa foram realizadas vinte e cinco (25) entrevistas entre os meses de junho de 2020 e dezembro de 2022 apresentadas na Tabela 1. O roteiro utilizado (APÊNDICE B, p.114) respaldou-se na literatura apresentada no tópico de fundamentação teórica, contudo, também permitiu a discussão de aspectos emergentes em cada entrevista. O local das entrevistas deu-se de acordo com a preferência dos entrevistados – os próprios restaurantes, local de trabalho ou por meio virtual (*Google Meet, Whatsapp* Vídeo). Em função do período de coleta ter-se iniciado durante a pandemia da Covid-19, grande parte dos entrevistados optaram pelo formato virtual. De todas, cinco foram feitas presencialmente, proporcionando a pesquisadora a compreensão em loco do contexto da pesquisa (sendo elas, as entrevistas: E2, E3, E8, E13 e E17).

As entrevistas possuíram duração média de uma hora, sendo a maior com 133 minutos e a menor com 27 minutos de duração. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos entrevistados e, posteriormente, transcritas para obter-se uma melhor interpretação dos dados. No total foram geradas 1573 minutos de gravações (26 horas e 22 minutos) com um total de 277 laudas de transcrição literal.

A fim de garantir o sigilo dos entrevistados, seus nomes foram alterados e identificou-se cada um conforme o nome dado à organização/entrevistado (E) em ordem numérica. Dessa forma, o primeiro entrevistado da organização E é nomeada aqui como E1, a segunda como E2, e assim por diante. Na Tabela 1 são apresentados os perfis das organizações entrevistadas.

TABELA 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

Emp.	Entrevistados/Cargos	Tipo	Duração	Nº Laudas	Data
E1	Sócio Proprietário segunda geração	Cantina	36min	9 laudas	04-set-2020
E2	Sócio Proprietário quarta geração	Padaria	63 min	9 laudas	12-nov-2022
E3	Sócio Proprietário segunda geração	Restaurante	133 min	23 laudas	07-mai-2020
E4	Sócio Proprietário terceira geração	Cantina	80min	10 laudas	07-out-2020
E5	Sócia Proprietária segunda geração	Cantina	80 min	12 laudas	27-out-2020
E6	Sócio Proprietário	Pizzaria	46 min	10 laudas	07-nov-2020
E7	Sócia Proprietária segunda geração	Restaurante	130 min	17 laudas	14-nov-2020
E8	Sócio Proprietário	Cantina	27 min	7 laudas	12-nov-2022
E9	Funcionário Antigo	Restaurante	54 min	8 laudas	26-nov-2020
E10	Proprietário	Restaurante	47 min	8 laudas	17-set-2020
E11	Proprietário	Pizzaria	45 min	8 laudas	11-dez-2020
E12	Filha do proprietário	Cantina	50min	9 laudas	17-ago-2020
E13	Funcionário Antigo	Restaurante	40 min	9 laudas	14-nov-2022
E14	Funcionário Antigo	Restaurante	36min	7 laudas	03-mai-2021
E15	Sócia Proprietária	Restaurante	50min	10 laudas	14-out-2020
E16	Sócia Proprietária segunda geração	Restaurante	43 min	13 laudas	28-out-2020
E17	Sócio Proprietário segunda geração	Lanchonete	102 min	7 laudas	16-nov-2020
E18	Sócio Proprietário segunda geração	Pizzaria	80min	17 laudas	01-set-2020
E19	Filho do sócio proprietário	Restaurante	43 min	13 laudas	28-out-2020
E20	Sócio Proprietário segunda geração	Cantina	80 min	12 laudas	06-mai-2020
E21	Proprietário	Restaurante	27 min	5 laudas	19-mai-2021
E22	Funcionário Antigo	Trattoria	45 min	8 laudas	03-mai-2021
E23	Sócio Proprietário segunda geração	Pizzaria	103 min	25 laudas	14-ago-2020

E24	Funcionário Antigo	Cantina	83 min	10 laudas	05-nov-2020
E25	Sócio Proprietário segunda geração	Vinheria	50min	11 laudas	18-set-2020

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

As vinte e cinco (25) entrevistas selecionadas partiram de um grupo de trinta e seis (36) entrevistas que foram coletadas na mesma época. Dessas, foram selecionadas as 25 que compunham o escopo de serem: I) fundadas por um imigrante; II) Com mais de 35 anos de história; e, III) considerada uma empresa familiar. Essa seleção permitiu apreender aspectos de dinâmica competitiva, de práticas compartilhadas e de um contexto de construção tradicional que caracteriza e une o conjunto das unidades estudadas.

Além das entrevistas referentes às organizações analisadas apresentadas na Tabela 2 (25) e as descartadas pretendidas no apêndice D (p.195– 11 entrevistas), também foram feitas outras cinco (5) entrevistas com o propósito de ter-se uma visão acerca do contexto gastronômico geral. Nestas entrevistas, foi possível ter acesso a colaboradores de instituições que se caracterizam como importantes para a o enriquecimento desta pesquisa, como: Delegado da *Accademia Italiana Della Cucina* no Brasil; Presidente da Associação de Comida Italiana; e, Ex-proprietário de Restaurante em São Paulo. As presentes informações estão detalhadas no apêndice E e F (pág. 196 - 198).

Além das entrevistas narrativas conforme já evidenciado, utilizaram-se dados secundários provenientes de pesquisa documental. Para a coleta de dados secundários, foram considerados documentos eletrônicos públicos, ou seja, os sites das organizações, que permitam acessar informações referentes ao passado das organizações em análise a fim de identificar elementos que ficaram pendentes nas entrevistas, sendo utilizados como uma consulta complementar, conforme lista descrita no apêndice C (p.194) (Creswell, 2007).

Por questões éticas, o presente estudo foi realizado de acordo com as diretrizes delineadas por Fontana e Frey (2005) que se referem ao consentimento do entrevistado, o direito à privacidade e a proteção contra danos. Para reduzir os riscos aos participantes, foram adotadas algumas medidas, tais como: (1) consentimento do entrevistado de forma escrita ou gravada em áudio; (2) não identificação do entrevistado, substituindo-o por códigos; (3) não identificação da empresa, substituindo-a por códigos; (4) zelo por não dar detalhes específicos que possam ligar a empresa ou o entrevistado, mesmo possuindo os códigos e (5) direito ao entrevistado de desistir da entrevista em qualquer momento que achar necessário.

Diante destes itens, levando-se em consideração que o estudo tem como intuito a análise de um processo organizacional, a pesquisa fica dispensada do registro, da submissão e da análise do Comitê de Ética de acordo com o enquadramento do parágrafo único do Artigo 1º da

resolução CNS nº 510 de abril de 2016, mediante o item “VII – Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática social, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito”.

Ressalta-se que, nesta pesquisa, as entrevistas foram coletadas de forma concomitante à construção da revisão teórica, gerando durante a coleta de dados uma lacuna de pesquisa identificada: a falta de uma conceituação do que eram restaurantes tradicionais, evidenciando-se a tradição como um elemento importante para a futura análise de dados. A partir dessa percepção a pesquisadora voltou para a parte teórica e acrescentou os aspectos pertinentes acerca da literatura de tradição. Construindo de modo recursivo e sua referência teórica e o percurso empírico da análise o qual será apresentado a seguir.

3.2.4 Análise dos dados

Para organizar os documentos e operacionalizar a análise, os dados primários coletados para esta pesquisa foram inseridos no *software Atlas.Ti* versão 23. O uso desse tipo de *software* justifica-se por ser um instrumento facilitador do processo de análise por meio da criação de memorandos, codificação, etiquetagem, rotulações e recuperação de dados (Bauer; Gaskell, 2015). Cabe destacar que tal ferramenta não substitui as habilidades ou sensibilidades do pesquisador, uma vez que cabe ao pesquisador principal ser responsável pelo processo de interpretação que é essencial para a análise de uma pesquisa qualitativa (Merriam; Tisdell, 2019). A relação dos códigos utilizados pode ser visualizada com maior detalhamento no Apêndice A (p. 191).

Conforme descrito no delineamento de pesquisa, após os arquivos serem inseridos no *software*, optou-se por utilizar a metodologia proposta por Gioia et al. (2013). Toda a análise partiu do compilado dos dados que foram organizados cronologicamente no *Atlas.ti*. Para tanto, se busca uma apreciação acerca da natureza do mundo social e sobre o que se sabe e se conhece sobre ele. Além disso, o profundo processo de reconhecimento implica que “há uma tendência de os pesquisadores focarem mais nos significados que os membros das organizações dão ao construir e entender a sua experiência e menos no número ou frequência de ocorrências” (Gioia et al. 2013, p. 16 – *tradução nossa*).

O principal motivo da escolha desse método para a análise dos dados reside na flexibilidade que ele proporciona ao pesquisador, no sentido de ser possível deixar emergir códigos a partir da análise das entrevistas, bem como por meio dos códigos pré-estabelecidos na literatura. Assim, em relação à robustez científica, a metodologia de Gioia et al. (2013)

elencar rigor na pesquisa qualitativa de característica abductiva, propiciando ao pesquisador flexibilidade de propor novas ideias e conceitos.

Conforme observamos no estudo de Gioia et al. (2013), o método apresenta algumas etapas:

I) A primeira é chamada de codificação dos elementos de primeira ordem, momento em que houve uma primeira leitura para aprofundar os conteúdos trazidos pelos entrevistados, que no caso da tese foi composta por todos os dados primários, após essa leitura foi possível mapear 167 elementos de primeira ordem relacionados as entrevistas semi-estruturadas;

II) A segunda etapa do método caracteriza-se pela classificação dos elementos de primeira ordem em temas de segunda ordem, fase que foi realizada por mais uma rodada de leituras das entrevistas transcritas, bem como, da codificação realizada na primeira etapa. Neste momento, o número de categorias diminuiu substancialmente e, portanto, se estabeleceram 10 temas de segunda ordem;

III) A terceira etapa do método caracteriza-se pelo agrupamento dos temas de segunda ordem em dimensões agregadas. Nesta etapa, foi possível compreender as principais ideias abordadas a partir dos conteúdos coletados, resultado em três dimensões agregadas.

Apresenta-se o Quadro 8, o qual representa o resultado das três etapas citadas acima, baseadas no método de Gioia et al. (2013), que direcionou a análise dos dados dos restaurantes longevos:

QUADRO 8 – CATEGORIAS ELENCADAS A PARTIR DO MÉTODO DE GIOIA et al. (2013)

Elementos de 3ª ordem	Temas de 2ª ordem	Dimensão Agregada
“Ano da fundação e de acontecimentos marcantes (linha do tempo de cada negócio)”; “Mudanças de endereço, gestão e como o negócio surgiu”; “História da família e do negócio”; “Como a estrutura de gestão da empresa se apresenta”.	Ano de fundação, fatos marcantes e estrutura	Histórico e gestão dos Empreendimentos
“Pesquisas de mercado formal e informal”; “Conhecer o público-alvo”; “Realização de viagens internacionais para analisar as tendências de mercado”; “Diálogos formais e informais entre os sócios”.	Monitoramento do ambiente (<i>Sensing</i>)	O processo estratégico do empreendedor
“Investimentos maquinários”; “Atualizações e adaptações para se manter no mercado”; “Reformulação do planejamento estratégico”; “Lealdade entre os colaboradores”; “Prêmios e títulos de qualidade dos produtos e serviços”.	Apreensão de Oportunidades (<i>Seizing</i>)	
“Produção de um livro sobre a história do negócio e depoimento de clientes”; “Mudança no fazer do produto para escalar o negócio”; “Padronização do negócio para escalar”.	Reconfiguração de Recursos (<i>Reconfiguring</i>)	
“Diversificação dos produtos”; “Produção em Escala”; “Forma de servir o produto”; “Novas receitas”; “Práticas de sustentabilidade”; “Novos públicos”; “Sistema de qualidade dos produtos”; “Modelos de produção”; “Digitalização do	Transformações	

negócio”; “Identidade Visual”; “Adaptações às mudanças externas”; “Realização de eventos”; “Delivery”.		O que os empreendedores entendem como tradição
“Qualidade do produto”; “Funcionários”; Estrutura Física”; “Endereço”; “Atendimento presencial e contato próximo com o cliente”; “Os valores do fundador”; “Atendimento informal”; “Receitas”.	Permanências	
“A inovação nem é pensada”; “A mesma fachada algo herdado”; “Bairro tombado” “Características perpetuadas”; “Clássico”; “Clientes buscam”; “Consolidação do nome”; “Construção da marca com ética”; “Cuidado com as mudanças”; “Diferencial e domínio”; “DNA do negócio”; “Dosar para inovação”; “É preciso cuidar”; “É uma característica cultural”; “Filosofia da marca”; Geração de clientes”; “Geração de proprietários”; “História da família”; “Manter característica italiana”; “Mão mudar a estética (espaço físico)”; Mão mudar o perfil da casa não sair do sistema”; “Nenhuma inovação no bairro”; “Nunca mudou de endereço”; “o mesmo comportamento”; “O patrimônio mais importante é o nome”; “O saber fazer o produto”; “Os artefatos”; “País tirou a tradição”; “Paradoxo entre tradição e inovação”; “Pela honestidade do negócio”; “Pela qualidade”; “Pelo produto”; “Por não haver mudanças”; “Por ser antigo”; “Por ser trazido de outro país”; “Poucas mudanças no cardápio”; “Preservou a comida”; “Público tradicional”; “Raízes familiares”; “Receita secreta”; “Reflete resiliência”; “Reflexo da história”; “Respeito aos costumes”; “Se não tem visão do fundador não tem tradição”; “Selo de valor cultural”; “Ser fiel ao conceito”.	Práticas que contribuem para a sobrevivência do negócio	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As dimensões encontradas também serviram como ponto de partida para a codificação e análise inerente aos códigos elencados no *Atlas.ti* 23. Durante a análise foi realizado um esforço para visualizar o significado presente e latente nos dados, visando uma aproximação narrativa na segunda etapa da análise a partir dos direcionamentos de conteúdo. Para auxiliar nesta análise, o material passou por um processo de codificação, em que a pesquisadora inseriu códigos criados a partir das categorias analíticas da pesquisa (da literatura) e códigos emergentes que surgiram ao longo da análise.

Diante do exposto, na seção a seguir são apresentados a caracterização geral dos dados coletados.

3.2.5 Limitações de Pesquisa

Ainda que a pesquisadora tenha buscado rigor e confiabilidade a pesquisa desenvolvida, as limitações são inerentes a este processo. Dentre as enfrentadas, uma das principais limitações do presente estudo foi em relação a coleta de dados, realizada durante a pandemia da COVID-

19. Essa limitação restringiu a possibilidade de entrevistas presenciais junto aos atores das organizações estudadas, bem como, não possibilitou o uso de técnicas de observação.

Vale ressaltar que um dos acontecimentos mais significativos deste século foi causado pela pandemia COVID-19 (Banco Mundial, 2020). O coronavírus, denominado SARS-COV-2, causa a doença chamada COVID-19. Diante desta situação, Vale ressaltar que um dos acontecimentos mais significativos deste século foi causado pela pandemia COVID-19 (Banco Mundial, 2020). A pandemia vivenciada mundialmente, trouxe mudanças ambientais em vários aspectos para a sociedade, forçando um (re)olhar para os paradigmas consolidados até o momento mencionado. O setor de Bares e Restaurantes, também chamados de AFL (Alimentação Fora do Lar), foi um dos mais atingidos, principalmente pelos fechamentos e restrições intermitentes ao funcionamento destas organizações em todo o país por quase dois anos. Até 2020, havia cerca de 1 milhão de negócios do setor, desses, 355 mil fecharam definitivamente (Abrasel, 2021). Além dos problemas de instabilidade econômica e de saúde que todos estavam vivenciando, a preocupação com o futuro estava intrínseca em quase todos os relatos.

Para lidar com esta limitação, as entrevistas foram realizadas de maneira virtual por meio de vídeos em plataformas digitais (*google meet* e *whatsapp* vídeo). Com a obrigatoriedade do isolamento social e a falta de acesso às organizações, as entrevistas eram agendadas por meio de contato telefônico e/ou e-mail (modelo do e-mail apresentado no apêndice C, p. 116). Os entrevistados, assim que contatados, recebiam uma breve explicação da pesquisa e buscava-se agendar uma conversa pontual com os gestores abordados. Uma vez que o contato virtual se tornou algo comum ao longo deste período, por meio desse processo foi possível investigar a interpretação do passado organizacional ressignificada e compartilhada pelos atores organizacionais sem prejuízos ao objetivo do estudo.

Mesmo assim, a fim de mitigar a limitação apresentada em relação a falta da oportunidade de observação não participante da pesquisa, buscou-se o entrelaçamento das entrevistas junto com a pesquisa documental somente para a descrição das empresas analisadas. Destaca-se ainda que a impossibilidade de realizar visitas *in loco* limitou para que cada organização fosse considerada um caso, conforme indicado inicialmente.

Outra limitação destacada está na utilização da teoria das capacidades dinâmicas, uma vez que tal lente teórica parte de uma visão mais pragmática e utilitarista, muitas vezes levando o pensar da tradição apenas como uma forma de uso.

3.3 SÍNTESE METODOLÓGICA E CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA

O Quadro 9 relata a síntese metodológica do projeto de tese e as classificações escolhidas da pesquisa resumidamente.

QUADRO 9 – SÍNTESE METODOLÓGICA E CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Aspectos Metodológicos	Classificações
Título da pesquisa	Tradição como uma prática dinamicamente incorporada: um estudo de organizações longevas do setor gastronômico paulistano a partir do olhar das capacidades dinâmicas e da tradição
Problema de pesquisa	Como o processo de construção das capacidades dinâmicas, frente à tradição característica de organizações longevas, ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano?
Objetivo geral	Analisar o processo de construção das capacidades dinâmicas frente à tradição característica de organizações longevas ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano.
Objetivos específicos	a) Descrever a história das organizações longevas na perspectiva dos empreendedores; b) Identificar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas organizações longevas com base nas atividades de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> ; c) Compreender como a tradição é interpretada nas organizações longevas ao longo do tempo; d) Analisar como a tradição se estrutura por meio das capacidades dinâmicas em organizações longevas;
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Natureza da pesquisa	Exploratória
Posicionamento epistemológico	Construcionismo Social
Método	Abdução/Estudo de casos
Objeto de estudo	Organizações Longevas do Setor Gastronômico Paulistano
Quanto ao ambiente	Pesquisa de Campo
Técnica de coleta de dados	Entrevistas semi-estruturadas/documentos secundários na descrição dos dados
Técnica de análise de dados	Análise de Gioia et al (2013)
Sujeitos de Pesquisa	Proprietários, sócios ou funcionários antigos dos estabelecimentos
Nível de análise	Organizacional
Dimensão temporal	Transversal com aproximação Longitudinal

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Expõe-se a seguir a matriz de amarração elaborada com o propósito de sintetizar as problemáticas a serem discutidas com esta tese.

QUADRO 10 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Forma de Coleta de Dados	Perguntas do Instrumento de Coleta de dados	Técnica de Análise dos Dados
Como o processo de construção das capacidades dinâmicas, frente à tradição característica de organizações longevas, ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano?	Analisar o processo de construção das capacidades dinâmicas frente à tradição característica de organizações longevas ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano.	Descrever a história das organizações longevas na perspectiva dos empreendedores;	Abrasel (2021;2023); Sebrae (2023); Rueda e Tono (2017);	Entrevistas semi-estruturadas	Parte I	Método de Gioia (2013).
		Identificar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas organizações longevas com base nas atividades de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> ;	Prahalad e Hamel (1990); Nelson e Winter (1982); Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece e Pisano (1994); Peteraf, Di Stefano e Verona (2013); Zollo e Winter (2002); Winter (2000; 2003); Wang e Ahmed (2007); Helfat e Peteraf (2002; 2015); Zahra, Sapienza e Davidsson (2006); Teece (2007); Teece (2009); Barreto (2010); Teece (2014); Maclean, Macintosh e Seidl (2015); Teece (2016); Ambrosini e Altitas (2015); Ambrosini e Bowman (2019); Vogel e Guttel (2012).		Parte II e III	
		Compreender como a tradição é interpretada nas organizações longevas ao longo do tempo;	Dacin, Dacin e Kent (2019); Foroughi et al. (2020); Bressan, Alonso e Martens (2002); Ravasi e Schultz (2006); Suddaby e Jaskiewicz (2020); Foster et al. (2011); Walsh e Glynn (2008); Weber e Dacin (2011); Wadhvani et al. (2018); Petruzelli, Natalicchio e Albino (2020); Lattuch (2019); Savino et al. (2012); Suddaby et al. (2020); Miller, Gomes e Lehman (2019).		Parte IV e V	
		Analisar como a tradição se estrutura por meio das capacidades dinâmicas em organizações longevas;	Dacin, Dacin e Kent (2019); Giorgi, Lockwood e Glynn (2015); Lattuch (2019); Lockwood e Glynn (2016); Foroughi et al. (2020); Ravasi, Rindova e Stingliani (2018); De Massis et al. (2016); Suddaby e Jackiewicz (2020); Magistretti, Dell’Era e Verganti, (2020); Teece (2017); Maclean, Macintosh e Seidl (2015); Rese (2012).		Parte IV e V	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4. CONTEXTO DE PESQUISA

Esta seção apresenta a descrição do contexto no qual essa tese é desenvolvida, sendo este o setor gastronômico localizado no Sudoeste do Brasil. Em um primeiro momento, são apresentadas as informações gerais do contexto gastronômico brasileiro e um segundo momento é descrito o contexto do setor gastronômico de São Paulo - Brasil e suas especificidades.

Para tanto, é importante primeiramente contextualizar o momento em que os dados desta pesquisa foram coletados. As organizações pesquisadas, no período da coleta, estavam sendo diretamente afetadas pela pandemia da COVID-19: alguns restaurantes estavam com sua capacidade limitada e outros, sem a recepção de clientes no estabelecimento.

Por último, em termos de estrutura da seção, pontuam-se alguns aspectos relevantes: as características de maneira geral do setor gastronômico paulistano, bem como dados gerais referentes às organizações estudadas. Em seguida, serão apresentados os aspectos individuais das organizações analisadas, abordando suas propriedades gerais e os elementos adotados para caracterizá-las como tradicionais.

4.1 CONTEXTO DO SETOR GASTRONÔMICO BRASILEIRO

A história da cultura brasileira é vasta e diversa, assim como a formação étnica de seu povo. Os hábitos culturais do Brasil receberam elementos e influências devido à colonização, à imigração e aos povos que já habitavam em seu território. Esses hábitos permearam costumes de povos indígenas, africanos, portugueses, espanhóis, italianos, japoneses, entre outros.

Dentre os elementos trazidos por diferentes culturas, destaca-se a culinária típica de cada país. Nesse contexto, Rueda (2017) aponta ser fascinante saber que existem lugares com mais de 100 anos de idade, assim como os restaurantes investigados neste estudo. Atualmente o Brasil possui 736 mil bares e restaurantes abertos e em pleno funcionamento segundo um estudo realizado pela *Foodservice* Brasil. De acordo com o estudo, 56% desses locais foram abertos nos últimos três anos, principalmente desde o começo da pandemia da Covid-19 (IFB, 2022). Esse resultado destaca que existe uma dificuldade de se manter negócios abertos no ramo da gastronomia.

Contudo, desde os primórdios da sua existência, o setor gastronômico possui relevância ao contexto econômico de um país. Sendo conectado com o setor do turismo, segundo informações da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) representa 2,4%

do PIB brasileiro (SEBRAE, 2014). Essa associação é uma organização de cunho associativo empresarial que tem como missão representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar (AFL), que representa 5.570 municípios brasileiros. O setor é um dos que mais emprega no país, principalmente no que se refere à absorção de mão-de-obra não especializada e oportunidades de primeiro emprego (Abrasel, 2023).

Em 2021, segundo o conselho de Turismo do Fecomércio-SP (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo), o turismo brasileiro faturou R\$ 152,4 bilhões, mesmo passando por um período instável como a Pandemia da COVID-19 (Poder 360, 2022). Segundo relatório anual de WTTC (*World Travel e Tourism Council*), os impactos sofridos pela indústria de viagens e turismo no mundo e no Brasil em 2020 se tornaram perceptíveis. Mesmo assim, o Brasil ocupou a 11ª posição como maior mercado do setor de Turismo do mundo em 2021, aproximadamente US\$ 103,5 bilhões que é equivalente a 6,4% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial do Turismo em 2021 (WTTC, 2022).

Em relação ao PIB, o Brasil voltou a integrar as 10 maiores economias do mundo, posto que não ocupava desde 2020. Segundo ranking da Austin Rating, o país saiu da 13ª posição no 4º trimestre de 2021 para a 10ª em março de 2022. O PIB do Brasil chegou a US\$ 1,83 trilhão no ano mencionado (Poder 360, 2022).

Na próxima seção, trata-se especificamente do setor gastronômico de São Paulo, onde a presente pesquisa foi realizada.

4.2 CONTEXTO DO SETOR GASTRONÔMICO DE SÃO PAULO

São Paulo é uma cidade que se reinventa todos os dias, formada por diversas culturas, e em sua dinamicidade novos restaurantes e pontos turísticos são abertos com a proposta de atender a demanda gastronômica de seus visitantes. Por outro lado, a cidade ainda mantém suas raízes com casas que seguem vivas há décadas, algumas há mais de cem anos (Guia da Semana, 2020).

Ainda, São Paulo está entre as cidades mais populosas do mundo, com área territorial de 248.219 km² e população de 12,33 milhões de habitantes (IBGE, 2020). Considerada a maior metrópole brasileira, foi construída por imigrantes especialmente portugueses, que se instalaram na região chamada ‘Bandeiras’. Oficialmente, a cidade foi fundada em 25 de janeiro de 1554, data que marca o aniversário de São Paulo (Governo de São Paulo, 2020). Foi só a partir da década de 1870, com o desenvolvimento da economia cafeeira, que a cidade começou

a se tornar uma das mais importantes do continente, com isso, intensificou-se a chegada de imigrantes para trabalhar nas lavouras e, mais tarde, na indústria.

Ressalta-se que mais da metade dos habitantes em meados da década de 1890, era formada por imigrantes de diversas origens, como: Italianos, portugueses, espanhóis, alemães, árabes e japoneses. O movimento de imigração continuou durante o século XX, em que muitos dos imigrantes fugiam da Primeira e da Segunda Guerra Mundial. Foi por isso que, a partir da década de 1970, o setor de serviços se tornou o principal ramo da economia da cidade (IBGE, 2022).

São Paulo é considerado o estado mais desenvolvido economicamente no Brasil. Atualmente possui 645 municípios (IBGE, 2022). O estado possui uma forte base industrial e agrícola, sendo uma economia muito diversificada. A infraestrutura de equipamentos e serviços do estado é a mais moderna do país, segundo o ranking das maiores economias do mundo, São Paulo ocupa a 21ª posição (Governo De São Paulo, 2020). Com PIB na casa dos US\$ 603,4 bilhões, São Paulo é a terceira maior economia e o terceiro maior mercado consumidor da América Latina (APJ, 2022).

Além de ser um polo econômico, São Paulo também se destaca pela sua grande oferta cultural, com restaurantes de todos os tipos de culinária, cinemas e teatros, caracterizando uma cultura diversificada em razão dos movimentos migratórios internos e externos do último século. Nesse cenário, a gastronomia aparece como um diferencial competitivo. A metrópole oferece uma gastronomia e diversificada mistura a culinária regional e a internacional em seus bares e restaurantes. Entre seus mais de 15 mil restaurantes e 20 mil bares, com culinária de 52 países, a cidade reúne alguns dos melhores restaurantes da América Latina e do mundo (Cidade de São Paulo, 2023).

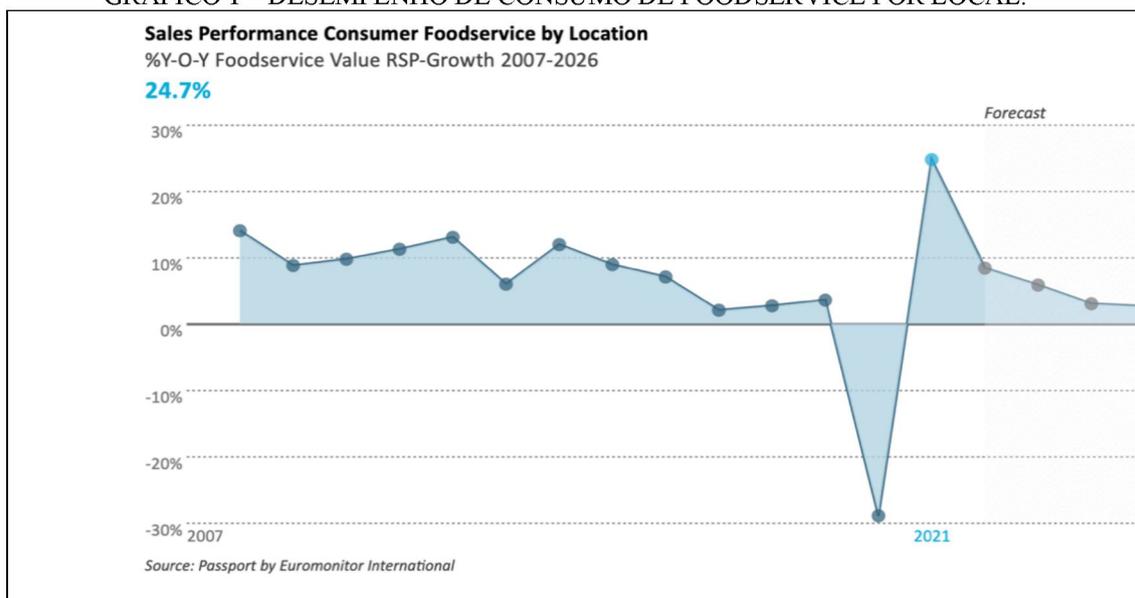
Em 2020, São Paulo foi eleita o 7º melhor destino gastronômico do mundo. A cidade é a única da América Latina entre as dez melhores na lista do prêmio *Travellers' Choice* (Tripadvisor, 2022). Em 2021, a cidade recebeu pela 24ª vez a premiação de “Capital Mundial da Gastronomia”. Este prêmio foi criado por meio dos Decretos Legislativos 81/97 e 16/2002 e alterado pelo Decreto Legislativo 91/2019; e tem como objetivo difundir o turismo nacional, dando a São Paulo o título de capital da gastronomia.

Dados do Sebrae (2022) revelam que Bares e Restaurantes fazem parte de um setor em processo de expansão. Segundo a Prefeitura de São Paulo, 372,8 mil pessoas trabalham no setor de gastronomia no município. Dados da ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos) revelam que o setor cresceu em média 11% ao ano de 2009 a 2019. Com a pandemia da COVID-19, o faturamento do setor teve forte impacto em 2020, com recuperação parcial em

2021. Desde então, os empreendedores seguem se reinventando para garantirem seu espaço no mercado.

Segundo a EMIS (*Emis Emerging Markets Information Service*) o consumo de *foodservice* por meio do lazer é a categoria não autônoma com melhor desempenho desde 2021, com vendas que cresceram 25% que equivalente a 279 mil milhões de reais no mesmo ano. No gráfico 1, apresenta-se o desempenho de consumo do *foodservice* em São Paulo.

GRÁFICO 1 – DESEMPENHO DE CONSUMO DE FOODSERVICE POR LOCAL.



Fonte: Emis (2022).

Percebe-se no gráfico 2 que a crise da COVID-19 resultou no encerramento de uma proporção significativa de estabelecimentos de serviços alimentares em São Paulo. Alguns restaurantes que não foram à falência estão passando por dificuldades financeiras atuais. Além disso, tendo em conta a elevada inflação de ingredientes, é esperado que as vendas demorem pelo menos dois anos a se recuperar de forma consistente (EMIS, 2022). Ainda sobre a pandemia e período de incertezas, o entrevistado 2 comenta:

“depende de como vai se comportar o mundo, está começando uma crise grave que não sabemos as consequências, que interfere a maneira que o cliente vai entrar na casa, interfere nos horários, distância, vai vivendo o momento e decidindo, não tem outra solução” (Entrevista de contexto 2).

No entanto, neste cenário de pós crise para o setor, algumas organizações procuram se beneficiar por meio do aproveitamento de oportunidades (Emis, 2022). Há movimentos que indicam uma forte demanda ao mercado, e cada vez mais cozinheiros estão aprimorando

técnicas e trazendo para o público brasileiro diferentes estilos com ingredientes de qualidade (Forbes, 2022). Mesmo assim, em relação ao preparo da comida, o entrevistado 3 comenta:

“em um restaurante tradicional, não queremos perder essa marca do ‘tradicional’, aqui (nessa região) não dá para incrementar muito o cardápio, porque o cliente do restaurante vem para comer frango e polenta, não podemos fugir muito disso, [...] minha família lutou muito para não mudar, e nem perder o lado tradicional da nossa comida” (entrevista de contexto 3).

Complementando essa ideia, referindo-se a questões culturais envolvidas na culinária Paulista, o entrevistado 1, mesmo de uma associação ressalta:

“essa associação é muito mais importante, ela foi fundada há mais de 30 anos e aqui em São Paulo, ela está estabelecida desde 1984. Mas não é um restaurante, nós fazemos uma atuação nos princípios básicos na cozinha. Nós nos reunimos normalmente uma vez por mês em algum restaurante para fazer um menu, um menu como se deve fazer, a refeição equilibrada e por isso temos o contato com vários restaurantes. Esse trabalho nós fazemos para tutelar as coisas e promover os ingredientes e receitas. Porque no exterior há muita confusão do que é a cozinha o que é inspiração da comida” (Entrevista de contexto 1).

Além das associações presentes no campo, um bairro da cidade estudada se destaca nesta pesquisa: o “Bairro do Bixiga”. Com uma história que se escreve desde o dia 1º de outubro de 1878, o bairro possui relevância histórica e cultural reconhecido como um dos bairros mais tradicionais da cidade, ele se destaca por sua diversidade, sendo resultado de uma atmosfera simultaneamente boêmia e religiosa. Suas cantinas, feiras, elementos tradicionais, cultura e sua religião possuem influência italiana (Cidade de São Paulo, 2023).

Entende-se que o setor gastronômico é impulsionado pela economia, turismo e cultura de um ambiente, uma que vez que, mesmo não estando diretamente relacionados influenciam nos resultados, contribuindo também para a identidade da organização. A partir da contextualização do setor gastronômico de São Paulo, a seguir explicita-se as técnicas de coleta de dados empregadas neste estudo.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR GASTRONÔMICO NA REGIÃO DO ESTUDO IDENTIFICANDO

Os casos em análise pertencem ao contexto da gastronomia paulistana, maior centro gastronômico do país (Tripadvisor, 2022). Em 2021, a cidade recebeu pela 24ª vez a premiação de “Capital Mundial da Gastronomia”. Essas informações são percebidas pela variada oferta de estabelecimentos, com diferentes tipos de culinárias, regionais e internacionais, totalizando 35

mil bares e restaurantes de aproximadamente 52 países. Essa diversidade cultural é justificada pelos movimentos migratórios internos e externos dos últimos dois séculos.

Antes de partir para a caracterização do grupo das organizações em análise, faz-se relevante apresentar alguns dados resultantes das dificuldades enfrentadas pelo setor durante a pandemia da COVID-19 - período em que a coleta foi realizada: as restrições governamentais, o medo e os custos operacionais elevados fizeram com que o setor enfrentasse uma série de desafios. Segundo a Abrasel (2021), 12 mil bares e restaurantes na capital paulista fecharam as portas definitivamente. Quase dois anos depois do período de isolamento social, um estudo realizado em agosto de 2023 pela Abrasel, ressaltou que, dos estabelecimentos que vivenciaram os prejuízos trazidos em virtude da pandemia de COVID-19, 45% já estão conseguindo operar com lucro novamente. A parcela de estabelecimentos que ainda permanece com prejuízo caiu de 26% para 19% e, ainda que o cenário permaneça desafiador, observa-se a abertura à novas contratações no setor (Abrasel, 2023).

É importante evidenciar que toda história tem um início, essencial para estabelecer as bases do enredo e criar um ponto de partida para toda a jornada que virá a seguir. O início do histórico dessa pesquisa ampara-se no final do século XIX, momento este em que mais de 50% da população de São Paulo era composta por pessoas provenientes de diversas partes do mundo, como: Itália, Portugal, Alemanha, Espanha, Japão e Líbano. Muitos migrantes provieram a São Paulo em busca de refúgio durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundiais.

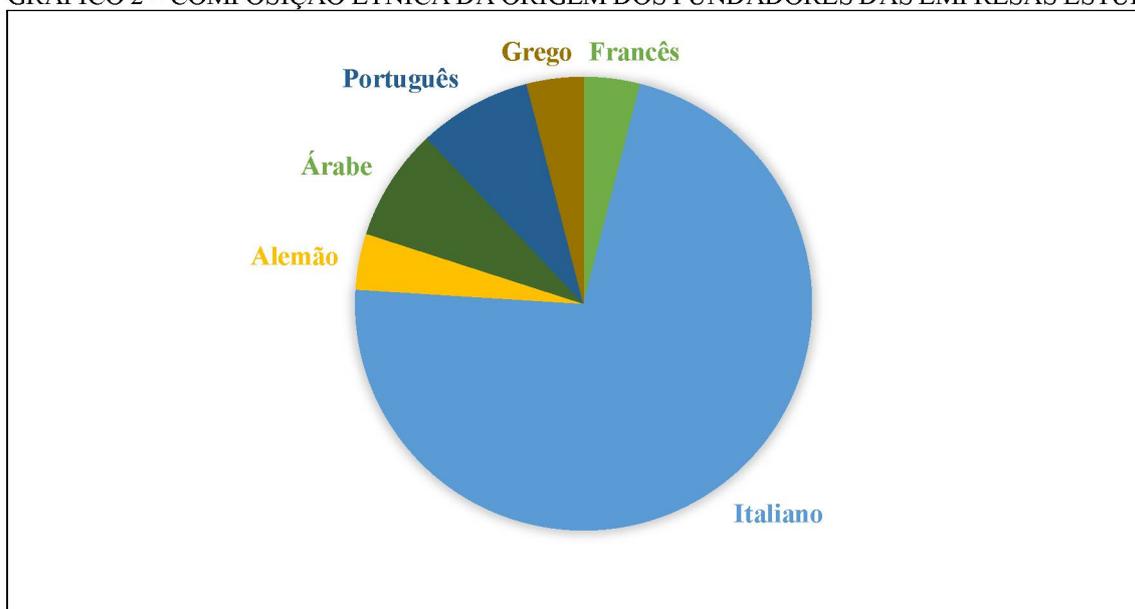
A partir dessas imigrações, muitas famílias enxergaram no setor de serviços uma oportunidade para se estabelecerem no Brasil. Conforme dados do IBGE (2022), foi nesse contexto que, a partir da década de 1970, o setor de serviços assumiu uma posição de destaque na economia da região estudada. Grande parte das empresas fundadas nesse período, de propriedade familiar ou geridas por famílias, até hoje carregam suas raízes. Isto é: tratam-se de organizações comerciais nas quais uma ou mais famílias desempenham um papel significativo na gestão e controle do negócio. No Brasil, estima-se que representem cerca de 90% das empresas formais (cerca de cinco milhões) (Lemes, 2010). Algumas das principais características de empresas familiares são: a preocupação com fatores relacionados às estratégias de sucessão, orientação a longo prazo e dinâmicas sociais (Memili; Hanqing; Fang; Koç, 2023).

No contexto desta pesquisa, a maior parte dos estabelecimentos gastronômicos se caracterizam como empresas familiares. Todas as organizações analisadas nesta pesquisa possuem mais de 30 anos de história e são resultado de empreendimentos familiares. Diante das narrativas dos entrevistados, esse aspecto aparece como um diferencial competitivo,

concentrando a importância no que eles consideram como tradição e na longa jornada de seus fundadores e negócios. Ressalta-se que, em todos os casos, os fundadores possuíam papel importante na caracterização dos negócios, ainda que não estivessem mais presentes ou atuantes nos mesmos.

Além disso, a região do setor estudado oferece uma culinária plural que mescla pratos regionais e internacionais, transmitindo a filosofia dos fundadores até hoje em seus negócios. Essa diversidade é representada nas organizações entrevistadas, as quais foram influenciadas por suas origens variadas, conforme pode ser visualizado no Gráfico 2:

GRÁFICO 2 – COMPOSIÇÃO ÉTNICA DA ORIGEM DOS FUNDADORES DAS EMPRESAS ESTUDADAS



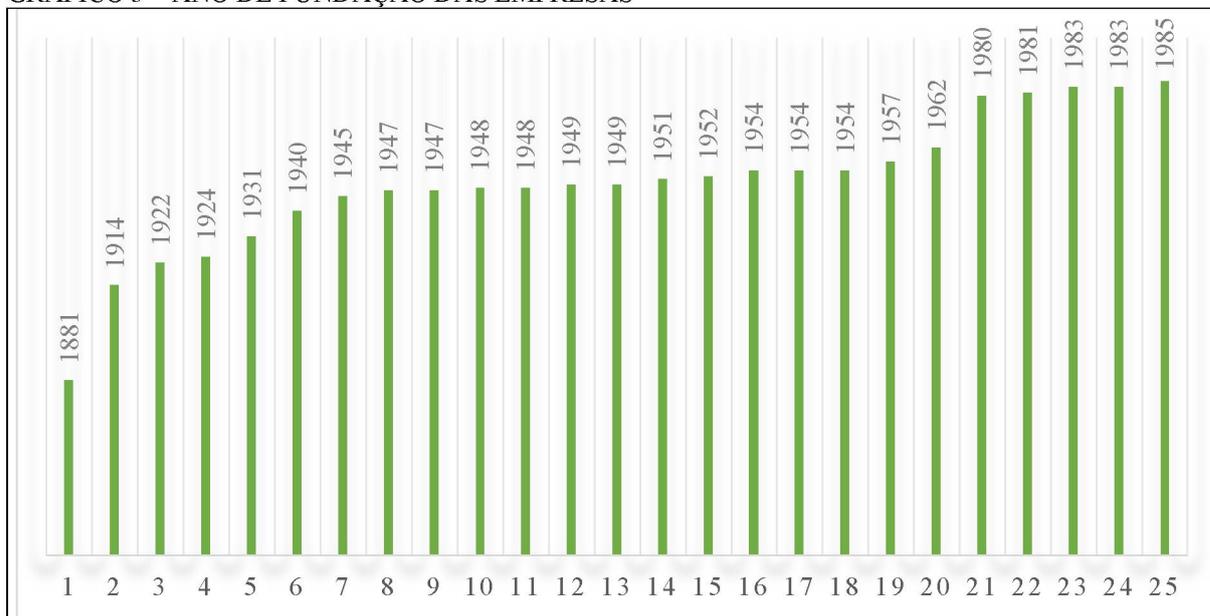
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 3 representa a distribuição das origens étnicas dos 25 restaurantes entrevistados, os quais possuem 30 ou mais anos de fundação. Dos 25 representantes de cada negócio entrevistado, 18 são de origem étnica italiana, tornando a gastronomia italiana o grupo majoritário, concordando com o expresso por Collaço (2009), o qual afirma que os movimentos migratórios promoveram São Paulo para cidade de várias cantinas e restaurantes, símbolos da tradição culinária Italiana. Ainda conforme exposto pelo gráfico, há uma representação menor de organizações de outras nacionalidades, incluindo: duas árabes; duas portuguesas; uma francesa, uma alemã e uma de nacionalidade grega.

A partir desse cenário, ressalta-se que o principal interesse pela delimitação do campo à cidade de São Paulo foi proveniente das histórias retratadas por Janaína Rueda e Rafael Tonon (2017) no livro intitulado: “50 restaurantes com mais de 50: 5 décadas da gastronomia paulistana”, que abrange histórias sobre restaurantes longevos. O campo se demonstrou

promissor e aberto à realização da pesquisa. Evidencia-se, dessa maneira, a seguir, o período de fundação das organizações estudadas:

GRÁFICO 3 – ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS



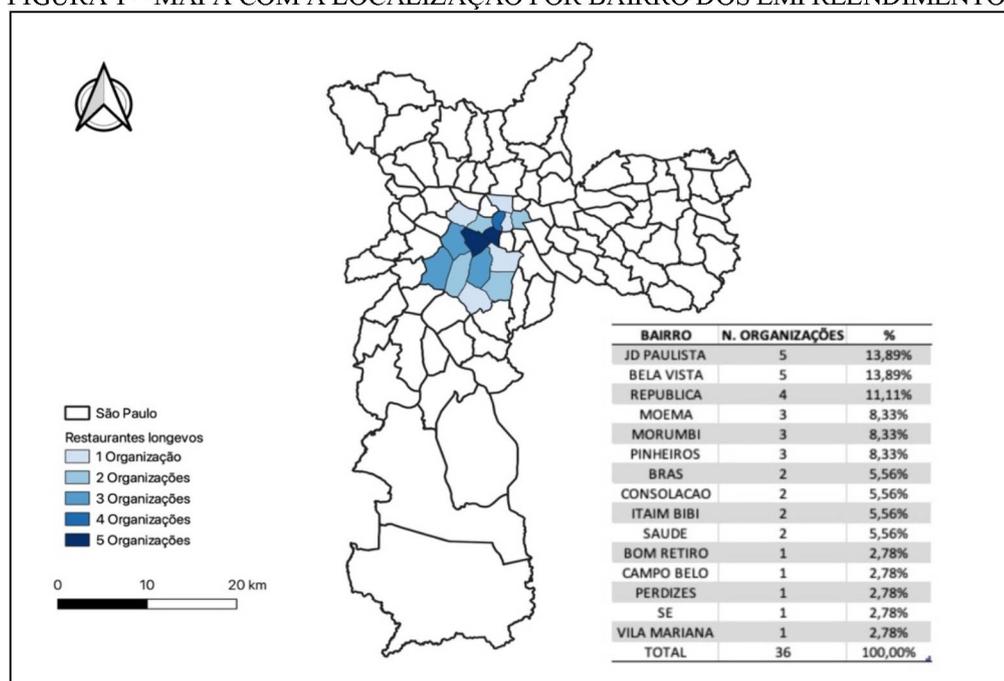
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 3 representa a distribuição dos anos de fundação das organizações, oferecendo uma visão clara da distribuição temporal dos anos de fundação das empresas estudadas. Dos 25 Empreendimentos representados, o mais antigo é o Empreendimento 1, que foi fundado em 1881. O início do século XX foi marcado pelo Empreendimento 2, estabelecido em 1914; o Empreendimento 3, em 1922; o Empreendimento 4, criado em 1924; e, o Empreendimento 5, em 1931. Na década de 1940, foram fundadas seis empresas, incluindo os Empreendimentos 6 (1940), 7 (1945), 8 (1947), 9 (1947), 10 (1948), 11(1948), 12 (1949) e 13 (1949), demonstrando um crescimento significativo no setor nesse período. Na década de 1950, foram fundados os Empreendimentos 14 (1951), 15 (1952), 16 (1954), 17(1954), 18(1954) e 19 (1957), apontando para uma continuidade no crescimento de negócios da época. O Empreendimentos 20 (1962) foi o único fundado na década de 1960 e 1970, sugerindo um ritmo mais lento de crescimento do mercado. Na década de 1980, várias organizações foram estabelecidas, incluindo os Empreendimentos 21 (1980), 22 (1981), 23 (1983), 24 (1983) e 25 (1985), representando um aumento acentuado na fundação de organizações durante esse período. Esse contexto sócio-histórico destaca o cenário sociopolítico da década de 1980, que pode ter sido influenciado pela transição do estado de regime militar para o democrático, que promoveu a facilidade de abertura de novas empresas e impulsionou a economia de diversas

regiões, como a do Sudeste. Outro fator relevante do ponto de vista econômico, foi a consolidação da moeda. Nesse sentido, a análise por década da organização ajuda a identificar períodos de maior ou menor atividade na formação de organizações, destacando a evolução histórica deste contexto.

Salienta-se, nesse contexto, a importância de analisar a localização das organizações entrevistadas. Essa noção fornece o contexto geográfico, ajudando a entender o ambiente operacional, incluindo influências regionais, condições econômicas, culturais e sociais. A compreensão de seu contexto contribui para tomada de decisões estratégicas, que vão desde a análise externa, o mercado da região, até a análise interna, como os recursos e gestão do negócio. Nessa perspectiva, a Figura 2 expõe um mapa com a localização por bairros das 25 organizações analisadas.

FIGURA 1 – MAPA COM A LOCALIZAÇÃO POR BAIRRO DOS EMPREENDIMENTOS



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao se analisar a Figura 2, percebe-se que são apresentados 36 estabelecimentos nos referidos bairros em que as organizações estão estabelecidas. Esse resultado se dá pelo fato de cinco Empreendimentos do estudo possuírem mais que uma unidade, são elas: 19 (três unidades); 13 (sete unidades: seis nacionais localizadas em São Paulo e uma internacional localizada em Orlando nos EUA); 22 (duas unidades); 23 (três unidades); e 24 (duas unidades). A única unidade que não está representada na figura 2 é a unidade internacional do Empreendimento 13.

Ainda em relação à localização, nota-se uma alta concentração de organizações nos bairros localizados na região central, como: Jardim Paulista e Bela Vista, sendo representados por cinco organizações (13,89%) cada; e o República representado por quatro organizações (11,11%). Ressalta-se que o bairro Bela Vista é culturalmente chamado como o bairro histórico do Bixiga, o local abarca um número expressivo de imigrantes italianos, que se tornaram conhecidos pelas festas de rua aos devotos de Nossa Senhora Achiropita, também chamada de colônia italiana de São Paulo. Aliás, o bairro leva essa denominação pois, em 1890, o local foi loteado na antiga “Chácara do Bixiga”, assim chamada porque seu antigo proprietário que era conhecido por Antônio Bexiga, em razão do rosto marcado pela varíola (Câmara Municipal de São Paulo, 1998).

Posteriormente, apresenta-se o bairro de Moema e Morumbi na zona sul de São Paulo e Pinheiros, na zona oeste, com três organizações em cada. Os bairros representados com somente duas organizações em cada um, são: Brás, na zona leste; Consolação, na região central; e Itaim Bibi e Vila Saúde, na zona sul da cidade. Por fim, ainda na região central, apresenta-se o bairro Bom Retiro e Sé; na zona sul, Campo Belo e Vila Mariana; e, na zona oeste, o bairro Perdizes. Todos representados por uma organização cada.

Por fim, elaborou-se uma síntese das características gerais das organizações analisadas, incluindo informações como: ano de fundação; origem do fundador; tipo de organização, produtos comercializados; se a organização se constitui como uma empresa familiar; se já passou por sucessão; se já mudou de localização ou se possui mais de uma unidade; e quantos funcionários trabalham na empresa atualmente. Os dados estão representados na Tabela 2 a seguir:

TABELA 2 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

Emp.	Ano	Origem	Tipo	Produtos	Emp. familiar	Sucessão	Local	Nomes
E1	1881	Italiano	Cantina	Comida Italiana	Sim	Sim	N/M	Martina
E2	1914	Italiano	Panificadora	Comida Italiana	Sim	Sim	N/M	Tommaso
E3	1922	Brasileiro	Bar	Bauru	Sim	Sim	3 uni.	Salvatore
E4	1924	Italiano	Pizzaria	Pizzas	Sim	Sim	N/M	Pietro
E5	1931	Italiano	Cantina	Comida Italiana	Sim	Sim	N/M	Giuseppe
E6	1942	Italiano	Cantina	Comida Italiana	Sim	Sim	N/M	Francesca
E7	1945	Italiano	Pizzaria	Pizza	Não	Sim	N/M	Joseph
E8	1947	Líbanês	Restaurante	Comida Árabe	Sim	Sim	N/M	Samira
E9	1947	Italiano	Cantina	Comida Italiana	Sim	Sim	N/M	Nicolo
E10	1948	Alemão	Restaurante	Com. Alemã	Sim	Não	N/M	Saymonn
E11	1948	Italiano	Trattoria	Com. Italiana	Sim	Não	N/M	Vincenzo
E12	1949	Italiano	Cantina	Com. Italiana	Sim	Sim	N/M	Lorenzo
E13	1949	Italiano	Cantina	Com. Italiana	Sim	Sim	N/M	Domenico

E14	1951	Italiano	Restaurante	Comida Italiana	Não	Sim	N/M	Giulio
E15	1952	Líbanês	Restaurante	Comida Árabe	Sim	Sim	7 uni.	Amira
E16	1953	Grego	Restaurante	Com. Grega	Sim	Sim	N/M	Hera
E17	1953	Português	Restaurante	Com. Caseira	Sim	Sim	N/M	Antônio
E18	1954	Frances	Restaurante	Com. Francesa	Sim	Sim	N/M	Amelie
E19	1958	Italiano	Cantina	Comida Italiana	Sim	Sim	N/M	Giacomo
E20	1962	Brasileiro	Pizzaria	Pizzas	Sim	Sim	N/M	João
E21	1981	Italiano	Pizzaria	Pizzas	Sim	Não	N/M	Luigi
E22	1981	Italiana	Trattoria	Comida Italiana	Sim	Sim	2 uni.	Mattia
E23	1983	Italiano	Pizzaria	Pizzas	Sim	Sim	3 uni.	Giovanni
E24	1985	Português	Cantina	Comida Italiana	Sim	Não	2 uni.	Luca
E25	1988	Italiano	Vinheria	Comida Italiana	Sim	Não	N/M	Martim

*Legenda: E – empreendimento, N/M – nunca mudou, uni – unidades.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Partindo-se do contexto geral apresenta-se, na próxima seção, cada um dos casos analisados. Ressalta-se que os nomes atribuídos aos entrevistados são fictícios com o objetivo de preservar a confidencialidade de suas identidades, os quais foram escolhidos de forma a refletir a origem de cada indivíduo. Ademais também foram inseridos títulos em cada subseção na descrição das empresas, o resultado foi alcançado a partir das características mais marcantes elencadas em cada entrevista.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Refletir o passado é uma forma de discutir o futuro. Nesta pesquisa, o passado é contado por proprietários, sócios e funcionários antigos de restaurantes, com mais de 30 anos, que possuem diferentes pontos de vista e distintos caminhos traçados ao longo do tempo. Por mais distintos que sejam e ainda que tragam diferentes perspectivas a respeito de um mesmo fenômeno, apresentam como resultado a longevidade de suas organizações.

5.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

5.1.1 Empreendimento 1: O restaurante que tem nome inspirado na Toscana

*Fundado em 1881 – Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

Segundo Rueda e Tonon (2017) o Empreendimento 1 é o restaurante mais antigo em atividade de São Paulo. A história do negócio começou em 1881, foi fundado por um italiano natural da região de Lucca, na Toscana. Segundo Martina, o restaurante passou por três diferentes endereços e alguns proprietários até ser adquirido pelo seu pai, que era italiano também vindo de Lucca, em 1974. A cantina tem o nome que significa o diminutivo do nome de seu fundador, que coincidentemente também era o nome do pai de Martina e, apesar de ter passado por alguns proprietários em mais de cem anos de história, o restaurante teve seu nome original mantido.

Segundo Martina, desde a recente morte de seu pai, ela e seu irmão com a ajuda da mãe, administram o restaurante. Comenta que sempre que possível buscam trazer pequenas inovações ao negócio, como: novidades nos pratos, drinks e sobremesas. No entanto, Martina afirma que em relação a comida, mantiveram a culinária como sempre foi feita, revelando que a maioria das receitas são inspiradas na cidade de Luca, relata que em diversos momentos, seu pai, que gerenciou o negócio por grande parte de sua vida, fazia viagens para se inspirar na culinária de sua cidade natal. Por fim, apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados pela Martina na Figura 3:

FIGURA 2 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENHIMENTO 1

1881	1949	1974	1990	2002	2005	2017	2020
Fundação da Organização.	Mudança de localização do restaurante.	Aquisição pela família atual.	Auge do negócio: com 20 garçons e 20 funcionários na cozinha.	Mudança de localização do restaurante.	Sucessão para os filhos que administram o negócio atualmente.	Novidades nos pratos, drinks e sobremesas.	Estrutura do restaurante diminuiu: 10 funcionários no total.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.2 Empreendimento 2: Uma história com mais de 100 anos

*Fundado em 1914 - Quarta Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 2 foi fundado em 1914 por um dos tios bisavôs da família de Tommaso. Ele está localizado no bairro do Bexiga, que foi originalmente habitado por imigrantes italianos da Calábria e de outras regiões do sul da Itália. O negócio traz em sua bagagem a trajetória das quatro gerações de administradores da casa, desde seu fundador (tio-bisavô dos sócios atuais), que trouxe da Itália a receita do pão italiano que se tornou famoso na cidade. Segundo Tommaso, a família tem em seu DNA a vocação para a gastronomia, segundo ele é devido a seus antecessores que em sua maioria eram ferreiros, profissão que também necessitava de força e resiliência.

Inicialmente, a padaria oferecia pães e funcionava sem um balcão de vendas. Com o passar do tempo, seu leque de produtos foi expandido e começou a abranger a venda de cereais, utensílios domésticos, produtos de mercearia, e até mesmo produtos de higiene pessoal. No entanto, apesar de diferentes produtos serem comercializados, o propósito dos seus gestores era tornar a padaria uma referência em produtos italianos, incluindo laticínios, frios e utensílios de cozinha. Outro aspecto interessante, foi a preservação da fachada da padaria para manter a sua identidade juntamente ao bairro, que é ‘tombado’, por ser considerado uma área de conservação.

Em 2014, para celebrar os 100 anos do negócio, os proprietários lançaram um livro sobre a sua história em parceria com o SENAI, segundo o entrevistado, neste livro o leitor tem a oportunidade de conhecer a história da família, os produtos oferecidos e o ‘universo’ da casa. Tommaso comenta que falar sobre pão italiano é também compartilhar a história da imigração

italiana no Brasil, conhecer um pouco da Itália, de seus costumes e de como os imigrantes atravessaram o Atlântico aprendendo a se adaptar ao novo país. Consonante a isso, Tommaso relata como o pão é feito e a importância que a ‘forma de fazer’ torna o produto um diferencial.

Em relação a expansão e crescimento do negócio, nos anos de 2017 e 2021 os sócios inauguraram dois restaurantes, um no andar de cima da padaria e outro em um segundo endereço, oferecendo pratos com raízes italianas em que o pão italiano desempenha um papel importante na culinária do restaurante. Segundo Tommaso, a família tem se adaptado às mudanças do mercado, incorporando novas ideias, mas ao mesmo tempo, mantendo as suas raízes na produção de pães e produtos italianos.

Em relação a sucessão familiar, Tommaso comenta que ocorreu de maneira orgânica, em que os mais antigos incorporaram os membros da família que demonstraram interesse pelo negócio, os quais assumiam a responsabilidade de administrá-lo. Em abril de 2023, a família celebrou 109 anos do empreendimento no mesmo endereço em que Tommaso afirma que foi totalmente remodelada, segundo ele a loja ‘apertadinha’ deu lugar a um amplo galpão com restaurante. A Figura 4 apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Tommaso:

FIGURA 3 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDEDIMENTO 2

1914	1930	1940	1970	1982	2014	2014	2017	2021	2023
Fundação da organização.	O tio avô do entrevistado tornou-se sócio da empresa.	A padaria expandiu suas ofertas para incluir produtos de mercearia.	A terceira geração da família se envolveu nos negócios.	O entrevistado começou a trabalhar regularmente na padaria.	O negócio completou 100 anos no mesmo local em abril de 2014.	prepararam um livro comemorativo para celebrar um século	abrir um restaurante no andar de cima da padaria	A família expandiu o negócio	completou 109 anos de história.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.3 Empreendimento 3: A prioridade de toda família

*Fundado em 1922 – Registros da Terceira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 3 faz parte de uma história que abrange quatro gerações da família fundadora. Segundo Salvatore, o negócio inaugurou em 1922 e se tornou famoso por seu diferenciado sanduíche, que foi “apelidado” por um cliente frequentador do negócio em 1937.

A receita do sanduíche não é um segredo guardado, mas sim compartilhado para manter a essência e a autenticidade do prato original.

Ao longo dos anos, o restaurante se tornou um ponto de encontro na cidade que inicialmente era conhecido como um bar sofisticado com influências francesas. Segundo Salvatore, o local atraiu artistas, intelectuais e figuras importantes da época de sua fundação, como: Monteiro Lobato e Carlos Drummond de Andrade. Além disso, comenta que o estabelecimento presenciou momentos significativos da história da cidade, incluindo a Revolução de 1932 e eventos como a inauguração do Estádio do Pacaembu para a Copa do Mundo.

A história do Empreendimento 3 se entrelaça com a trajetória da família de Salvatore, que explica que o restaurante se tornou conhecido por suas características e pela importância que teve ao longo da história. Em relação a expansão, o entrevistado comenta que o negócio já teve várias unidades em São Paulo, mas algumas delas foram fechadas ao longo da jornada, alguns por inviabilidades financeiras e alguns por dificuldades na gestão. Atualmente, os proprietários possuem três unidades em funcionamento e estão planejando abrir uma quarta voltada para o serviço de *delivery*. Além disso, a trajetória do restaurante incluiu mudanças significativas em relação ao cardápio, como a introdução de pratos como o arroz (que transformou o local de bar em restaurante), o pão sírio, o Beirute e, mais recentemente, o “X do Futuro”, um sanduíche 100% vegetal em resposta à demanda dos clientes.

A sucessão familiar do empreendimento que completou 100 anos em 2022, foi cuidadosamente planejada pelos antecedentes de Salvatore. Os membros mais jovens da família receberam orientação e liberdade para decidir se desejariam ser herdeiros ou sucessores do Empreendimento. O entrevistado destaca a importância de preparar os futuros sucessores, incentivando-os a adquirir experiência fora do restaurante antes de se juntarem à empresa.

Por fim, a história do negócio é uma mistura de passado e adaptação aos tempos modernos. Assim, apresenta-se na Figura 5 uma linha do tempo de momentos importantes apontados pelo Salvatore:

FIGURA 4 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDEDORADO 3

1922	1922	1932	1937	1970	2014	2015	2020
Fundação da Organização. Instalações com influência francesa.	Foi um local frequentado por artistas, boêmios e personalidades culturais como Monteiro Lobato e Carlos Drummond de Andrade.	Ponto de encontro de diversas ocasiões como a revolução de 1932 e inauguração do estágio do Pacaembu.	Inventaram os famosos sanduíches vendido no local: o "Bauri".	Frequentado por personalidades da mídia, como os artistas de circo e duplas sertanejas como Chitãozinho & Xororó.	Entrevistado membro da quarta geração da família assumiu o negócio por meio de sucessão familiar.	O restaurante introduziu inovações como o pão sírio e o Beirute.	Recentemente introduziu um sanduíche 100% vegetal.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.4 Empreendimento 4: A receita original

*Fundado em 1919 – Registros da Terceira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 4 começou por volta de 1919, com um grupo de amigos que se reuniam frequentemente para assistir a jogos de futebol e confraternizar. Esses encontros eram frequentes e muitos dos participantes eram apaixonados por esporte, incluindo o irmão e o avô do Pietro, que foram pessoas influentes nos times de futebol da cidade de São Paulo. O local se tornou um ponto de encontro e a história do restaurante está intimamente ligada ao time da família. Conforme conta o Pietro:

“Todo mundo se reunia aqui: um trazia queijo e trazia vinho da Itália, trazia salame. O pão fazia em casa, então, são os hábitos que eles trouxeram. E aqui, na verdade, foi a fomentadora de hábitos italianos para quem conhecia - e que acabou sendo também. Esse hábito e essa culinária acabaram sendo assimilados pelos outros que moravam na região, porque aqui morava muito italiano” (Pietro – Empreendimento 4).

Inicialmente, o restaurante não era aberto ao público: servia apenas como um local para os jogadores se encontrarem, trocarem de roupa e comerem lanches simples, como queijo, embutidos, vinho e pão, após os jogos de futebol. Com o passar do tempo, mais pessoas começaram a frequentar o estabelecimento e o negócio ficou conhecido como um lugar para reuniões após as partidas.

Diante deste contexto, em 1924 os proprietários decidiram abrir o restaurante ao público e o avô de Pietro desempenhou um papel importante, principalmente pelas suas características empreendedoras e a criação de receitas italianas. Assim, destaca-se o que o empreendimento 3 configura-se até hoje como uma cantina italiana em que seu atual gestor, neto do fundador, dá

continuidade aos desejos do avô. Na Figura 6 apresenta-se uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes que marcaram a história do restaurante apontados por Pietro:

FIGURA 5 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 4

1923	1924	1960	1980	1984	2020
Iniciou informalmente com reuniões de amigos e entusiastas do futebol.	Abriu oficialmente para o público	O entrevistado comenta que muitos de seus fornecedores são os mesmos que na década de 1960.	Existiam somente 9 pizzas no cardápio. Os costumes italianos sempre fizeram parte da identidade do negócio.	O entrevistado, neto do fundador entrou para o negócio da família.	Atualmente o cardápio é composto por 18 pizzas. O dobro que 30 anos atrás.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.5 Empreendimento 5: O estabelecimento com nome inusitado

*Fundado em 1931 – Terceira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história da cantina começou em 1931 quando os avós de Giuseppe abriram uma modesta pensão alimentícia, que mais tarde, se transformou em um restaurante. Sua família morava onde a cantina foi aberta inicialmente e, para aumentar a renda, seus avós começaram a fazer comida e vender para os Italianos que chegavam no Brasil. Muitos vinham sozinhos, sem esposas, moravam em pesões do bairro e se alimentavam na casa do casal. Com a fama da comida boa, o fluxo de clientes aumentou e uma cantina italiana foi estabelecida.

Na próxima década, seu tio-avô veio da Itália para ajudar com os negócios de seu avô, e por esse motivo, resolveram mudar para a casa onde o restaurante fica até hoje. Alguns anos depois seu tio-avô faleceu jovem, deixando alguns possíveis herdeiros de sua parte. Dando início à nova geração, o pai de Giuseppe, que já era proprietário de outros restaurantes na época, fez um acordo judicial e pagou sua parte aos possíveis herdeiros da cantina, passando a ser o único dono, mas para isso, precisou vender seus outros negócios para pagar aos herdeiros pelo novo empreendimento. No entanto, neste contrato tinha uma cláusula que não poderia abrir um outro restaurante de comida italiana (cantinas são consideradas restaurantes de comida italiana) no período de dois anos na mesma área, segundo as informações repassadas a pesquisadora, essa cláusula foi estabelecida no acordo judicial feito na época. Assim, a moda da época era restaurante internacional e, então, nasce a nova cantina, com fotos de artistas nas paredes e um novo conceito de boa comida, mantendo a cozinha tradicional dos avós incrementando a cozinha internacional.

O pai de Giuseppe também foi um pioneiro em programas de culinária da tv brasileira e fez muitos comerciais na época, ganhando diversos prêmios e festivais. Em 2009 faleceu e Giuseppe, que atuava no negócio desde seus 12 anos, deu andamento ao negócio, conta que foi presidente de uma federação de chefs de cozinha no Brasil e professor de gastronomia em muitos países, dando início à terceira geração do negócio (Site da organização, 2023).

Nas décadas que se seguiram, foram introduzidas melhorias no cardápio, como a separação de molhos e tipos de massa, permitindo aos clientes personalizar suas refeições, tornando-se pioneiros nesse modelo de servir o produto. Segundo Giuseppe, a cantina investiu na modernização de suas instalações e na aquisição de máquinas acompanhando o desenvolvimento e as demandas do mercado de restaurantes.

Em relação a sucessão familiar, os membros da família, como Giuseppe, sua mãe, seu irmão e até seus filhos, desempenharam papéis fundamentais no negócio até hoje. Ele comenta que a sucessão ocorreu gradualmente, com aprendizado em vida e um profundo compromisso com a qualidade dos alimentos. Outro aspecto interessante, segundo o entrevistado, os membros da equipe que começaram em posições mais simples, foram treinados para assumir funções mais altas dentro da cantina.

Giuseppe comenta com orgulho que ao longo de 92 anos de história, a cantina preservou sua qualidade tornando-se parte da história de São Paulo. Apresenta-se, na Figura 7, uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Giuseppe:

FIGURA 6 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 5

1931	1940	1960	1980	1996	2023
Fundação como uma pensão alimentícia.	Transição para uma cantina com o nome "Mamma".	Introdução de inovações, como a separação de molhos e tipos de massa no cardápio.	Introdução da cozinha internacional e mudança de nome.	O entrevistado assume o controle do restaurante.	O empreendimento celebrou 92 anos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.6 Empreendimento 6: Negócio com raízes da imigração

*Fundado em 1940 – Terceira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 6 abrange várias gerações de uma família que tem raízes profundas na imigração italiana para o Brasil no final do século XIX. O fundador do negócio

foi um imigrante italiano, vindo da cidade de Chiavari, que veio ao Brasil em busca de melhores oportunidades. Com o passar do tempo, ele trouxe outros membros da família para o Brasil, incluindo seu pai e seus irmãos.

Segundo Francesca, nora do fundador, ele sempre teve características empreendedoras: “ele trabalhou com a família e foi fazendo a vida”. Inicialmente, eles abriram uma loja de frutas em São Paulo, onde o Mercado Municipal é localizado atualmente. Depois, abriram uma venda de secos e molhados, casas de frutas, e uma loja de alimentos, que posteriormente se transformou no atual negócio. Mas foi o filho do fundador, marido de Francesca, que queria continuar o negócio com características iguais às cantinas que existiam na Itália “cantina naquele sentido que o italiano tem na Itália, cantina e adega que vende vinho, comprava vinho em barril, azeite de azeitona em barril e vendia, foi assim que ele continuou [...] o ramal da família”.

Recentemente, devido à pandemia do COVID-19, a família adaptou o modelo de negócios transformando-o em um empreendimento mais amplo que inclui a venda de produtos alimentícios e a produção de massas pré-prontas para atender a uma clientela diversificada. Conforme relata Francesca:

“A gente reabriu uma empresa muito mais ampla, com comercialização de produtos alimentícios, com parcerias. Estamos fazendo um projeto com o SENAI para a transição da comercialização da massa tradicional para uma massa de mais escala, para fornecer para terceiros, para nossos clientes em um primeiro momento para eles levarem, devido a uma queda no poder aquisitivo, as pessoas que gostam de comer a nossa comida, tem aquilo do *comfort food*, a pessoa que lembra da massa quando noivou, casou. A gente pensou em aproveitar a massa e possibilitar que as pessoas levassem a comida pré-pronta, molho pré-pronto e com um custo diferenciado, também estamos com um projeto de industrializar nossas massas, fora isso a gente colocou gestão de franquias, estamos sambando conforme a música da pandemia” (Francesca – Empreendimento 6).

A partir desse relato, observa-se que a empresa, apesar de seguir as características de seus fundadores, preocupava-se com a continuidade do negócio, pensando também em formas de inovar. Para tanto, a entrevistada revela que a família preza em continuar “olhando no olho das pessoas”, conversando com os clientes, estando no “*face to face*”, e revela que essa característica faz muita diferença. Para eles, o objetivo é chegar aos 100 anos, manter essa personalização e continuar lutando muito. Ademais, apresenta-se na Figura 8 uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Francesca:

FIGURA 7 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENHIMENTO 6

1940	1942	1970	1970	1980	2020
Fundação do negócio que inicialmente era uma venda de secos e molhados.	Começaram a servir comida.	Foram para o atual endereço do negócio.	Expansão da estrutura física do negócio.	Nesta década, já houve duas franquias do negócio, mas não foi para frente.	Projeto em parceria com o SENAI para escalar a massa e facilitar o <i>comfort food</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.7 Empreendimento 7: A história que mudou de protagonista

*Fundado em 1945 -Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 7 é uma narrativa que se estende por oito décadas e reflete a busca por preservar a culinária da imigração italiana no Brasil. O restaurante fundado em 1945, por uma imigrante italiana vinda da Baía de Nápoles, teve o início de sua história na cidade de Santos, litoral de São Paulo.

A fundadora, inspirada em suas raízes italianas, decidiu abrir um estabelecimento com o objetivo de servir um prato que na época não era tão comum no Brasil: a pizza. Com sua dedicação ao negócio e suas receitas de origem italiana, rapidamente conquistou clientes na cidade. O sucesso da primeira unidade inspirou a fundadora a expandir seus negócios para a capital onde a marca ganhou notoriedade.

Após o falecimento da fundadora nos anos 90 (na entrevista não é apresentada a data exata), a marca foi adquirida pelo Joseph e seu irmão, que decidiram continuar a pizzaria mantendo as ideias da fundadora, mesmo os irmãos não tendo relação parental com a mesma, apenas comercial. Eles mantiveram o nome da marca devido ao prestígio e a sua história e buscaram expandir a marca abrindo uma segunda unidade. Durante a jornada do restaurante, ele passou por algumas mudanças, como a estrutura física e algumas alterações no cardápio para atender às preferências atuais dos clientes.

Os atuais proprietários reiteram ao longo da narrativa que a essência da autêntica pizza foi mantida e mencionam o respeito que ambos possuem pela fundadora e pela história do negócio, deixando claro que existe essa preocupação nas tomadas de decisões. Na Figura 9, apresenta-se, uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Joseph:

FIGURA 8 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENHIMENTO 7

1945	1980	2000	2010	2020
Fundação da organização em Santos, São Paulo.	Devido ao sucesso, inicia-se a expansão para a segunda unidade na cidade de São Paulo.	Após a morte da fundadora, Joseph e seu irmão adquirem o negócio em São Paulo.	O restaurante continua a manter a tradição de servir pizza de qualidade e respeitar as raízes italianas trazidas ao Brasil pela fundadora.	O empreendimento comemora 65 anos de história.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.8 Empreendimento 8: A matriarca de características empreendedoras

*Fundado em 1947 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 8 começa com a jornada de uma imigrante libanesa que veio para o Brasil no início do século XX. Segundo Samira, a vida não foi fácil para a sua mãe, a família enfrentou dificuldades após a Revolução de 1932, que resultou na perda dos bens de seu avô. Para sustentar seus quatro filhos, sua mãe começou a vender tecidos como mascate, apesar das restrições da época, que não permitiam que as mulheres trabalhassem sem autorização dos maridos. Além disso, começou a preparar quibes assados, que se tornaram populares entre os clientes tornando sua mãe conhecida por ser uma excelente cozinheira e vendedora da região de comércios em São Paulo.

Em 1947, um amigo da família sugeriu que a matriarca abrisse um restaurante, já que sua comida era muito apreciada e ofereceu o investimento inicial e o imóvel. Assim, em 1947 foi fundado o Empreendimento 16 que logo se tornou referência entre a comunidade síria e libanesa da cidade. Até hoje, o restaurante é administrado pela família, cujos parentes trabalham no local há sete décadas.

Samira, uma das filhas da fundadora, revela que ao longo dos 70 anos de existência do estabelecimento, as mudanças foram mínimas. A família sempre foi conservadora, preferindo a estabilidade e resistindo a grandes inovações. A ênfase sempre foi na qualidade da comida, mantendo métodos artesanais e dedicados ao paladar. A estrutura familiar envolve cinco irmãos, todos com habilidades específicas, assim, a divisão de trabalho é baseada nas seguintes competências individuais: produção, arrumação, finanças e aspectos comerciais.

Samira enfatiza que mesmo com o falecimento dos pais o respeito às suas vontades é respeitado até hoje no negócio, mantendo uma divisão equitativa de lucros entre os irmãos.

Entretanto, a sucessão da próxima geração a preocupa, já que os sobrinhos não demonstram interesse no estabelecimento. A entrevistada comenta que o restaurante tem uma abordagem atenciosa com os clientes, onde os donos estão presentes diariamente, algo raro atualmente, na sua opinião. Para tanto, na Figura 10 apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Samira:

FIGURA 9 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 8

1940	1947	1991	2016	2020	2020
A posterior fundadora do negócio começa a vender tecidos e salgados em uma rua comercial de São Paulo.	Fundação do negócio junto com um sócio que viu potencial em sua culinária.	Falecimento da fundadora.	Falecimento do pai e sucessão oficial aos cinco filhos.	O negócio completou 70 anos de história.	A sucessão para a próxima geração preocupa os atuais proprietários.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.9 Empreendimento 9: O restaurante do meu ex-sogro

*Fundado em 1947 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 9 começou em 1947 com um italiano, originário da região de Padova, que construiu a cantina junto com um sócio. Há cerca de 30 anos, Nicolo, que é genro do fundador, passou a contribuir na administração. Assim, após o falecimento do fundador devido à COVID-19, o entrevistado assumiu a frente do restaurante.

O nome do negócio foi mantido desde o início devido ao número do prédio e opera apenas no endereço atual. Inicialmente, estava localizado em um prédio alugado ao lado de tal endereço, mas em 1960 o fundador adquiriu o estabelecimento e se mudou para o prédio atual. Ao longo dos anos, a cantina se manteve com poucas mudanças, os pratos e a qualidade dos ingredientes permaneceram os mesmos, segundo Nicolo, a única atualização notável foram os computadores para a administração do restaurante.

Em relação aos funcionários, muitos têm em média 45 a 50 anos de experiência e permaneceram os mesmos. Comenta com entusiasmo que a passagem da preparação dos pratos, aconteceram por meio da primeira cozinheira da cantina, que trouxe sua filha para apreender, continuando o legado de sua mãe ao longo sete décadas do estabelecimento. Quando novos funcionários entram, eles são treinados para seguir as receitas e a forma de preparação dos pratos.

O proprietário da cantina comenta suas preferências por deixar as mudanças acontecerem naturalmente, ou seja, sem um planejamento estratégico formal. Segundo ele, as decisões são tomadas quando os problemas aparecem. Nesse sentido, apresenta-se na Figura 11 uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Nicolo:

FIGURA 10 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDEDIMENTO 9

1947	1960	1980	1980	1993	2020
Fundação da organização.	Aquisição de imóvel próprio para a organização.	Período de maior crescimento do negócio, quando a cantina vendia em média 300 pizzas em um sábado.	Muitas pessoas influentes frequentavam o local, como o presidente da época.	Nicolo entrou para administração do negócio.	O fundador faleceu por conta da COVID-19 e seu sucessor passou a estar a frente do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.10 Empreendimento 10: O restaurante no navio

*Fundado em 1936 – Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O nome do Empreendimento 10 foi inspirado no navio alemão lançado em 1936 que, em sua décima terceira viagem, foi forçado a ancorar em Santos, Brasil, devido ao início da Segunda Guerra Mundial. A tripulação e os passageiros passaram por uma jornada desafiadora antes de chegarem ao Brasil, onde tiveram que enfrentar dificuldades durante a guerra. A história do navio tornou-se uma parte fundamental da identidade do restaurante e da família, conectando-os a uma época da história mundial.

Nesse contexto, Saymonn revela que o restaurante foi fundado em 1948 e menciona que houve alguns proprietários antes de seu irmão adquirir o negócio, mas não sabe dizer o número exato. O empreendimento passou por expansões e reformas, mantendo seu compromisso com a qualidade e a história alemãs. Além disso, em 1979 mudou uma vez de endereço onde continua operando até hoje. O entrevistado também enfatiza a qualidade dos fornecedores e o compromisso com a culinária alemã, que continua a servir os mesmos clientes há décadas, conforme cita Saymonn: “o que você imaginar de tradição, que chama, sustenta, muitos clientes nem cardápio olham”.

Desde sua fundação, o restaurante passou por poucas mudanças no cardápio, no início, certos pratos, como: frituras e carne com limão espremido, não eram servidos, mas, com o

tempo, ajustes foram feitos para atender às preferências dos clientes. Em relação a sucessão familiar, por conta de os sócios não possuírem parentes diretos envolvidos no negócio, o futuro do restaurante permanece incerto e eles não têm um plano para seguir no momento.

Apresenta-se na Figura 12 uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Saymon:

FIGURA 11 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDEDORADO 10

1948	1961	1978	1980	1985	1990
Fundação da organização.	O atual proprietário adquiriu o negócio.	O restaurante mudou de endereço.	O cardápio passou por adaptações para agradar aos clientes como produtos fritos e limão espremido.	O atual gerente, o Saymon, entrou na organização.	Houve uma expansão no negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.11 Empreendimento 11: O ponto que abrigava uma pizzaria

*Fundado em 1948 – Primeira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 11 começou por uma necessidade financeira de Vincenzo, atual proprietário do restaurante que possui uma longa jornada na indústria de alimentos e entretenimento. Aos 8 anos, começou trabalhando em uma cerealista do Mercado Central e, com o tempo, adquiriu experiência trabalhando em secos e molhados, além de atuar como DJ em discotecas. Em 1980, teve a oportunidade de comprar um ponto que abrigava uma pizzaria e cantina, viu essa oportunidade como uma maneira de superar dificuldades financeiras pessoais e fundou o atual restaurante, conforme revela Vincenzo:

“eu comprei a casa e foi até no improviso, não tinha um plano pra isso, mas vi uma grande oportunidade de resolver os meus problemas, eu já tinha conhecimento nesse ramo, chamei a minha mãe que é filha de italianos e cozinhava muito bem” (Vincenzo - Empreendimento 11).

No início, os recursos eram limitados, Vincenzo contou com a ajuda de sua mãe, que era descendente de italianos e uma excelente cozinheira. Juntos, eles começaram a servir comida italiana, com destaque para o antepasto, que os clientes podiam se servir e pesar em

uma balança gerando o valor do prato. Essa abordagem atraiu a atenção dos clientes e por conta desta inovação comenta que se tornou um dos pioneiros de comida por quilo.

Rapidamente o restaurante conquistou espaço na região que estava inserido se destacou pela sua comida, atendimento acolhedor e ambiente agradável. Vincenzo enfatiza que no setor gastronômico a qualidade dos alimentos é fundamental, mas o elemento emocional, a capacidade de encantar e entreter os clientes, é igualmente importante. Mais tarde, a história do restaurante foi marcada pela expansão de outras duas unidades, incluindo: um restaurante de frutos do mar e uma casa de hambúrgueres. Para o entrevistado, cada um deles oferece uma experiência gastronômica única. Esse aspecto vai ao encontro das habilidades do empreendedor, que também projeta e decora os ambientes.

Apresenta-se, na Figura 13, uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Vincenzo:

FIGURA 12 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 11

1948	1950	1990	1970	1978	1980	1995	2020
Fundação da Organização.	O restaurante passou por várias mudanças de propriedade e gestão.	O atual proprietário ingressou como funcionário.	O funcionário se tornou sócio proprietário do estabelecimento.	Restaurante foi transferido para o endereço atual.	Expansão e melhorias na estrutura física além de modernização nas instalações.	Posteriormente, o restaurante passou por uma nova ampliação.	Por conta da pandemia, o restaurante vem enfrentando desafios relacionados à frequência de clientes e espaço ocioso.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.12 Empreendimento 12: A pizzaria que começou no quintal

*Fundado em 1949 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 12 começou na década de 1940, quando o fundador, que tinha um talento especial para a culinária, construiu um forno no quintal de sua casa e começou a assar pizzas. Em 1949, abriu seu próprio negócio no centro da cidade contando com a ajuda de sua esposa e filhos. O nome escolhido foi um tributo à herança napolitana da família. O restaurante também se destacou com a criação de um prato italiano chamado "polpettone", que se tornou a especialidade da casa, e segundo Lorenzo, até hoje é um prato que os concorrentes tentam imitar.

Segundo o entrevistado, algumas mudanças ocorreram ao longo das décadas, uma delas foi a aquisição de sede própria e algumas reformas, como: instalação de ar-condicionado e a modernização dos cardápios por meio de QR Codes. A partir do relato de Lorenzo, apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados ao longo da entrevista:

FIGURA 13 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENHIMENTO 12

1940	1949	1960	1967	1980	2000	2020
O fundador começou a fazer pizzas em casa.	Fundação oficial da organização.	Pizzaria cresceu e ganhou popularidade.	Pizzaria mudou de endereço.	Lorenzo começou a trabalhar no negócio da família.	Introduziram o "polpettone" no cardápio, que se destacou tornando-se uma marca registrada da cantina.	O negócio enfrentou desafios devido a pandemia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.13 Empreendimento 13: A cantina herdada

*Fundado em 1949 – Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A cantina foi fundada em 1949 e rapidamente se tornou um ponto de referência na cidade. No entanto, a história detalhada do fundador permanece em grande parte desconhecida, pois não há registros precisos disponíveis, conforme comenta Domenico o entrevistado do Empreendimento 13.

Na década de 2000, a gestão do restaurante passou por uma transição, pois após a morte do fundador, seus filhos assumiram o estabelecimento sem passar por um processo de sucessão. Ambos não tinham experiência no ramo de restaurantes e enfrentaram dificuldades para mantê-lo operando de acordo com os padrões estabelecidos pelo fundador. Em 2002, o pai de Domenico, que já possuía experiência no setor de restaurantes, adquiriu o negócio, tornando-se o novo proprietário. Ele já havia trabalhado como gerente em Roma, na Itália e, portanto, estava familiarizado com as complexidades do setor.

O restaurante, com suas raízes na culinária italiana, continua a ser a única unidade do negócio, sem expansões ou filiais, e se preocupa em manter viva a culinária italiana, oferecendo aos clientes uma experiência gastronômica autêntica. Assim, apresenta-se na Figura 15 uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Domenico:

FIGURA 14 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 13

1949	1960	2000	2002	2020
Fundação da organização.	Pouco se sabe sobre os antigos donos ao longo das décadas.	Após a morte do fundador, por meio de acidente, seu filho assume a gestão.	O pai de Domenico adquire o negócio.	O negócio completou 71 anos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.14 Empreendimento 14: O restaurante com nome de felino

*Fundado em 1951 – Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O restaurante existe desde 1951 e foi fundado por uma italiana que veio da Itália em meados dos anos 50. Ela teve a ideia de trazer o conceito do "nome de um felino" de Veneza, onde tem um restaurante com o mesmo nome. A intenção era estabelecer uma das primeiras casas de massa italiana no Brasil.

O entrevistado Giulio é funcionário, trabalha no restaurante há 35 anos, comenta que apesar do estabelecimento nunca ter mudado de endereço, diversas mudanças ocorreram no negócio com o passar dos anos. Enfatiza um episódio marcante ocorrido em 1989, quando houve um incêndio devido às instalações antigas, por meio deste evento o restaurante necessitou passar por uma grande reestruturação. Ele conta um ano mais tarde, o Empreendimento 13 passou por uma reinauguração, com instalações modernas, sistema de combate a incêndios e melhorias na infraestrutura e equipamentos.

Em 1992, após o falecimento da fundadora, a família vendeu o restaurante e ele passou a ser dirigido por outros dois sócios proprietários. Apesar desta mudança, o cardápio do negócio foi mantido e a preparação das massas e o modo de fazer os pratos seguiram da mesma forma que a fundadora os fazia. Segundo Giulio, o saber fazer dos alimentos é passado dos cozinheiros mais experientes para os novos membros da equipe, assim, mantendo a qualidade e o sabor característicos.

Giulio enfatiza que a essência da fundadora ainda é muito presente no restaurante e que muitos clientes lembram dela com carinho. Em relação a expansão, o restaurante cresceu, passando de um pequeno balcão e um pequeno salão para um espaço com quase 900 lugares. No entanto, durante a pandemia, parte do espaço teve que ser entregue, e o restaurante voltou a

ocupar o local original, reiterando o quanto este período foi desafiador. A seguir, apresenta-se na Figura 16 uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Giulio:

FIGURA 15 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENHIMENTO 14

1951	1980	1989	1992	2019	2020
Fundação da organização.	O restaurante era visitado por pessoas influentes como artistas de tv.	O restaurante passou por um evento traumático (incêndio) e precisou ser completamente reformado.	O restaurante foi vendido a dois novos sócios.	Os novos proprietários investiram em tecnologia e máquinas italianas.	O negócio enfrentou desafios devido a pandemia. Ficou fechado por 4 meses.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.15 Empreendimento 15: Uma história sobre doces

*Fundado em 1952 – Terceira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 15 foi fundado em 1952 por um imigrante libanês que chegou no Brasil com poucos recursos e era conhecido pelos amigos por ser um homem generoso. O fundador inicialmente era um *pâtissier*, especializado em confeitaria francesa, que começou a cozinhar para famílias árabes em São Paulo. Alguns anos mais tarde, um tio sugeriu que ele abrisse sua própria loja, o que levou à criação do atual negócio. Amira revela com orgulho que seu sogro foi pioneiro da culinária árabe no Brasil.

Ao longo dos anos, o cardápio foi expandido para incluir uma variedade de pratos árabes, como kibe e esfiha, além de diferentes sabores de esfirras para atender a diversos gostos. A empresa expandiu sua operação e possui atualmente oito unidades, uma delas internacional, em que a gestão está majoritariamente nas mãos da família. A loja matriz passou por mudanças, incluindo a expansão do salão de atendimento ao cliente, em detrimento da cozinha, para atender a demanda crescente.

Segundo Amira, a primeira sucessão familiar ocorreu para os filhos e a próxima está sendo planejada, comenta que a nova geração está recebendo treinamento para assumir a responsabilidade no futuro. Atualmente, a família está focada em inovações relacionadas a questões sustentáveis, como o uso de embalagens e práticas ecologicamente corretas. Por fim, a empresa é conhecida por seu cardápio árabe e se mantém assim como a culinária ao longo de sua jornada.

FIGURA 16 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENHIMENTO 15

1950	1952	1970	1980	1990	2020	2022
O fundador com experiência como doceiro na França, começa cozinhando para famílias árabes em São Paulo.	Fundação da organização que tinha foco em confeitaria árabe e esfirras.	Início da expansão para outras unidades (são 8 no total).	Expansão internacional: A decisão de abrir em Orlando surge quando o primo da família encantado com a região, vê oportunidade de negócio.	O fundador faleceu e a administração passou para a próxima geração (não foram faladas datas exatas na entrevista).	Expansão para novos sabores de esfirras incluindo veganas e opções diversificadas para atender ao público jovem.	A entrevistada comenta sobre a preocupação com o meio ambiente e as práticas de sustentabilidade inseridas na empresa (embalagens).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.16 Empreendimento 16: Envelhecer à Grega

*Fundado em 1954 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 16 começou em 1954 quando um imigrante grego veio para o Brasil em busca de uma nova vida. Inicialmente, o restaurante começou com um modesto nome e mais tarde em homenagem à uma famosa Deusa de Atenas, recebeu o nome pelo qual é conhecido atualmente. Rapidamente o estabelecimento se tornou popular e conquistou muitos clientes com sua culinária grega. A comida servida é descrita como mediterrânea, com destaque para o uso de azeite, especiarias como orégano, e pratos com frutos do mar.

Hera, a entrevistada, é parte da história do restaurante, seu pai passou seus conhecimentos para a filha que hoje, após seu falecimento está à frente da administração do negócio, ela enfatiza que tudo que sabe aprendeu com seu pai. Durante esses anos, as mudanças no cardápio foram sutis e a essência da comida grega nunca mudou, assim como a estrutura física, permanecendo quase inalterada ao longo das seis décadas.

Apesar de uma relutância em mudar a essência do restaurante, Hera expressa um interesse em inovar, trazendo novos pratos, especialmente opções veganas gregas, com base em novidades do mercado e ideias que são adquiridas em suas viagens para a Grécia. Para esclarecimento da linha temporal do Empreendimento 15, na Figura 18 apresenta-se uma linha do tempo foi criada com ocasiões importantes apontadas por Hera:

FIGURA 17 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 16

1954	1970	2005	2010	2020	2021
Fundação da organização.	O restaurante começou a ganhar popularidade introduzindo a comida grega no bairro.	O restaurante e o fundador serviram de inspiração para uma famosa novela inspirada na Grécia. Muitos artistas passaram a frequentar o local.	Houve a tentativa de abrir uma segunda unidade no bairro dos Jardins, porém, não obteve sucesso e acabou fechando.	O fundador faleceu e a administração passou oficialmente para suas duas filhas.	O negócio sofreu com os efeitos da pandemia e completou 69 anos de história.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.17 Empreendimento 17: O balcão original

*Fundado em 1954 – Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 17 foi fundado em 1954 por três mineiros, o restaurante era uma empreitada dos primeiros sócios, inicialmente conhecido como "Leiteria". No entanto, apenas alguns anos após a abertura, o restaurante foi adquirido por dois portugueses. Essa transição foi marcada por laços familiares distantes, já que o avô do Antônio, que viria a se tornar o gerente do restaurante, era parente dos sócios.

O pai de Antônio, imigrante português, ingressou na equipe do restaurante em 1956, e seu tio o seguiu alguns anos depois, em 1959. A transição no comando do restaurante se deu gradualmente à medida que os antigos sócios se aposentavam e cediam suas participações. Com o tempo, apenas o pai e o tio do Antônio permaneceram à frente do negócio. A constância na gestão e a manutenção do mesmo nome, bem como do número de registro comercial, refletem uma continuidade nos valores do restaurante que manteve o nome desde sua fundação, e ocupando o mesmo endereço desde o início, embora tenha havido uma ampliação do espaço físico ao incorporar o número ao lado do local original. Desde então, a estrutura física não foi mais modificada, conforme comenta Antônio a seguir:

“Mas isso foi lá em 1955; quando o meu pai chegou em 1956 já tinha o formato que tem hoje, a mesma planta. E de lá para cá não mudou nada, continua a mesma coisa, até o balcão, o formato do balcão. Não mudou nada. O que mudou foi a troca de equipamentos, troca de fogão, geladeira, coifa, tanques, pia, bancadas. Mas o balcão em si, onde o pessoal se senta, existe um balcão de mármore que é desde aquela época, 1954, 1955. Não houve ampliação para outras lojas” (Antônio – Empreendimento 17).

Com o passar dos anos, houve poucas mudanças no cardápio, mantendo-se os principais pratos. Antônio comenta que foi seu pai e um dos sócios anteriores, que contribuíram para a elaboração do cardápio atual, segundo ele pequenas adaptações foram feitas e aperfeiçoamentos nos pratos já existentes. Ao longo da extensa jornada do restaurante, a cozinha foi comandada por somente três cozinheiros em toda sua história. Antônio enfatiza que seu pai assumia temporariamente a cozinha em situações em que o cozinheiro principal faltava, mas eram casos específicos.

A sucessão do restaurante está atualmente com Antônio, que deixou sua carreira como engenheiro para ajudar nos negócios familiares. Atualmente ele é o único membro da família diretamente envolvido no negócio, seu pai e tio estão em idade avançada e raramente se envolvem com os negócios do restaurante. Por fim, na Figura 19 apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Antônio:

FIGURA 18 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 17

1953	1955	1956	1962	1972	1980	2000	2020
Fundação da organização por três mineiros.	Foi vendido a um descendente de português.	O pai de Antônio começou a trabalhar no local.	O pai de Antônio tornou-se sócio do negócio.	O pai de Antônio tornou-se um dos sócios principais do negócio. Aos poucos os sócios originais foram se aposentando e vendendo suas partes do negócio.	Não houve grandes mudanças no restaurante. Nem no cardápio nem na estrutura física. Apenas atualização de equipamentos.	Antônio largou seu trabalho como engenheiro e assumiu a administração do negócio.	O negócio vem sofrendo com os efeitos da pandemia e completa 67 anos de história.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.18 Empreendimento 18: O nosso DNA são as coisas que a gente perpetua

*Fundado em 1954 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 18 é um restaurante familiar fundado em 1954 pelos pais da Amelie, que faz parte da segunda geração da família. A decisão de abrir o restaurante se deu devido à experiência e ao conhecimento na área de alimentação do pai da entrevistada, que tinha uma longa história na indústria hoteleira. Destaca-se que os fundadores, pais da Amelie, “ambos vieram da França, ambos por caminhos diferentes e se conheceram aqui. Minha mãe e meu pai vieram fugidos da segunda guerra como é a história comum de muitos imigrantes que vieram para o Brasil”.

A Amelie revela algumas características familiares do negócio, ela conta que desempenha diversas funções na empresa, uma vez que em restaurantes familiares, como esse, os membros da família tendem a cuidar de várias áreas, incluindo cozinha, marketing, gestão de pessoal e redes sociais, relatando a complexidade da gestão de empresas familiares, especialmente no setor gastronômico.

No entanto, o restaurante manteve suas características ao longo dos anos, focando na cozinha clássica francesa, embora o cardápio tenha passado por adaptações para atender às necessidades contemporâneas, especialmente a de pratos veganos. Além das mudanças para se adequar às necessidades do mercado, a estrutura física também passou por transformações, mas elementos que caracterizam o local e são considerados importantes, como um grande pôster da Catedral de *Notre-Dame* em Paris, permaneceram inalterados.

Para tanto, a empresa opera em uma única unidade e sempre esteve no mesmo endereço desde a sua fundação. A sucessão familiar foi estabelecida quando a Amelie assumiu o restaurante, há mais de 30 anos, e posteriormente, seu filho também ingressou na empresa, embora inicialmente não estivesse nos planos. Para esclarecimento da linha temporal do Empreendimento 16, uma linha do tempo foi criada com ocasiões importantes apontadas pela entrevistada:

FIGURA 19 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 18

1954	1960	1980	2012	2018	2020
Fundação da Organização.	Ampliação do restaurante para o tamanho que é hoje.	Sucessão familiar dos fundadores para a filha.	Filho caçula entrou para equipe.	Inserção de pratos doces e veganos.	Aniversário de 66 anos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.19 Empreendimento 19: Para o fundador, o mais tradicional da cidade

*Fundado em 1957 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 19 começou em 1957. O fundador veio da região de Nápoles, na Itália, junto com seus pais e avós na década de 1950 que trouxeram consigo o conhecimento de panificação e culinária italiana. Após o negócio ser estabelecido, cresceu

rapidamente e, em cerca de um ano, eles compraram o imóvel, que se tornaria a sede da organização familiar, localizada no bairro do Bixiga.

O nome do local, escrito em italiano, foi mantido desde o início, em homenagem à avó do fundador. Após o sucesso da sede, a família expandiu seus negócios e, na década de 1970, abriram uma segunda unidade do restaurante, que está em funcionamento há mais de 40 anos. Com o passar dos anos, os filhos dos fundadores assumiram a gestão do negócio, cada um se especializando em uma área. Alguns funcionários antigos permaneceram na equipe e compartilharam seu conhecimento com a nova geração de funcionários.

Segundo Giacomo, atualmente o Empreendimento 18 é considerado uma pizzaria renomada, uma das filhas cuida da parte de cozinha, e o filho gerencia a pizzaria, e outros membros da família incluindo o entrevistado, desempenhando papéis essenciais na gestão do restaurante. Ele afirma a constante manutenção da história, seja na tradição familiar que sustenta a identidade do restaurante, seja por meio da preservação das receitas originais de pizza ou pela manutenção das raízes napolitana da família.

Além disso, nota-se que o principal fundador (pai do Giacomo) tinha um perfil empreendedor, que apesar de preservar suas raízes italianas, era flexível e comprometido com o negócio. Nesse sentido, a organização conta uma história de dedicação familiar, que perdura por mais de seis décadas. A seguir, na Figura 21 apresenta-se uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes que marcaram a história do restaurante apontados por Giacomo:

FIGURA 20 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 19

1957	1957	1960	1979	2020	2020
Fundação da Organização.	Avós, pais e outros parentes trabalhavam juntos.	Abertura da segunda filial.	Abertura da terceira filial, mas agora pelos filhos que assumiram gradualmente o negócio ao longo do tempo.	Hoje a família possui apenas duas unidades.	Ambas as unidades têm importância igual em termos de conceito, marca e faturamento. No entanto, uma das unidades é fisicamente maior e concentra mais atividades operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.20 Empreendimento 20: Depois que meu pai morreu, caí de paraquedas aqui

*Fundado em 1962 – Registros da Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 20 foi fundado em 1962 e adquirido pelos pais do João em 1977. Sua participação direta no restaurante começou em dezembro de 2017, quando seu pai ficou doente, desde então, passou a cuidar da administração do negócio mantendo o legado de seu pai. Ele comenta que até o empreendimento ser adquirido por sua família, o estabelecimento passou por vários donos.

João explica que o local possui um nome curioso, revela que já tinha esse nome desde sua origem e está relacionada a uma homenagem ao Pão de Açúcar, que era uma casa de sucesso na época, além de denotar solidez e permanência. O significado do nome do negócio, de alguma forma também faz referência a filosofia do restaurante, que João cometa em vários momentos ao longo da entrevista, deixando claro o importante papel que seu pai teve na conduta do negócio: *“como é hoje, é como ela foi criada, com a filosofia do meu pai e assim ela se mantém, para o lado bom e o lado ruim, do que se ganha e o que se perde, ela realmente se mantém, eu acho que meu pai para o negócio é insubstituível, mas a filosofia segue até hoje”* (João – Empreendimento 20).

No relato, fica evidente a importância de seu pai no negócio e comenta que deixar as coisas exatamente como sempre foram, de alguma forma, faz com que seu legado continue sendo perpetuado. Apesar do empreendimento não ter sido fundado por sua família, a empresa continua ancorada em características familiares, conforme o relato a seguir:

“[A comida] não é bonita, ela via meu pai, ela tinha uma ideia de ser gostosa. No atendimento não era um primor, no sentido de elegância, era um primor de honestidade. Isso me parece criar uma sensação familiar, ela é uma empresa de uma família para outras famílias. Eu acho que a associação que os clientes fazem é essa, a coisa mais familiar” (João - Empreendimento 20).

O negócio está localizado no mesmo endereço desde a sua fundação, e a família não possui outras unidades. Embora tenham considerado a expansão, a complexidade do mercado e seus altos custos tornaram essa ideia inviável, incluído o delivery durante a pandemia da COVID-19, dessa forma, mantendo-se fiel ao modelo de negócio como sempre foi. A seguir, apresenta-se uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes que marcaram sua história apontados por João:

FIGURA 21 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 20

1962	1977	1990	2017	2020
Fundação da Organização.	Novo/atual proprietário compra o restaurante.	Ampliação do restaurante.	Único filho do fundador assume a gestão do negócio com auxílio de sua mãe.	Atual herdeiro opta por não aderir ao delivery.

Fonte: Elaborado pela autora João (2023).

5.1.21 Empreendimento 21: “Um lugar mais romântico, como uma pizzaria tradicional”

*Fundado em 1980 – Primeira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A Empreendimento 21 foi fundado em 1980. Luigi conta que antes de abrir o atual negócio, foi proprietário de outros restaurantes que não deram certo na época. Segundo ele, a pizzaria se manteve com as mesmas características ao longo de sua história: com uma abordagem moderna e um cardápio enxuto, mais precisamente, com 18 sabores que posteriormente foi ampliado para 37 sabores de pizzas. O proprietário tinha a ideia de inovar no mercado, mas comenta que não tem muito o que mudar, porque “pizza é pizza”, conforme afirma em seu relato:

“Na realidade eu queria trazer para o mercado uma coisa diferente, mas pizza é pizza, não tem como ficar enfeitando muito, até que eu encontrei um pizzaiolo, que hoje é muito meu amigo, resolvi contratá-lo. Realmente é uma pizza diferenciada do que existia na época, foi um sucesso, desde o início eu tive muita sorte, um lugar muito agradável, mantive uma característica tradicional de pizzaria, mas tem aquelas coisas de ser um lugar mais romântico, como uma pizzaria mais tradicional” (Luigi – Empreendimento 21).

Em relação a explicação, a estrutura da pizzaria inclui recursos como um poço artesiano e gerador, que permitem a realização de eventos. A gestão da pizzaria é uma atividade familiar, em que sua esposa cuida da parte administrativa e seu filho da financeira. Luigi comenta que seu sucessor está começando a se envolver no negócio e sendo preparado para assumir a pizzaria no futuro, mantendo o empreendimento familiar. A seguir, na Figura 23 apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados pelo Luigi:

FIGURA 22 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 21

1880	1990	1996	1996	2010	2020
Fundação da Organização.	Mudanças no cardápio diversificando os sabores sem perder a autenticidade italiana	Ampliação física para aumentar significativamente a capacidade restaurante.	Criação para uma área dedicada ao <i>delivery</i> .	Inovação relacionada ao cardápio: “ comecei com 18 e hoje tem 73 sabores” .	No período da entrevista estava trabalhando com a capacidade de 40% por conta da COVID19

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.22 Empreendimento 22: O grande teatro

*Fundado em 1981 – Primeira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 22 começou em maio de 1981, quando Mattia, seu fundador, precisava superar dificuldades financeiras. O entrevistado conta que trabalhou anteriormente como garçom e, ao comprar o ponto, viu uma oportunidade de resolver seus problemas. Com seu conhecimento prévio no ramo alimentício e de sua mãe, habilidosa na culinária italiana, começaram a oferecer pratos simples. As dificuldades iniciais incluíram recursos escassos, como usar salame para cozinhar e garrafas de água com groselha como decoração.

Apesar dos desafios, o restaurante cresceu rapidamente, introduzindo inovações, como a balança para pesar o antepasto, uma prática criticada no início, mas que se tornou um sucesso. Mattia, com visíveis características empreendedoras, também abriu vários estabelecimentos, como: uma pizzaria, uma casa de frutos do mar e um local de hambúrgueres, além de uma unidade em um teatro, oferecendo apresentações gratuitas para o público. As decisões de expansão foram motivadas por sua visão de mercado.

Ao longo da jornada do restaurante as principais mudanças nos estabelecimentos foram mais focadas na ambientação e na decoração, mantendo um cardápio estabelecido para manter a fidelidade dos clientes. Além disso, a marca do restaurante foi consolidada por meio de um forte marketing, oferecendo produtos de alta qualidade a preços competitivos. O entrevistado enfatiza que para atrair clientes é preciso oferecer qualidade e preços acessíveis além da importância de agradecer a cada cliente que escolhe seu restaurante entre tantas opções na cidade. Conforme relata:

“Em um restaurante, a única coisa que deve ter é qualidade nos alimentos, mais nada, o resto é tudo sensitivo, que são as grandes coisas da vida. A

natureza é sensitiva, os animais são sensitivos, o amor é sensitivo, não é técnico. O restaurante é a mesma coisa, lida com emoções, encantamento, com homem de campo, a anos eu converso de mesa em mesa, ouço e conto histórias. Então é isso, é um trabalho muito rico e muito feliz, porque é um trabalho muito difícil, essa arte de fazer o outro feliz, de encantar o público. É muito difícil, o cara precisa ser muito bom, muito rápido de raciocínio, precisa ter escola pra isso, precisa saber lidar com conflitos, com lágrimas dos clientes, um chama na mesa porque estava chorando que se separou, 10 minutos depois chama em outra mesa porque está feliz comemorando o noivado. É uma coisa interessante, é um grande teatro, grande palco onde todo mundo tem um papel. Como a vida, é um grande teatro” (Mattia – Empreendimento 22).

Quanto à sucessão familiar, o fundador não planeja passar os negócios para seus filhos, já que eles seguiram caminhos diferentes, ele acredita que o restaurante exige uma dedicação difícil de se alinhar sem dedicação exclusiva. Na Figura 24, apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados por Mattia:

FIGURA 23 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 22

1981	1980	2010	2020	2020
Fundação da organização.	O fundador contava com a ajuda de sua mãe que cozinava muito bem para tocar o negócio.	O restaurante passou por um breve fechamento para reformas significativas que ocorreram no local.	O restaurante completou 40 anos também sofreu a pandemia da COVID-19.	O fundador ainda atua totalmente no negócio e atualmente não há perspectiva de sucessão familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.23 Empreendimento 23: A busca por inovação da nova geração

*Fundado em 1983 – Terceira Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 23 foi fundado em 1983 pelos pais do Giovanni e sua avó materna. O restaurante começou em um imóvel que pertencia à família, que foi construído em 1920. O nome do estabelecimento foi escolhido como uma referência ao número da construção do imóvel. A decisão de abrir uma pizzaria veio da sugestão de uma amiga musicista do pai do Giovanni, que elogiou a pizza feita por ele.

O restaurante sempre esteve localizado no mesmo endereço, e a família expandiu o espaço gradualmente, começando no galpão e depois incorporando a "vendinha" ao lado. O pai do Giovanni, que era músico, viu na pizzaria uma oportunidade de empreender, usando o imóvel da família. As habilidades musicais e culinárias do fundador, foram importantes na

decisão de abrir uma pizzaria, além da família possuir origens italianas. A avó do Giovanni morava na Itália, quando seu pai resolveu abrir o empreendimento, ela voltou ao Brasil para ajudar no negócio da família e desempenhou um papel significativo no processo de criação do restaurante. Nessa perspectiva, o entrevistado conta como foi o processo de escolha de abertura e escolha do nome do negócio:

“Eles resolveram montar no galpão uma pizzaria. Então, a minha mãe teve a ideia do ano de referência pelo ano em si. Minha mãe gosta de coisas numéricas e todas as pizzarias tinham nomes, a nossa tinha um número, e então nasceu o ‘Empreendimento 23’; em italiano mesmo e o número em letras, no estilo arábico mesmo. Foi assim que começou e foi batizada com esse nome. O pessoal vê como referência e brinca muito se as pessoas sabem o porquê, as pessoas acham que é porque é o número da rua” (Giovanni – Empreendimento 23).

Nesse contexto, percebe-se que desde a sua fundação, o estabelecimento passou por várias mudanças, com o cardápio sendo o mais notável. Inicialmente, o cardápio era bastante restrito, com cerca de 20 pizzas e algumas sobremesas feitas em casa. No entanto, ao longo dos anos, a pizzaria evoluiu para atender as mudanças no mercado, expandindo o cardápio com a inclusão de novas opções, como: pizza doce, opções veganas, pizzas sem lactose e massa sem glúten. O negócio também passou por mudanças na identidade visual e na decoração, visando atrair um público mais jovem sem perder sua tradição e sem descaracterizar seus elementos históricos. Essas transformações foram impulsionadas por dois fatores principais: as tendências de mercado e as mudanças internas, incluindo o desejo de melhorar a qualidade dos produtos e o processo de produção.

“A gente saiu recentemente, recentemente eu digo uns 4 anos já, de uma massa com fermentação breve, ou seja, trabalhamos 33 anos com um tipo de fermentação e mudar para uma fermentação longa que já tinha muita gente trabalhando e foi uma mudança em 2016 muito, ela não foi visando apenas melhorar o produto, mas melhorar o processo. Inclusive estava na escola, fazendo o curso e o que eu estava buscando era o processo, a gente já tinha uma estabilidade [...] tinha qualidades nas lojas que não me agradava, aí eu fui atrás de mais conhecimento, para tentar melhorar e deixar isso o mais organizado possível, então nos levou para um produto diferenciado e teve outro motorzinho que foi a mudança da massa, essa característica da massa, demos uma guinada a partir de 2015” (Giovanni - Empreendimento 23).

Além da unidade original e suas cinco outras unidades. Atualmente, o restaurante está sob a gestão do Giovanni, e seu sócio, com a participação ocasional de seus pais, ele conta que a família permanece envolvida no negócio como uma questão de respeito aos fundadores.

Apresenta-se, a seguir, uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes da história da organização:

FIGURA 24 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 22

1983	1993	1996	1997	2005	2007	2009	2011	2014	2015	2016	2017	2020
Fundação da Organização.	Abertura da primeira filial.	Abertura da segunda filial.	Lançamento do site com venda de pizza.	Abertura da terceira filial.	Produto assinado pelo cliente.	Abertura da quarta filial.	Abertura da quinta filial.	Abertura da sexta filial.	Delivery – Criação da central de atendimento.	Mudança na massa.	Aplicativo da organização.	Nova marca da organização: atualização da identidade visual.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.24 Empreendimento 24: A cantina que nasceu por uma oportunidade de mercado.

*Fundado em 1983 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

O Empreendimento 24 foi fundado em 1983, quando dois sócios eram donos de uma pizzaria na região, um ponto ao lado da pizzaria se tornou disponível e os sócios, incentivados por um amigo, visualizaram a oportunidade de abrir uma cantina italiana. Naquela época não havia muitas opções de restaurantes na avenida onde o restaurante se encontra, a qual atualmente se tornou popular, conforme conta Luca, gerente que atua há 15 anos na cantina: *“Foi uma proposta de dois italianos, que foram incentivados por portugueses em iniciar uma cantina. Isso, no decorrer do tempo, foi crescendo e se mantendo muito forte, atravessando essas crises que acontecem no nosso país, tendo uma rentabilidade muito boa”* (Luca – Empreendimento 24).

O principal *insight* para o início do negócio foi que a família sempre sentiu falta de restaurantes de qualidade na região, que foi quando trouxeram o conceito de comida de qualidade com custo-benefício para a zona norte de São Paulo. Ressalta-se que o restaurante começou com outro nome. No entanto, tiveram que mudar o nome anterior porque estava registrado pela Pizza Hut. O novo e atual nome foi escolhido após pesquisa de mercado e foi inspirado em uma região da Itália conhecida por sua comida de qualidade. Neste contexto, na Figura 24 apresenta-se uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes da história da organização:

FIGURA 25 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 24

1981	1981	1990	2020	2020
Fundação da organização.	O restaurante surgiu durante um período em que a gastronomia começava a ganhar destaque em São Paulo.	O restaurante passou por reformas estruturais, mantendo a fachada original.	Os sócios atuam até hoje no negócio.	A sucessão familiar acontecerá daqui uns anos e será passada aos filhos dos fundadores.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1.25 Empreendimento 25: O negócio dos vinhos.

*Fundado em 1985 – Segunda Geração.
(Dados da pesquisa, 2024).*

A história do Empreendimento 25, começou como um negócio de venda de vinhos diretamente aos consumidores, fundado em 1985. Inicialmente, era uma loja de vinhos chamada "Vinheria" criada pelo pai de Martim. No entanto, devido à demanda incipiente para atrair mais clientes, começaram a servir comida, como: sanduíches, saladas e pratos rápidos, conforme relata o entrevistado “*A ideia inicial era de montar um negócio de vendas de vinhos ao consumidor [...] Ao mesmo tempo, a minha mãe preocupada com demanda, com a viabilidade do negócio, muito incipiente o comércio de vinhos no Brasil, começou a agregar comida, fazer comida*” (Martim – Empreendimento 25).

Um ano mais tarde, Martim assumiu a gestão e transformou o negócio em um restaurante especializado em vinhos. Sua irmã, também se juntou ao empreendimento, cuidando da cozinha. Ao longo dos anos, o restaurante evoluiu, expandindo seu cardápio e aumentando a qualidade de seus pratos. A carta de vinhos cresceu consideravelmente, com mais de 250 rótulos, e o restaurante introduziu menus harmonizados e de degustação.

O empreendimento cresceu em todos os aspectos, incluindo seu tamanho, instalações e equipe de funcionários. No entanto, desde a fundação permaneceu com uma única unidade. Martim conta que o negócio foi fruto de uma sucessão familiar, que passou de seu pai para os atuais sócios, ele e sua irmã. No entanto, não está claro se haverá uma sucessão familiar no futuro, pois a próxima geração não demonstrou interesse em assumir o restaurante. Assim planejam abordar essa questão mais seriamente nos próximos 10 a 15 anos e considerar outras opções, como: vender o negócio. A seguir, na Figura 25, apresenta-se uma linha do tempo de momentos importantes apontados pelo Martim:

FIGURA 26 – LINHA DO TEMPO DA EMPREENDIMENTO 25

1985	1986	1988	1988	1988	2020	2020
Fundação da Organização.	Atual proprietário assumiu a gestão junto com sua irmã.	O restaurante mudou de endereço.	A vinheria ofertava entre 20 e 30 rótulos de vinho.	No início eram servidos apenas pratos simples como sanduíches, saladas e frios.	O cardápio evoluiu e a cozinha tornou-se mais sofisticada com mais de 50 pratos.	A carta de vinhos cresceu para mais de 250 rótulos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

5.1.26 Os Restaurantes Longevos Analisados

Os restaurantes analisados estão entrelaçados ao se constituírem por características semelhantes entre si. Apesar disso, ao realizar uma análise minuciosa de cada Empreendimento, foi possível perceber que cada restaurante longo tempo carrega consigo características únicas ao longo de suas histórias, narradas por seus entrevistados. Em alguns casos, o fundador se caracteriza como a figura central da história, enquanto em outros, a família desempenha esse papel. No entanto, todos compartilham suas jornadas com memórias afetivas evidenciando seu tempo no mercado e sua comida de qualidade.

Segundo Rueda e Tonon (2017, p.11), o livro citado por vários entrevistados, os autores elencam que qualquer lugar, mesmo que aberto a pouco tempo, pode se tornar o melhor restaurante do mundo. Nessa perspectiva, questionam: “*O que dizer, então, de um lugar que existe, digamos, a mais de 50 anos?*” os autores comentam que só pode ser “*muito bom*”, e assim apresentam um panorama de 50 restaurantes com mais de 50 anos que fazem parte da gastronomia paulistana de São Paulo, enaltecendo os estabelecimentos antigos que continuam firmes em suas missões.

Apesar de cada restaurante longo tempo ser único em história e abranger características distintas, eles se conectam nesta pesquisa por possuírem atributos de empresas familiares, mesmo que tenham passado por um processo de profissionalização ao longo das décadas. Consonante a isso, os empreendimentos são oriundos de famílias de imigrantes, as quais acabaram por disseminar a gastronomia de suas regiões de origem quando chegaram ao Brasil. Além disso, todos elencam uma história com mais de 35 anos de serviços na cidade de São Paulo.

São caracterizadas como empresas familiares as organizações que estão conectadas com suas famílias, onde os membros assumem diferentes posições na hierarquia. Nesse sentido, as

empresas familiares são reconhecidas como um modelo singular de negócio e são frequentemente descritas como tendo uma postura cautelosa em relação ao risco. No entanto, segundo Waldau et al. (2023), essa abordagem é acompanhada de uma eficiência notável em seus esforços inovadores.

Ao final, apresenta-se no Quadro 11 uma caracterização comparativa por porte, liderança/gestão feminina ou masculina ao longo da trajetória das organizações analisadas e por "ciclo de vida" por meio da sucessão de tais empresas. A partir dessa análise, foi possível perceber que as organizações são predominantemente compostas por pequenas e médias empresas com características familiares, ou seja, membros da família são os sucessores dessas organizações. A liderança dessas organizações é exercida majoritariamente por homens, sendo identificadas mulheres envolvidas em 10 organizações, e apenas um gerido exclusivamente por uma mulher, a organização 16. Ademais, visualiza-se por meio do Quadro que: 3 organizações estão vivenciando sua primeira geração; 16 organizações estão vivenciando a segunda geração; 5 organizações estão vivenciando sua terceira geração; e, 1 organização está vivenciando sua quarta geração. Essa análise comparativa apresentada, evidencia elementos constituintes importantes para a longevidades das organizações, uma vez que ao tamanho, a gestão e ciclo de vida influencia o processo decisório dos gestores.

QUADRO 11 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS ANALISADAS

Emp.	Porte	Gestão/Liderança	Gênero	Ciclo de vida
E1	PMs com características familiares	A gestão é feita por dois irmãos que herdaram o negócio do pai. O qual não foi o fundador.	Homem/Mulher	2ª geração
E2	Grande porte com características familiares	A gestão é feita por dois primos que herdaram o negócio da família que foram os fundadores. A empresa já passou por três gerações de gestão.	Homens	4ª geração
E3	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo neto do fundador.	Homens	3ª geração
E4	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo neto do fundador.	Homens	3ª geração
E5	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo neto do fundador.	Homens	3ª geração
E6	PMs com características familiares.	A gestão é feita por um casal em que o filho herdou o negócio do pai. A filha deles também já se envolve com a gestão e é a potencial sucessora do negócio.	Homem/Mulher	2ª geração
E7	PMs	A gestão é feita por dois sócios que compraram o negócio de uma fundadora que já é falecida. Eles não possuem relações familiares.	Homem/Mulher	2ª geração/OP
E8	PMs com características familiares.	A gestão é feita por cinco irmãos que herdaram o negócio de seus pais, tendo a mãe como principal fundadora.	Homem/Mulher	2ª geração
E9	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo ex genro do fundador que já é falecido.	Homem	2ª geração
E10	PMs com características familiares.	A gestão é feita por dois irmãos – homens – que compraram o negócio dos fundadores. Eles não possuem relações familiares com os fundadores, um dos irmãos foi garçom no local.	Homem	2ª geração
E11	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo fundador.	Homem	1ª geração
E12	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo filho de um casal de fundadores.	Homem/Mulher	2ª geração
E13	PMs com características familiares.	A gestão é feita por dois irmãos filhos do fundador.	Homens	2ª geração
E14	Pequena e Média empresa.	A gestão é feita por dois sócios-proprietários que compraram o negócio por oportunidade.	Homem	2ª geração/OP
E15	Grande porte com características familiares.	A gestão é feita pelos filhos do fundador. Não foi possível identificar quantos estão envolvidos nem o gênero.	Homem/Mulher	3ª geração
E16	PMs com características familiares.	A gestão é feita pela filha do fundador que já é falecida. Atualmente ela e sua irmã são as sócias do negócio.	Mulher	2ª geração
E17	PMs com características familiares.	A gestão é feita pela filha do fundador. Ela conta com a ajuda de seu filho que será o futuro sucessor.	Mulher	2ª geração
E18	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo filho um dos sócios que compraram o negócio depois de ter sido fundado por	Homens	2ª geração
E19	PMs com características familiares.	A gestão é feita por um casal de irmão que herdaram o negócio de seus pais.	Homem/Mulher	2ª geração
E20	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo filho dos fundadores que já é falecido. O negócio foi herdado por ele.	Homens	2ª geração
E21	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo fundador	Homem	1ª geração/OP
E22	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo fundador que tem ajuda de sua esposa	Homem/Mulher	1ª geração
E23	Grande porte com características familiares.	A gestão é feita por dois irmãos e um funcionário antigo – ambos herdaram o negócio dos pais que foram os fundadores.	Homem/Mulher	3ª geração
E24	PMs com características familiares.	A gestão é feita pelo fundador.	Homem	2ª geração/Op
E25	PMs com características familiares.	A gestão é feita por dois irmãos ambos herdaram o negócio dos pais que foram os fundadores.	Homem/Mulher	2ª geração

* Legenda: Emp – Empreendimentos; PMs – Pequenas e Médias Empresas; Fund – Fundadores; OP – Oportunidade de Negócio. Fonte: A autora (2024).

5.2 COMO AS MUDANÇAS ACONTECEM?

A reflexão sobre o passado, bem como acerca do ambiente em que as organizações estão inseridas, desempenha um papel crucial para as organizações, podendo trazer consigo mudanças significativas (Foroughi et al., 2020). As organizações capazes de acessar esse conhecimento, se destacam pela capacidade de internalizar e reinterpretar essas informações (De Massis et al., 2016). Assim, o passado da empresa é um aliado nessa trajetória que permite o resgate de elementos desde a sua fundação até os dias atuais.

Para cumprir o segundo objetivo desta pesquisa, analisa-se o ambiente com base na emergência das capacidades dinâmicas nos restaurantes longevos estudados, que também são reconhecidas como oriundas da história organizacional (Teece, 2014). Para tanto, são descritas as atividades de *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring* (SSR) realizadas pelas empresas ao longo do tempo.

5.2.1 A emergência dos empreendimentos nas Capacidades Dinâmicas

As organizações escolhidas para análise possuem histórias únicas, mas de alguma forma se conectam: todas possuem mais de 30 anos desde a sua fundação e 21 delas foram fundadas por imigrantes de outras origens como Italianos, Gregos, Árabes e Alemães. As demais, como os Empreendimentos 7, 14, 21, 24 foram fundados por meio de oportunidades de negócios nas épocas delineadas para o estudo. Os empreendimentos 7 e 14 se configuram como oportunidades de negócio pois foram fundados por imigrantes italianos que faleceram e os familiares venderam o negócio configurando uma segunda geração de gestores. No caso dos empreendimentos 21 e 24 são empresas que foram fundadas com objetivos de se consolidarem como negócios lucrativos que ainda são liderados pelos fundadores que não são efetivamente imigrantes, mas são descendentes e foram incluídos na análise por serem restaurantes familiares com mais de 30 anos de história.

Os empreendimentos analisados possuem natureza familiar e suas jornadas são marcadas por um processo de mudanças para sobreviver em um ambiente dinâmico, como o setor gastronômico da capital paulistana, em que ao mesmo tempo, que se preocupam com o impacto de tais mudanças, também buscam preservar a sua história e identidade consolidada por meio da sua tradição. A característica de serem organizações com uma trajetória consolidada de vida as conectam por buscarem a sobrevivência neste ambiente. Com o passar dos anos, em função do tempo e funcionamento das organizações, quase todas necessitaram

realizar investimentos relacionados a novos maquinários, além de muitas delas ampliarem sua estrutura para atender melhor aos seus clientes.

Ao longo de suas jornadas, os empreendimentos analisados foram ganhando espaço no mercado e tornaram-se conhecidos no ambiente em que estavam inseridos. Em todos os estabelecimentos, as famílias acompanharam e participaram deste processo, como as atividades cotidianas da empresa, alguns de maneira indireta e outros de maneira ativa, como nos Empreendimentos 5, 6, 7, 9, 13, 17, 18, 19, 22 e 23 que os membros das famílias estão envolvidos desde a produção até a gestão estratégica.

O processo sucessório ocorreu em quase todas as empresas, inclusive aquelas com fundação mais recente, de maneira que a direção foi assumida por algum familiar da organização, com exceção dos Empreendimentos 21 e 22, que os fundadores estão até hoje na direção do negócio, ou dos Empreendimentos 7 e 14, que foram vendidos para novos proprietários. Esse processo sucessório para membros familiares, que ocorreu em quase todos os casos, aconteceu de maneira natural, conforme foram descritos ao longo da apresentação dos empreendimentos, dado que os fundadores ou gerações mais antigas da família foram se aposentando e diminuindo a participação nas atividades da empresa ou em muitos casos vieram a falecer conforme comentam Martina, Francesca, Joseph, Nicolo, Domenico, Giulio, Amira, Hera e João. Nos Empreendimentos de Tommaso, Giuseppe, Amelie, Giacomo, Giovanni e Martim a mudança sucessória foi preponderante para o crescimento e mudanças de posicionamentos dos empreendimentos.

Foi a partir dessas mudanças, que nesses empreendimentos aconteceu um movimento de renovação estratégica mais significativo, como exemplos a mudanças de produtos, inserção de novos itens no cardápio e em um dos casos a inovação relacionada a tecnologias voltadas a marketing e cardápios com *qr code*. Nas próximas seções serão descritos o ambiente externo e interno das organizações discutindo as atividades de *sensing*, *seizing* e de *reconfiguring* que compõem as capacidades dinâmicas dos empreendimentos deste estudo. Para isso, dividem-se essas atividades entre as que compõem o ambiente externo e interno.

5.2.2 Ambiente Externo: Monitoramento de Oportunidades (*Sensing*).

Os restaurantes longevos analisados foram caracterizados como empreendimentos antigos com mais de 30 anos que fazem parte do setor gastronômico paulistano. Analisar o ambiente externo pode ser uma prática importante no processo de gestão estratégica do negócio. Teece, Pisano e Shuen (1997), desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas a partir de

uma proposta de compreender como organizações podem reconfigurar suas competências para atender às rápidas mudanças no ambiente em que estão inseridas, de modo que possam construir uma vantagem competitiva sustentável.

As capacidades dinâmicas são desenvolvidas processualmente, por meio de um conjunto de relações e práticas sociais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015) que são constituídas por atividades ou ações que representam seus microfundamentos (Teece, 2007). Um deles é o *sensing*, que está relacionado às ações de diversos atores organizacionais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015) relativas ao monitoramento de oportunidades e ameaças existentes no ambiente, como atividades de identificação do mercado, criação e aprendizagem de interpretação tecnológica de mercado (Teece, 2007).

Os restaurantes longevos analisados, possuem características familiares e se definem como restaurantes que prezam por comercializar produtos e serviços de qualidade. A pandemia da Covid-19 que assolou o mundo, se tornou um aspecto de contexto importante, uma vez que de alguma forma todas as pessoas foram atingidas e as empresas analisadas tiveram que aumentar sua resiliência diante de tal contexto (Memili; Fang; Koç, 2023). Sugere-se que, embora eventos sem precedentes possam criar obstáculos e aumentar o risco para as empresas, eles também estimulam a adaptação organizacional por meio da aprendizagem e da mudança. Assim, capacidades e estratégias podem desempenhar um papel significativo nesse processo (Williams et al., 2017).

Nesse contexto, foram comuns os relatos sobre os impactos relacionados com a pandemia da covid-19. Os entrevistados como um todo deixaram claras suas dúvidas sobre a sobrevivência do negócio como é o caso do entrevistado Pietro, que relata “*esse problema mundial é seríssimo, não é pontual para todo mundo que está vivendo essa crise terrível*” (Empreendimento 4) ou para Amira que comenta que “*depois da pandemia é um dia atrás do outro*” (Empreendimento 15). Os dois relatos a seguir compartilharam reflexões sobre os desafios enfrentados em meio a circunstâncias difíceis durante a pandemia. Ambos expressaram uma preocupação com o futuro e incerteza gerada por esse cenário imprevisível conforme comentam Amelie e João, a seguir:

“Estamos em um momento muito difícil para falar sobre o futuro, infelizmente a gente está muito no dia a dia, lutando nos pequenos desafios no dia a dia, tentando nos reencontrar nesse novo cenário, então a gente está procurando uma certa sabedoria de não fazer muitos planos mirabolantes, a gente tinha vários planos para completar 66 anos, todos foram devidamente engavetados” (Amelie - Empreendimento 18).

“O impacto da pandemia foi profundo, para você ter ideia, se não fossem os funcionários antigos já estaria fechado, que estavam e ainda estão cortando o

prejuízo financeiro, então o que me motiva suportar, são as expectativas que seja um problema passageiro” (João – Empreendimento 20).

Ambos os relatos refletem uma preocupação com a incerteza do futuro e a dificuldade de planejamento diante de tais circunstâncias, destacando a necessidade de se adaptar a um cenário imprevisível. No primeiro relato, Amelie descreveu uma sensação de desorientação priorizando uma abordagem mais cautelosa em relação ao futuro. Já no segundo relato, Antônio destacou um impacto profundo da pandemia em suas circunstâncias específicas, mencionando que se não fossem os funcionários antigos, a situação financeira teria levado ao fechamento. A motivação de ambos para perseverar está ligada à esperança de que esses desafios fossem temporários. Além destes relatos, Antônio também comentou sobre as questões financeiras que os negócios do ramo sofreram durante este episódio.

“O restaurante precisa ter volume, você tem que ter um faturamento, tem que trabalhar com ele cheio para dar certo, para dar lucro. Se trabalhar meia capacidade, o que é mais ou menos o que estamos trabalhando hoje, hoje estamos trabalhando até menos da metade da capacidade, porque a legislação permite apenas que você trabalhe 40% da sua lotação. Então é difícil manter o restaurante nessas condições” (Antônio – Empreendimento 17).

No relato, Antônio expressou a necessidade de volume para o negócio ser lucrativo. Ele destaca que o restaurante precisa operar com sua capacidade máxima para gerar o faturamento adequado. No entanto, devido às restrições legais impostas pela pandemia, o restaurante estava funcionando com menos da metade de sua capacidade usual, criando dificuldades para manter o restaurante rentável. Diante desses desafios, Saymonn também destacou os desligamentos de funcionários antigos conforme cita a seguir: *“houve desligamentos, entre eles alguns aposentados, o chefe de cozinha tinha 41 anos de casa, que era do país de origem do negócio”* (Saymonn – Empreendimento 10). No entanto, diante deste cenário desafiador, Joseph entrevistado do empreendimento 7 comentou que ele e seu sócio aproveitaram o período de fechamento do negócio para investir em reformas, como: o acesso para pessoas idosas e cadeirantes, considerando, inclusive, está a maior inovação do empreendimento ao longo de sua jornada.

Neste difícil período para os restaurantes que são empresas de serviço, os gestores foram buscando formas para continuarem ativos. Muitos foram os relatos de restaurantes no ramo que fecharam ou estavam temporariamente fechados como exemplo da Entrevista de Contexto 6 que relata o fechamento após 31 anos de funcionamento (tal entrevista não entrou para análise pois não se enquadrava nas características delineadas na metodologia). Relatou-se ainda que os

únicos empreendimentos que não discutiram essencialmente sobre essas preocupações foram os Empreendimentos 2, 10 e 14 pelo motivo de suas entrevistas terem ocorrido em 2022 no período pós pandemia. De qualquer forma, comentaram sobre os impactos que os negócios sofreram naquele período.

Ao observar como essas organizações identificavam suas oportunidades e ameaças foi notável que as ações de acompanhamento de mercado foram predominantemente centradas nos sócios e proprietários dos empreendimentos analisados. Quando os entrevistados foram questionados a respeito de como realizavam o monitoramento de mercado os 25 Empreendimentos apresentaram que observavam este aspecto de maneira informal. Mas, conforme o relato do entrevistado Luca, percebe-se que mesmo ele considerando essa análise informal, é feita uma análise cuidadosa do mercado, diante do que menciona: *“estamos sempre atentos ao que está acontecendo no mercado, eu visito muitas casas, vou em várias regiões, faço muitas pesquisas para estar antenado com o que o cliente está precisando, vamos fazendo pequenas modificações de acordo com o que o mercado exige”* (Luca – Empreendimento 24).

A partir deste relato, percebe-se que o entrevistado está constantemente atento às mudanças do mercado. Ele menciona que visita muitas casas e várias regiões e, a partir disso, ajustando aspectos do seu negócio para se adaptar às demandas do mercado. No entanto, destaca-se que dos 25 restaurantes analisados, somente uma das empresárias afirmou realizar uma análise de mercado formal e informal, conforme comenta Amelie a seguir:

“A gente sempre olha para o mercado, tanto formalmente quanto informalmente, o que eu falo de formalmente, é a gente estudar, a gente se atualizar sempre do ponto de vista do conhecimento, fazer pesquisas junto aos nossos clientes, entender os caminhos do mercado de uma maneira formal, através de números, de estatísticas, através de tendências. A gente também estuda o mercado informalmente, porque a gente tem uma boa relação com vários restaurantes que sejam franceses ou não, mas que sejam, que tenham um público alvo muito semelhante ao nosso e a gente tem, graças a essa boa relação, claro que somos concorrentes em última instancia, mas também somos muito próximos, ficamos trocando figurinhas, sabemos as dificuldades que cada um está passando, conversamos entre nós para saber como lidar com tal e tal questão, a gente tem grupos de WhatsApp, grupos de conversa, então a gente estuda o mercado nesses dois planos, tanto no plano formal quanto no plano informal” (Amelie – Empreendimento 18).

A entrevistada Amelie sugeriu que ela e sua equipe estão proativamente atentos às mudanças no mercado. É notável o comprometimento do negócio em manter-se atualizado nas preferências e necessidades dos clientes e no ambiente inseridos, visando alcançar determinados resultados estratégicos das organizações pesquisadas. Quando os entrevistados comentaram que realizaram essa análise informal, eles sugerem viagens pessoais, identificação

de novos produtos de concorrentes, visitação ao estabelecimento dos concorrentes e conversas informais entre proprietários, sócios e seus familiares. Outro caso   o do Empreendimento 7, em que Joseph e seu sócio, que também é seu irmão, realizam este processo por meio das redes sociais, conforme relata a seguir:

“eu e meu irmão a gente é bem atento ao que está acontecendo no mercado. Acho que Instagram é uma fonte boa, a gente olha todos os concorrentes através do Instagram. A gente admira os concorrentes e v  o que eles estão fazendo para inspirar a gente. Quando surgem novas oportunidades no mercado, muita coisa acaba chegando até a gente, temos amigo corretor conhecidos aí os caras acabam vindo oferecer alguma coisa nesse sentido, em época de pandemia agora, muito restaurante acabou fechando e então teve muita gente oferecendo coisa, a gente nem quis fazer nada nesse momento. Então quanto a oportunidade quando a gente está procurando alguma coisa a gente corre atrás se não, muitas coisas acabam chegando até a gente mesmo” (Joseph - Empreendimento 7)

Joseph explicou que utiliza redes sociais para acompanhar seus concorrentes e se inspirar no que eles estão fazendo. Além disso, mencionaram que muitas oportunidades chegam até eles por meio de amigos ou conhecidos, no entanto, eles tendem a avaliar as oportunidades antes de tomar qualquer decisão. Assim, ainda em rela o   concorrência, Vincenzo ressalta: “*Concorrência ela preocupa, mas no fundo é muito importante, ela te obriga a sempre estar atualizado, te obriga a ficar atento em rela o a expectativa do cliente*” (Vincenzo – Empreendimento 11) de encontro com este entrevistado que ressaltou a importância da concorrência, Samira reitera essa característica quando observa que a concorrência pode ser saudável o ramo do negócio, no entanto, ao contrário de todos os outros entrevistados, comenta que em sua opinião visitar seus concorrentes pode não ser muito elegante:

A concorrência sempre   saudável, faz com que você procure inovar ou criar novos pratos, novos temperos, modificar alguma receita ou não. Porém, a criar um cardápio, renovar custos, ver se da para diminuir alguma coisa. Só que tem alguns que a gente tem que chamar de concorrência, mas vamos falar da rede *Habibs* por exemplo: *Habibs*   uma rede que não tem nada de  rabe tradicional nem libanês, aqui em São Paulo nós temos alguns sim, muito bons restaurantes onde eu não tenho tempo de sair para experimentar, primeiro porque a gente pelo tempo é muito conhecido e a maioria desses lugares a gente encontra clientes e não acho politicamente correto, vai parecer que a gente está querendo especular. Mesmo querendo saborear para ser uma coisa saudável eu não acho elegante, fazer isso. Então, como   que a gente lida com quando abre a concorrência a gente se reúne, fala: “Bom, está caindo agora a venda [...]” porque todo mundo vai para fazer as compara es, entendeu?   como você separa do seu marido amanhã quando você arruma um namorado você está comparando com ele, e não vai dar certo se você ficar comparando. Então, nós lidamos o nosso problema sempre é relacionado a preço, quantidades que se vende e a procura que mede um pouco esse mercado, que cai o nosso movimento dependendo do dia a gente mais ou menos já tem uma expertise sobre esses assuntos há muitos anos a gente sabe estar ocorrendo alguma coisa,

ou no final de semana, final de ano, a gente sabe que vai vender tanto aqui. Tem um pouco da experiência, entendeu? Agora a concorrência tem que existir ela é saudável, agora, às vezes ela não é muito honesta ela usa de alguns recursos [...] para prejudicar, para poder se sobressair. Isso não acho muito saudável, mas isso existe em qualquer área, não é na área só de restaurante. Então a gente tem que estar sempre consciente dos nossos custos serem justos no preço de vendas, nós temos custos muito altos, por isso que as vezes conseguem preço melhor, não posso afirmar que o nosso é o melhor, só posso afirmar que o nosso é o mais conhecido. Então, lidar com concorrência a gente não pode se estressar por isso, nem se aborrecer a gente tem que tirar disso sempre uma lição (Samira – Empreendimento 8).

Samira mencionou que, apesar da competição saudável que estimula a criação de novos pratos e a revisão de custos, existem certos concorrentes, como grandes redes, que não seguem os padrões tradicionais árabes ou libaneses, o que gera um dilema ético visitando esses locais ao tentar experimentar pratos de concorrentes diretos. Apesar, de Samira e seus familiares pensarem assim, tem outros Empreendimentos que tem um pensamento diferente sobre este aspecto de lidar com a concorrência, como é o caso do Domenico:

“eu não olho a concorrência, mas eu acompanho o mercado. Eu vejo o que está acontecendo ao redor, mas a concorrência eu não olho, não é algo que me preocupo. Olho o mercado, vejo quais são as tendências, vejo que em tal lugar está dando certo, então seguimos mais ou menos assim. Eu leio muito livro, acompanho muitos restaurantes na internet, o que estão fazendo hoje, mas a concorrência não me preocupa não” (Domenico – Empreendimento 13).

O entrevistado enfatizou que, embora ele esteja atento às tendências gerais do mercado, não se concentra especificamente na concorrência. Ele prefere focar em entender o mercado e observar o que está funcionando bem, menciona que busca informações em livros, acompanha restaurantes na internet para entender as práticas atuais, mas a concorrência direta não é algo que a preocupa. Neste cenário argumenta-se que o que é concorrência para um Empreendimento pode não ser para as demais, não existe uma generalização, uma vez que cada organização tem concorrentes diretos diferentes. Verifica-se que, muitas vezes, que o fato de carregarem o título de serem restaurantes longevos, ou seja, com mais de 35 anos de história, legitima seu negócio e concorrência passa a não ser uma grande preocupação.

Outro aspecto notável em relação ao ambiente externo, são os clientes que acabam sendo um importante norteador neste processo, tais relatos podem ser considerados estratégicos utilizados pelos atores organizacionais para o monitoramento das ameaças de mercado e apreensão de oportunidades. Neste contexto, por serem restaurantes de origem de imigrantes, muito buscam referências em outros lugares, como exemplo: visitam o país de origem; consomem produtos de origem; conhecem a cultura a fundo; e, mantém relacionamentos nesse

âmbito. Mesmo utilizando-se de um processo de monitoramento informal e sem processos estruturados, os atores conseguem acompanhar mudanças e tendências de mercado e do setor e, por vezes, desenvolverem ideias de novos produtos com base nessas informações, observando que se trata de organizações que preservam o passado de suas organizações. Este exemplo acontece com os Empreendimentos 2, 5 e 23 que reconfiguram seus recursos e passam a comercializá-lo para outros públicos, conforme será apresentado mais tarde.

Outro aspecto externo que de alguma forma também pode impactar os regimentos internos das organizações, são os fornecedores. Saymonn aborda que a relação com fornecedores é um ponto importante, indica que em seu empreendimento eles não estão constantemente buscando novos fornecedores ou produtos, pois mantêm uma certa fidelidade aos produtos que já conhecem e confiam. Eles têm amizades com outros restaurantes e, em situações em que um produto específico está em falta, costumam se ajudar mutuamente. Embora desejem um maior faturamento, reconhecem que existe um mercado para todos e comenta:

“a questão de fornecedor, de produtos, esse mercado ficamos em uma fidelidade de produto, tradição, não acompanhamos isso direto, temos amizade com vários restaurantes, as vezes acaba um produto, a gente se ajuda, eu diria que claro que gostaríamos de mais frequência, faturamento, por outro lado tem mercado para todos, tem muito a questão do bairro, localização, no sentido de ir a tal lugar e restaurante, existe uma diferença entre as casas, os produtos básicos são os mesmos, mas são os detalhes [...] vê a questão de implantar coisas novas no funcionamento do dia a dia” (Saymonn – Empreendimento 10).

Reflete-se que neste relato, não necessariamente é uma oportunidade, mas eles estão monitorando isso, pois pode impactar negativamente nos clientes perder a essência do produto produzido. Francesca do Empreendimento 6 também comenta que na parte de cardápio as mudanças são muito sutis pois apesar de analisarem possibilidades de atualizar e aumentar a venda, buscam fazer isso sem perder a essência daquilo que já foi comprovadamente um sucesso junto a clientela. Ela comenta que estão monitorando principalmente a qualidade dos insumos e para trocaram para melhores fornecedores, dessa forma, ampliando os processos produtivos (Francesca – Empreendimento 6).

Ainda em relação aos fornecedores, Tommaso do Empreendimento 2 e Giovanni do Empreendimento 23 são dois entrevistados que defendem que atualmente a gama fornecedores e o acesso aos produtos de qualidade foi facilitado. Em contraponto a tais relatos, Samira do Empreendimento 8 discorre sobre a queda na qualidade dos produtos disponíveis para a produção de alimentos. Para ela isso acontece principalmente devido à diminuição da qualidade

dos insumos agrícolas, como resultado do uso de agrotóxicos e da falta de controle de qualidade nas plantações, algo que era mais controlado quando os produtos eram adquiridos diretamente de agricultores e feirantes no mercado municipal. Para Samira, essas mudanças externas afetaram a qualidade final dos pratos preparados no estabelecimento

Ao abordar as dimensões de análise dos micros fundamentos, Teece (2007) tem como objetivo direcionar uma das perspectivas e evidenciar as restrições cognitivas e os preconceitos analíticos dos gestores na tomada de decisões durante o processo de identificação e exploração de oportunidades de mercado. Dessa forma, quando os entrevistados foram questionados a respeito de como as oportunidades são vistas no mercado ou monitoradas, houve diferentes pontos de vista em relação a este aspecto, muito dos entrevistados destacaram a presença constante de oportunidades no mercado, indicando que elas surgem diariamente. Como foi o exemplo de Tommaso do Empreendimento 2, que aponta uma questão importante: embora haja oportunidades para expandir ou abrir novos caminhos, eles optam por fazer isso com muita cautela, e muitas vezes até deixam de fazer, pois têm consciência de que manter a qualidade ao expandir para múltiplas cozinhas pode ser um desafio. Ele menciona que isso é algo com o qual as franquias lidam, pois os franqueados desejam replicar a mesma qualidade em várias unidades, mas podem enfrentar dificuldades, já que nem sempre possuem a mesma habilidade ou método de preparo que o espaço original. Mas ao mesmo tempo, o mesmo entrevistado revela que se oportunidades de crescimento não forem agarradas, você pode acabar “sumindo” deste ambiente competitivo, conforme comenta em seu relato a seguir:

“a ampliação foi uma demanda de mercado, você amplia ou acaba sumindo, porque outros vão pegar o seu espaço, o mercado vai crescendo e se você não entrar para atender esse mercado, outro vai atender, como aconteceu com outras padarias similares as nossas que foram fechando, há 40 anos atrás tinham muito mais padarias com esse nosso perfil do que hoje, no próprio bairro tinha umas 6 ou 7 padarias de pão italiano, hoje tem 2 muito pequenas [...] mas é uma exigência do mercado, fica e se adapta e cresce ou vai sumir” (Tommaso – Empreendimento 2).

Partindo dessa visão, esse olhar para o mercado, bem como para o ambiente externo, precisa surgir de uma tomada de decisão que sempre acontece pelos sócios que estão a frente do negócio ou em uma conversa entre os familiares. Essa atitude é unânime em todos os empreendimentos analisados, como pode ser visto nos trechos a seguir:

“A decisão é tomada entre os sócios, a gente é empurrado para isso aí, é uma coisa que vem, recentemente essas coisas veem, atualmente a gente tem um planejamento para crescer, temos um planejamento da década de 70 até a década de 90 ia por demanda de mercado e não planejamento, hoje temos o

planejamento formal, mas nem sempre foi assim (Tommaso – Empreendimento 2).

O entrevistado explica que as decisões na empresa são tomadas em conjunto pelos sócios. Além disso, ele destaca que, embora exista um plano formal de expansão, isso não era necessariamente a prática no passado, quando a expansão era mais reativa às demandas do mercado do que a partir de um plano estratégico antecipado. Esse relato revela uma mudança de olhar para o mercado atualmente, quando os empreendedores conseguem acessar informações privilegiadas que possam sinalizar uma possível de viabilidade de novos projetos para o seu negócio, seja um projeto de expansão, de franquias ou investimento tecnológico.

É notável que esse olhar para o mercado acontece de maneira diferente em casa estrutura organizacional, por exemplo, Piero descreve que as ações realizadas pela empresa, pode ser engajada em viagens para buscar novidades relacionadas à gastronomia como é o caso de sua organização “*eles viajam muito, estão trazendo coisas novas, investem na equipe, fazem um trabalho para que isso reflita positivamente no cliente*” (Piero – Empreendimento 22), ou como é caso nos relatos de Martina e Amira:

“Quando a gente viajava para a Itália, sempre vimos coisas novas e acabamos trazendo, isso é uma coisa muito boa e que agrega muito [...] porque sempre vamos buscando a história do restaurante na cidade de Lucca, acabamos trazendo mais um prato típico que a gente descobre, mais um ingrediente, isso com certeza contribui” (Martina – Empreendimento 1)

“E a gente faz muita viagem também, antes da pandemia, ano sim ano não a gente voltava pro Líbano, pra trazer novidade, pra trazer até mesmo equipamentos pra cozinha industrial. É assim que a gente vê” (Amira – Empreendimento 15).

Diante dos relatos, revela-se que os entrevistados investem em iniciativas para garantir que a qualidade do serviço oferecido e aprimorar a experiência do cliente por meio de esforços e investimentos feitos pela empresa, neste caso principalmente por meio de viagens para identificar oportunidade de mercado com objetivo de trazer novidades para a organização.

No Quadro 12 a seguir, apresenta-se uma síntese do monitoramento realizado pelos restaurantes longevos:

QUADRO 12 – AÇÕES IDENTIFICADAS E DISCUSSÕES SOBRE MONITORAMENTO (*SENSING*)

Ações	Organizações	Citações Importantes
Realização de pesquisas de mercado informais com clientes consumidores dos serviços e produtos oferecidos.	Empreendimento 3 Empreendimento 17 Empreendimento 23 Empreendimento 2 Empreendimento 20 Empreendimento 12 Empreendimento 4 Empreendimento 5	<p>“A maior base que você tem é a estatística, estatística são as vendas. Mas você chega e escuta os clientes” (Pietro).</p> <p>“eu pai era um cara que tava sempre se atualizando, um cara que obviamente aprendeu ali, tava no comércio com os clientes o tempo todo” (Francesco).</p> <p>“a gente não utiliza ferramentas para isso, mas escuta muito a opinião de clientes, muita coisa surgiu do comentário dos nossos clientes” (Giovanni).</p> <p>“estou cansado de receber clientes porque tem um amigo que tem outro negócio, que é cliente nosso e recomenda a gente, isso é tudo, ter credibilidade e ética no mercado é excelente” (Tommaso).</p> <p>“Lembro que quando meu pai estava lá trabalhando ele dizia que os clientes tinham um vínculo com ele. Porque era a mesma pessoa, ele ia saber até o prato que a pessoa queria. Sabia quem era o cliente mais chato, o cliente mais fácil de atender ou mais difícil de atender. Ele já sabia tudo isso!” (Antônio).</p> <p>“desde o atendimento direto ao cliente, até quando o cliente está se despedindo, chegar na mesa do cliente” (Lorenzo).</p>
Realização de pesquisas de mercado formais de mercado sobre serviços e produtos oferecidos	Empreendimento 18	<p>“A gente sempre olha para o mercado, tanto formalmente quanto informalmente, o que eu falo de formalmente, é a gente estudar, a gente se atualizar sempre do ponto de vista do conhecimento, fazer pesquisas junto aos nossos clientes, entender os caminhos do mercado de uma maneira formal” (Amelie).</p> <p>(Pesquisas formais de mercado. Mesmo a entrevistada sendo única a admitir tal prática relata que as pesquisas informais também acontecem.)</p>
Realização de viagens nacionais e internacionais com objetivos de trazer novidades para a organização.	Empreendimento 1 Empreendimento 2 Empreendimento 20 Empreendimento 22 Empreendimento 6 Empreendimento 4	<p>“Quando a gente viajava para a Itália, sempre vimos coisas novas e acabamos trazendo, isso é uma coisa muito boa e que agrega muito” (Martina).</p> <p>“Eles viajam muito, estão trazendo coisas novas, investem na equipe, fazem um trabalho para que isso reflita positivamente no cliente” (Piero).</p> <p>“Chegou a ir, mas por turismo, nunca foi para a cidade que eles saíram, nós já fomos para a Itália várias vezes para pesquisar toda a parte de gastronomia, de insumos e tudo mais, a possibilidade de aplicar um pouco do conhecimento não só acadêmico, mas gastronômico, que você tem estado no lugar, tendo novas receitas, facilita bastante para que possa construir e fazer mudanças sem deixar para trás a história dos ancestrais, mas aperfeiçoando” (Francesca).</p>
Diálogo entre proprietários, gerentes e sócios seja em reuniões ou momentos informais	Empreendimento 1 Empreendimento 2 Empreendimento 3 Empreendimento 6 Empreendimento 7 Empreendimento 12 Empreendimento 14 Empreendimento 20 Empreendimento 23	<p>“A gente costuma conversar com bastante gente quando temos uma ideia, a gente pergunta até para cliente o que acham, faz uns 15 dias que foi uma moça no restaurante e eu disse que queria fazer algo, ela disse que não era para fazer porque ia ficar muito moderno e aqui não era para isso, buscamos conversar com gente que entende, arquiteto e essas coisas, estamos perguntando para os próprios clientes também” (Martina).</p> <p>“a decisão é tomada entre os sócios, a gente é empurrado para isso aí, é uma coisa que vem, recentemente essas coisas veem” (Tommaso).</p>
Realização de visitas à fornecedores.	Empreendimento 2 Empreendimento 6 Empreendimento 10	<p>“a gente operacionalizou muito a cadeia de suprimentos, de armazenamento, o controle de estoque, de fornecedores, a gente desde sempre tivemos fornecedores muito tradicionais, muito antigos onda a velha guarda, os tios nem faziam mais cotação, de uns 20 anos para cá a gente ainda preza alguns desses fornecedores mais antigos, até por uma questão de coração, porque eram amigos do meu sogro e tudo mais, mas a gente profissionalizou muito mais a nossa cadeia de suprimentos, até frente as novas exigências de vigilância sanitária, a gente buscou novos fornecedores, novas alternativas, eu acho que a</p>

		<p>estrutura física, capital humano de fornecedores que a gente formou uma cartela bastante interessante” (Francesca).</p> <p>“então tem que se ver o lado prático das coisas, sempre conseguimos fornecedores que nos deram excelência em qualidade” (Saymonn).</p>
Objetivo ou concretização da expansão do negócio	<p>Empreendimento 2</p> <p>Empreendimento 6</p> <p>Empreendimento 23</p>	<p>“atualmente a gente tem um planejamento para crescer, temos um planejamento da década de 70 até a década de 90 ia por demanda de mercado e não planejamento, hoje temos o planejamento formal, mas nem sempre foi assim” (Tommaso).</p> <p>“o desafio é esse, crescer de forma sustentável, a maneira como o crescimento vinha é no sentido de não precisar trabalhar full, isso não é sustentável para a vida, nem para o negócio, italiano tem uma coisa, acho que nenhum outro povo tem, que é que se precisa ter um tempo para viver, quando se vai para a Itália vê isso” (Francesca).</p>
Atualizações para se manter no mercado	<p>Empreendimento 1</p> <p>Empreendimento 2</p> <p>Empreendimento 4</p> <p>Empreendimento 6</p> <p>Empreendimento 17</p> <p>Empreendimento 23</p>	<p>“Acho que a gente foi só tentando se atualizar de como se manter no mercado” (Francesca)</p> <p>“o mercado evoluiu, o que o consumidor evoluiu, os fornecedores, o food service, toda a questão da qualidade dos ingredientes, tudo isso foi muito dinâmico, tinha algumas coisas que a gente estava muito preso, de que isso tem que ser feito dessa forma, por tradição, por conceito e tinha outras que pareciam novidades” (Giovanni).</p>
Conhecer o público-alvo	<p>Todos os Empreendimentos conhecem seus principais públicos e o descrevem nas entrevistas.</p>	<p>“Hoje temos 25 profissionais, que conhecem os clientes pelo nome, não vem só pela comida, mas por ser atendido por determinado garçom, que gosta de atender, a equipe tem uma influência grande” (Piero).</p> <p>“os clientes são exigentes, vem artistas, repórter, a comida é mais cara porque é diferente e os judeus muito exigentes, temos produtos caros” (Hera).</p> <p>“nós temos uma clientela também de pensamentos parecidos, ou seja, que gostam do tradicional, que gostam da coisa de comer, de lembrança de paladar” (Samira).</p> <p>“Normalmente os nossos clientes são mais velhos, uma faixa etária de quarenta até cem anos de idade. Muito família. O pai, o vô, acabam trazendo o filho, o neto para comer junto. Claro que a gente recebe todo tipo de cliente, mas não é um restaurante que vem quatro amigos de vinte anos saindo para jantar, acontece, mas é bem menor a frequência” (Joseph).</p>

Fonte: Elaborado pela autora inspirado em Correia (2018).

A partir dos elementos apresentados, o processo de monitoramento de mercado dos restaurantes longevos pode ser caracterizado a maior parte por mementos de informalidade (viagens pessoais, identificação de novos produtos de concorrentes, visitaçao ao estabelecimento dos concorrentes e conversas informais entre proprietários, sócios e suas famílias) que se desenvolvem conforme novas ideias de serviços ou produtos que emergem ao longo do tempo, e que de certa forma, moldam a dinâmica de apreensão de oportunidades. Esses atributos informais representam características da cultura organizacional familiar presente nos empreendimentos analisados, fundamentam aspectos singulares que os tornam restaurantes longevos.

Percebe-se como uma prática comum nos empreendimentos a utilização de pesquisas também informais para compreender a necessidade de seus consumidores, que muitas vezes, acontecem na própria organização em um contato direto entre proprietários e clientes. Para

tanto, o desenvolvimento de análises informais também são advindas de viagens dos membros a frente da administração e da família envolvida no negócio, que buscam analisar novos produtos e tendências considerando suas origens imigrantes. Estas informações se alinham aos conceitos abordados por Jantunen et al. (2012), que destacam que o monitoramento está ligado à compreensão das demandas dos clientes em uma organização.

Ao longo da história dos empreendimentos, os produtos e investimentos geralmente eram definidos pelos membros da família sem análises estruturadas, como é o caso de Nicolo, Saymonn, Antonio e Luca até hoje, baseando-se na experiência pessoal da gestão familiar. Com o passar dos anos, a liderança dos negócios ficou com algum descendente familiar e fez parte de uma renovação estratégica como é o caso dos Empreendimentos de Giusepp, Francesca, Salvatore e Giovanni. Esse movimento levou a uma reorganização significativa, onde as atividades das capacidades dinâmicas se tornaram mais proeminentes. Essas atividades não se desenvolveram isoladamente, mas por meio de interações informais entre os atores organizacionais, como: membros da família, funcionários antigos, sócios e proprietários.

Segundo as informações coletadas, notou-se que as informações arraigadas por meio de pesquisas informais normalmente não eram discutidas em momentos formais, como por exemplo em reuniões. A discussão de tais informações aconteciam somente por meio de interação informal entre os sócios e ocasionalmente os fundadores, sendo possível inferir que a construção de sentido a respeito do monitoramento ocorria por meio destes atores organizacionais.

Assim, mesmo ocorrendo a construção de sentido na apreensão de oportunidades entre os sócios e familiares, muitas vezes a implementação de tais oportunidades só ocorria pelo desejo do empreendedor a frente do negócio, que estava determinado a realizar as supostas mudanças. Muitas vezes os familiares, que são os próprios fundadores, são chamados a colaborar com decisões estratégicas por respeito ao seu legado, mas é possível perceber que não há grande poder de decisão por parte desses membros mais antigos. Com isso, a realidade vivenciada nos restaurantes longevos vai de encontro com uma concepção das atividades dinâmicas centradas em um único indivíduo (Teece, 2014; Helfat; Peteraf, 2003), demonstrando que o empreendedor desempenha um papel relevante na articulação das informações e processo decisório e no processo de construção de sentido das informações de monitoramento de oportunidade. Nesse contexto, no caso do Empreendimento 13, foi relatado que as mudanças só ocorreram quando o fundador viajou ou até mesmo após seu falecimento, como no Empreendimento 5.

Destaca-se, no contexto dos restaurantes longevos, que as dimensões das capacidades dinâmicas não são estáticas, mas constituem-se mutuamente, devido ao caráter empreendedor de quase todos sócios e proprietários e de seu papel ativo no processo decisório. Adner e Helfat (2003) e Ambrosini e Bowman (2009) concordam ao afirmar que a maneira como os gestores percebem o ambiente, impacta diretamente na resposta da organização diante das mudanças externas. Este aspecto sugere que as capacidades dinâmicas estão atreladas à capacidade dos gestores em interpretar esse ambiente, o que, por conseguinte, direciona as tomadas de decisão e as mudanças estratégicas na empresa.

Ao longo do tempo, conhecer o público-alvo e manter uma presença consistente no mercado por décadas pode refletir a habilidade da organização em aplicar o conhecimento acumulado por seus fundadores e sucessores (Teece, 2007). Para De Massis *et al.*, (2016), as organizações que conseguem acessar e utilizar seu conhecimento passado podem se destacar pelas capacidades que possuem para desenvolver, interiorizar e reinterpretar suas experiências passadas. Além disso, o monitoramento não se limita a comunicação entre membros internos da empresa, mas também inclui o envolvimento de atores externos, como fornecedores e clientes antigos, que de maneira indireta influenciam na vigilância das oportunidades de mercado. Essa interação é essencial para estabelecerem parcerias e relacionamentos de longo prazo ao mesmo tempo em que colabora com o monitoramento do ambiente.

Na seção a seguir será apresentado a atividade de Apreensão de Oportunidades (*Seizing*) realizado pelos restaurantes longevos.

5.2.3 Ambiente Interno: Apreensão de Oportunidades (*Seizing*).

O processo de apreensão de oportunidades dos restaurantes longevos, desenvolve-se de maneira concomitante ao processo de monitoramento de mercado. Ao longo da evolução desses empreendimentos, mudanças foram implementadas e a inovação aconteceu moderadamente, no objetivo de garantir a continuidade dos negócios em um ambiente considerado dinâmico e com ampla concorrência, como é o caso do setor gastronômico de São Paulo. No entanto, por se tratarem de organizações com trajetórias maduras, as mudanças sempre foram dialogadas e pensadas de maneira singular, com o intuito de não perder a essência dos negócios, uma vez que a tradição dessas empresas é considerada um aspecto importante em todos os empreendimentos analisados. Nesse contexto, as empresas tiveram que demonstrar resiliência ao enfrentar períodos de prosperidade e de crises, adaptando-se ao ambiente em busca de diferentes formas de se manterem relevantes no mercado.

Quando os entrevistados foram questionários sobre as principais mudanças ocorridas no ambiente interno, diferentes respostas surgiram, como: mudança no cardápio; estrutura física e ampliação do ambiente; automatização de algumas funções com a implementação de tecnologias; e, em três casos, mudança radicalmente em todo processo e estrutura. Além disso, é importante complementar que alguns empreendedores como a Hera e o Nicolo salientaram em suas respostas que nenhuma mudança ocorreu desde a fundação.

Segundo os entrevistados, 18 deles ressaltaram as mudanças no cardápio. Como é o caso do Giovanni do Empreendimento 23, que resalta que inicialmente o cardápio era limitado a 20 pizzas e a algumas sobremesas feitas pela avó. Com os passar dos anos, houve uma evolução significativa devido às mudanças no mercado. Nesse sentido, com as novas demandas dos consumidores e com novos ingredientes disponíveis no setor de alimentos, a mudança no cardápio ocorreu de maneira significativa. Conforme comenta a seguir:

“Eu acho que cardápio foi o que mais mudou, inclusive porque nós começamos e tinha 20 pizzas no máximo no cardápio, muito restrito mesmo, eu estou até procurando, porque eu tenho em algum lugar o cardápio original que a minha mãe fez, até como curiosidade, pelo fato do meu pai ser músico, tinha umas partituras [...] então essas coisas mudaram, uma mudança foi o mercado, falar de 37 anos, o mercado evoluiu, o consumidor evoluiu, os fornecedores, o *food servisse*, toda a questão da qualidade dos ingredientes, tudo isso foi muito dinâmico, tinha algumas coisas que a gente estava muito preso, de que isso tem que ser feito dessa forma, por tradição, por conceito e tinha outras que pareciam novidades, quando apareceu pizza doce, eu levei uns 2 ou 3 anos, lidando com reclamação de clientes porque a gente não tinha nenhuma pizza doce, falando com o meu pai para colocar uma pizza de chocolate e ele falando que eu estava louco” (Giovanni – Empreendimento 23).

Giovanni comentou o desafio que foi introduzir novidades principalmente pela resistência de seu pai, o fundador do negócio que preservava pelos aspectos originais da pizza e suas origens italianas. Ele contou que a estratégia foi equilibrar a inovação com a preservação da identidade de suas pizzas e da marca, procurando atender a novos nichos de mercado sem afastar os clientes antigos.

Sendo o cardápio uma das principais mudanças, revelou-se semelhança com o que foi mencionado por Amira, que comentou “*Acho que as maiores mudanças foram no cardápio, que vieram das mãos do cozinheiro, ele é um grande cozinheiro, ele aprendeu tudo, ele faz desde doce a salgado*” (Amira - Empreendimento 15). A entrevistada apresenta que, no início, o cardápio era limitado e tais mudanças foram positivas, pois abriram um leque de opções para atender a diferentes gostos, como o público com restrições alimentares. Ela abordou que anteriormente o cardápio era dominado por pratos com carne, assim, para quem não come carne

foi algo bem-visto e o restaurante passou a agradar o gosto de todos os clientes. Do mesmo o Empreendimento 14 adotou opções sem carne em seu portfólio.

A partir dos relatos de Giovanni e Amira, verifica-se que os proprietários comentaram que as principais mudanças do negócio estão relacionadas ao cardápio. Mas é importante pontuar que, ao mencionarem as mudanças realizadas, elas estão totalmente voltadas à ampliação de sabores e inserção de novidades relacionados a quantidade de pratos ofertados, como é o caso da ampliação dos sabores de pizzas e das esfirras e não necessariamente ao modo de preparo e processo dos produtos.

Ressalta-se aqui, que esse processo de apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos pode ser influenciado também por fatores exógenos, como as próprias demandas do mercado. Assim, ao acolherem essas demandas, os empreendimentos as incorporam em seu ambiente interno e fazem as devidas modificações para aproveitar essas demandas como oportunidades. Além disso, destaca-se que essas mudanças não foram relatadas como grandes reconfigurações, mas consideradas apenas como adaptações para que os empreendimentos pudessem se manter no mercado, como relato da Francesca que comentar ter incorporado em seu cardápio opções veganas e novos tipos de doce.

“lá atrás, adequar para um novo perfil de público, novo padrão de nutrição que a gente tem, minha filha é vegetariana e em homenagem a ela eu criei um mangelotti verde, massa feita com espinafre com recheio de abóbora, então a gente acaba criando algumas coisas, a gente recebe muitos clientes que querem a opção vegetariana, desenvolvemos novos tipos de molho, hoje aparece muita gente que é celíaco, por incrível que pareça, a gente trabalha com massas industrializadas sem glúten e tenta fazer todo um processo a parte, uma outra coisa, nosso forte sempre foram as massas, as carnes, o cabrito que é parmegiana, mas o meu genro, marido dessa minha filha tem um pézinho na confeitaria, então a gente começou a também produzir alguns doces diferentes, que também não se fazia, pana Cotta, desenvolver outros tipos de doces, tiramisù, muitas coisas de sobremesa a gente terceirizava, agora estamos fazendo dentro da nossa produção uns doces mais especiais” (Francesca – Empreendimento 6).

Este aspecto é interessante pois complementa a narrativa de alguns entrevistados que que apesar de introduzirem novos sabores no cardápio, ressaltam que não mudam o modo de preparo do produto, destacando que o tradicional não é mudar, como é o caso de Joseph do Empreendimento 7:

“Em relação a comida, a gente preservou a massa porque já tinha a receita da massa super tradicional, o modo de preparo do molho [...] a gente preservou tudo. Aí a gente vai inovando com novidades no cardápio, então a gente vai tirando as pizzas que menos saem e colocando pizzas novas e inovando. A gente vai criando sabores, os que vão fazendo sucesso ficam e os outros vão

saindo, faz coisas temporárias, esse tipo de coisa. Mas a gente não entra também em modismos, atualmente, de alguns anos para cá começou muito “ah, pizza napolitana, pizza napolitana”, ela é feita de um modo diferente, usa um molho enlatado que dizem ser molho italiano; a gente não fez isso. Por mais que seja um produto italiano, seja característica italiana, a gente preservou o que a fundadora fez quando ela chegou” (Joseph – Empreendimento 7).

Este depoimento, vai de encontro com o relato de Amelie do Empreendimento 18, a qual revela que desde o começo ela e sua família preservam a identidade do restaurante como ‘cozinha clássica francesa’, portanto, comentou que desde o começo eles já tinham essa identidade demarcada e sempre entenderam que a mesma deve permanecer. No entanto, adaptar-se às mudanças no mercado é indispensável, conforme comenta Amelie a seguir:

“para sempre no que é a essência da identidade, claro que ao longo do tempo a gente foi fazendo mudanças de cardápio, a gente foi adaptando, tirando alguns pratos, colocando alguns pratos mais contemporâneas, por exemplo, adaptando aos pratos veganos, doces veganos que a gente incorporou no cardápio e que essa necessidade era totalmente inexistente até relativamente pouco tempo atrás, claro que essa identidade, como se você tivesse as raízes que forma a sua cara, sua identidade, seu propósito e as suas folhas, fazendo comparação a uma árvore, suas folhas vão mudando de cor, de textura, a gente sim, sempre teve essa proposta de ser um restaurante de cozinha francesa e sempre adaptando conforme as necessidades”(Amelie – Empreendimento 18).

Salientou-se que a entrevistada compara essa ideia à estrutura de uma árvore, onde as raízes representam a base e a identidade do restaurante, enquanto as folhas são as mudanças e adaptações que ocorrem com o tempo. Complementando essa ideia, percebeu-se que, apesar dos empreendimentos analisados carregarem o título de serem longevos, vários empreendedores se mostram preocupados com as tendências e buscam abarcar tais novidades para continuarem competitivos no mercado e angariar novos possíveis públicos. Essa preocupação fica evidente com a quantidade de empreendimentos preocupados com a inclusão de comida vegetariana e vegana em seus portfólios. Entendendo que essa tem sido uma preocupação de vários entrevistados, apresenta-se como exemplo o caso de Salvatore do Empreendimento 3, que comenta que a comida à base de vegetais é a implementação de um alimento do futuro.

“Se você perguntar para o meu avô, ele vai falar que foi ele que introduziu o arroz onde deixou de ser bar e começou a ser um restaurante, na década de 90 introduziu o pão sírio e o Beirute. No ano passado a gente lançou o X do futuro, 100% vegetal com gosto de carne, mas 100% vegetal, se foi um cliente que deu nosso carro-chefe, quem somos nós para não ouvir o cliente? Acho que é isso, ouvir o cliente e entender qual a demanda e necessidade, ir se adequando, rejuvenescendo, nada é eterno, que consegue ficar fixo, tem que ir se atualizando, como eu falo a nossa chave de sucesso era a tradição, minha

bússola era a tradição, isso não significa ser velho, [...] talvez a gente não experimente essa tradição logo de cara, era uma tendência, no mundo inteiro ano passado, a tendência era utilizar como ingrediente a maconha, para a gente não faz sentido fazer uma movimentação dessa pela tradição, mas a questão do vegetariano, até do vegano, da diminuição do consumo da carne não é mais tendência, já está consolidado, a gente ouvia muito dos filhos dos clientes, que adoravam vir aqui mas decidiu ser vegetariana, fez essa opção, daí que foi se adaptando e adequando nas coisas que vão acontecendo na própria cidade, estado, mas mantendo uma espinha dorsal, ter um propósito, ver os fatores chaves de sucesso, então a gente vai implantando essas mudanças” (Salvatore – empreendimento 3).

Assim como os demais entrevistados citados, Salvatore comentou a necessidade de atualização constante, reconhecendo que nada é eterno e que é essencial os empreendimentos se ajustarem às tendências de mercado. Ele destacou que a questão do vegetarianismo e veganismo, assim como a diminuição do consumo de carne, não são mais considerados tendências momentâneas, mas sim escolhas consolidadas e cada vez mais comuns entre os consumidores. Ele enfatiza que essa mudança não significa deixar de ser “tradicional”, mas a reconhece como uma evolução no comportamento das pessoas. Para complementar este relato, apresenta-se o comentário de Martinta do Empreendimento 1, em que ela revela que o consumidor passou a ser mais exigente do que algumas décadas atrás e que estão cada vez mais familiarizados com a gastronomia, conforme sua fala:

“Tem alguns pratos desde a fundação depois teve os pratos que meu pai introduziu, agora tem os pratos que eu e meu irmão introduzimos, a gente acaba mudando conforme o mundo vai mudando, vamos vendo o que as pessoas gostam, hoje em dia temos muita concorrência, então as pessoas conhecem muito mais a gastronomia do que conheciam 20, 30 anos atrás, as pessoas ficaram mais exigentes, então vamos nos adequando a isso, trazendo um toque de modernidade mas sem perder a essência e isso não é tão fácil porque a gente não quer se perder, temos que ter um meio termo sempre (Martina – Empreendimento 1).

A partir dos relatos anteriores, percebeu-se que com as novas exigências dos consumidores, os empreendedores estão cada vez mais atentos às mudanças de mercado e reconhecem que as adaptações são necessárias para a apreensão de oportunidades com inovações em seus negócios. Por meio dessa preocupação, as organizações passaram a discutir novos serviços como exemplo o oferecimento de serviços de delivery: empreendimentos como o de Giovanni com aplicativo próprio, e outros por meio de aplicativos já existentes no mercado, como relataram Joseph, Lorenzo, Salvatore e Giovanni que também está inserido nesta plataforma.

Giovanni do Empreendimento 23, comentou que em sua empresa inicialmente criou o 0800 para facilitar a questão do telefone e mais tarde um aplicativo próprio que desenvolveu,

além de ter o *ifood* como parceiro. Segundo o empreendedor, o objetivo não é vender pelo aplicativo disponível no mercado, mas que seja uma ferramenta que contribua para trazer novos clientes para o aplicativo criado. Neste aplicativo, também foi inserido a possibilidade de uma espécie de cadastro do cliente, para que o cliente se habitue a utilização do aplicativo e faça o uso dos cupons para troca de pizza e outros produtos.

No entanto, contrapondo a essa ideia, apresenta-se o Empreendimento 13 com uma gestão mais conservadora, em que Domenico comenta que poucas coisas foram mudadas, e quase todas foram pautadas em pequenas reformas na estrutura física, conforme relata:

“A gente não mudou muita coisa, viu? Porque a gente não queria descaracterizar a casa, tirar muito do que ela era antigamente. Por mais que estejamos nos tempos modernos, as coisas evoluindo, a gente permaneceu do jeitinho que ela era antes. É tanto que, tem clientes aqui que falam “nossa, eu vinha aqui quando era criança com a minha mãe e com o meu pai e não mudou nada”. O que mudou foi o quê? Uma cortina, um piso, mas a estrutura permanece a mesma” (Domenico – Empreendimento 13).

Diante deste cenário, ao se questionar os entrevistados sobre as mudanças do negócio, muitas organizações ampliaram ou renovaram suas estruturas físicas. Este é o caso da Francesca do Empreendimento 6, que descreveu a mudança completa sobre sua evolução física e estrutural. Ela revela que, inicialmente, na década de 70, houve a construção de uma sede própria, substituindo uma sede pequena por um prédio maior. Esse novo prédio foi dividido em diferentes áreas, incluindo atendimento, produção, salões de atendimento, andares específicos para produção de massas artesanais e escritórios. Nos anos 2000, houve uma expansão adicional quando o prédio ao lado foi adquirido, e possibilitou ampliar a capacidade de atendimento de 100 para 400 lugares.

Assim como no negócio de Francesca, o entrevistado Vincenzo do Empreendimento 11 também realizou modificações em sua estrutura utilizando práticas ambientais, por ter reutilizado diversos materiais que seriam descartados. Vincenzo comenta que aproveitou a pandemia para realizar reformas e explica que, após cerca de 30 anos, ele fechou sua empresa por seis meses para fazer uma reforma significativa, focando em uma reconstrução do local. Vincenzo revelou ter um grande interesse em preservar elementos tradicionais, como o papel de carta, os postais e os manuscritos, resgatando práticas que estão caindo em desuso. Ele destaca que, embora não seja um restaurador ou chef de cozinha brilhante, fez mudanças substanciais na ambientação da casa, criando um ambiente aconchegante. Por exemplo, menciona ter criado uma fonte decorativa com 20 torneiras antigas no meio do salão, proporcionando uma atmosfera lúdica, conforme comenta: “*peguei tudo aquilo que está*

entrando em extinção, o papel de carta, os postais, manuscritos, eu desenhei uma fonte com 20 torneiras antigas que estão no meio do salão e fiz decorativo” (Vincenzo – Empreendimento 11). Ainda em relação às práticas ambientais, Samira do Empreendimento 8, também comentou em vários momentos da entrevista sobre a substituição de embalagens sustentáveis implantadas como uma inovação no restaurante.

Ainda durante a pandemia, Lorenzo do Empreendimento 12, também aproveitou para realizar mudanças no espaço físico do seu negócio, como a instalação inicial de ventiladores, e posteriormente, a transição para ar-condicionado central. Conta que ficaram fechados por quase 8 meses e em vez de reabrir imediatamente, decidiram realizar uma reforma na cozinha, criando uma área para lavagem de materiais e esterilização, buscando principalmente cumprir regras contidas na legislação e atender aos parâmetros técnicos exigidos. Segundo ele, as reformas foram elogiadas pelos clientes, pois tornaram o ambiente mais acolhedor e espaçoso. O foco principal foi garantir que as mudanças não afetassem negativamente a experiência dos clientes, enquanto buscavam adaptar-se às novas tendências.

Como forma de consolidar as oportunidades apreendidas, percebe-se que três organizações passaram a realizar um acompanhamento mais intenso na legislação a respeito das especificidades técnicas dos produtos de maneira mais aprofundada. Tommaso do empreendimento 2 deixa claro este aspecto ao comentar as diferenças de legislação do Brasil em comparação com a Itália, conforme relata: *“tem aspectos sanitários que alteram muito, mexe muito para manter a tradição, na Itália vai no estabelecimento que vende frios e laticínios, podem estar expostos ao ar livre, aqui não pode, um pouco disso, a lei sanitária aqui acaba talhando a gente, na Europa a validade é mais branda”* este relato reflete as diferenças culturais que impactam os empreendedores no cumprimento de legislações técnicas.

Ainda em relação as ampliações na estrutura física dos negócios, João comentou que em seu empreendimento a pizzaria ocupava somente uma parte do imóvel, enquanto as outras áreas estavam sublocadas para três pequenos comércios. Revela que seu pai, o fundador, priorizava a funcionalidade e segurança do local, mantendo a parte elétrica, hidráulica e esgoto em ordem, porém não investia muito em melhorias estéticas, já que o imóvel era alugado e qualquer melhoria significativa poderia aumentar o valor do aluguel. Ele contou que embora a propriedade fosse considerada meio velha e não tão bonita visualmente, foi adaptada ao longo dos anos para atender às mudanças do bairro, que era residencial e se tornou comercial. Por conta dessa transformação, a família decidiu incorporar um setor de choperia à pizzaria para atrair o novo público que começava a trabalhar na região. Dessa forma, as sublocações foram encerradas e uma reforma foi feita para adaptar a parte da rua no setor de choperia do

restaurante. Para tanto, em 1998, seu pai comprou o estabelecimento em que seu negócio estava instalado.

O caso de ampliações na estrutura física dos estabelecimentos também ocorreu para Martim do Empreendimento 25, que comentou que quando a estrutura foi ampliada o crescimento foi notável em todas as áreas. Ele contou que ampliaram a estrutura do estabelecimento para 800 metros quadrados (quatro vezes maior que o espaço original) e agora contam com diferentes ambientes, como: um bar, uma grande adega climatizada, duas cozinhas para diferentes processos e uma sala com 90 lugares (embora reduzida durante a pandemia). Diante desta ampliação de espaço, foi necessário aumentar consideravelmente o número de funcionários: antes contavam com 3 a 4, agora contam com 20 a 24 colaboradores, incluindo trabalhadores temporários. Em resumo, segundo Martim, o negócio cresceu exponencialmente, tanto em termos de infraestrutura quanto em qualidade de produtos e serviços.

Além das informações relacionadas às mudanças nos espaços físicos dos empreendimentos, também é relevante uma análise dos estabelecimentos que mudaram ou permaneceram no mesmo endereço. Os restaurantes que permaneceram no mesmo local foram os Empreendimentos 5, 8, 10, 15, 16, 18 e 19. Todos passaram por pequenas reformas relacionadas à manutenção, sendo que somente os Empreendimentos 10, 18 e 19 passaram por ampliações significativas em seu tamanho. Além disso, é importante mencionar que o Empreendimento 16 abriu mais uma unidade do seu negócio, mas acabou fechando alguns anos mais tarde, voltando à unidade original, que permaneceu no mesmo endereço desde a sua fundação. Já os empreendimentos que ampliaram suas unidades e acabaram mudando seus endereços foram os Empreendimentos 1, 2, 3, 7, 11, 14, 21, 23 e 25. Destaca-se que os Empreendimentos 7 e 21 continuam em suas localizações originais, mas devido à expansão de suas unidades de restaurantes, acabaram abrangendo mais endereços para seus negócios. Em resumo, oito estabelecimentos mudaram de endereço devido a expansões, enquanto os demais optaram por permanecer no mesmo local desde o início, considerando esse aspecto como algo tradicional para tais negócios. Essas decisões foram influenciadas principalmente por fatores relacionados às demandas dos clientes, pela visão dos proprietários sobre o crescimento e por conta da estabilidade do empreendimento.

Neste contexto, existem os dois lados, os empreendedores que defendem que houve mudanças e aqueles que expressam não terem mudado nada em seus estabelecimentos. Samira do Empreendimento 8, por exemplo, contou que devido à tradição da família e a marca conservadora, as mudanças não foram significativas. Eles mantêm máquinas de setenta anos e empregam funcionários com mais de 50 anos, o que reflete a relevância que ela expressa em

manter uma gestão conservadora. No entanto, ela reconhece que a resistência à adaptação às novas tecnologias pode atrasar o negócio, especialmente no contexto de mudanças nos métodos de pagamento, como a introdução de cartões de crédito. O aspecto conservador relatado pela Samira, diverge do caso de Amira do Empreendimento 15, que também é de origem árabe e comenta *“Mudanças no cardápio [...] quando o fundador começou era Kibe, esfíha e só. Os salgados eram esses. Ai ele foi inventado a esfíha de calabresa, de palmito, verdura e introduzindo outros sabores. Porque assim, abriu um outro leque né, para todos os gostos”* além da expansão para mais sete unidades do empreendimento.

Além disso, destaca-se o empreendimento mais recente analisado, criado em 1988 e liderado por Martim, o empreendedor reflete: “Enfim, acho que mudados muito”. Ele descreve uma trajetória marcada por transformações relevantes, conforme detalha a seguir:

“o que a gente fez, foi desenvolver o negócio, começamos como um embrião, uma coisa muito simples, singela, que tratava de vender sanduíches, saladas, alguns pratos quentes, sopas e nós então modificamos isso radicalmente, na área de cozinha a gente estudou, evoluiu, cresceu, nosso cardápio era de 10, 12 itens naquela época, hoje tem 50 itens, não pode ter mais que isso senão perde o foco e não faz bem o que precisa fazer, temos uma cozinha já sofisticada, com muita qualidade e um azeite muito italiano, mudamos muito porque fazíamos mais acessível, mais fácil, menos elaborado, agora temos processos, molhos, equipamentos, um pouquinho diferente, crescemos muito nessa área de cozinha, a carta de vinhos era enxuta, 20, 30 rótulos naquela época, hoje são 250 rótulos, mudou o jeito que a gente trabalha, o jeito que a gente foca, começamos a fazer menus harmonizados, de degustação, começamos a juntar o vinho de uma forma bastante inusitada na época, hoje já é normal” (Lorenzo – Empreendimento 12).

Da mesma forma, Martim destacou o impacto das atualizações tecnológicas, ou seja, adaptações tecnológicas. Lorenzo do Empreendimento 12 também ressalta as transformações advindas da introdução da informática em seu negócio, ele menciona a adoção de um cardápio digital com *QR Code*, que segundo o empreendedor, foi uma inovação significativa em relação ao passado. Nesse sentido, evidencia-se um contraponto em relação ao relato de Nicolo do Empreendimento 9, que menciona como única mudança a aquisição de computadores para a organização. Esse contraste evidencia que as principais mudanças ocorridas nos negócios foram elencadas recentemente, essa renovação ocorreu em função da identificação da necessidade de investimentos em novos aparatos tecnológicos.

Além disso, em se tratando de todos os gestores que relaram mudanças em seus negócios, identificou-se a preocupação dos empreendedores em sobreviver no mercado e no amadurecimento no estabelecimento como um todo, principalmente na sua reputação, por conta do tempo em que estão no mercado. Essas mudanças internas são a base para uma

reconfiguração de recursos que levam em conta a apreensão de oportunidades, ou seja, as atividades *seizing*. No caso dos entrevistados, notou-se uma preocupação na implementação e desenvolvimento de produtos com características inovadoras para aquela organização, como por exemplo, produtos veganos, vegetarianos, saudáveis e produtos doces.

Outra forma de apreensão de oportunidades, pode ser vista no Empreendimento 2 de Tommaso, que apresentou que a padaria com mais de um século de existência, adaptou-se às mudanças por meio da expertise da padaria na produção de pães com fermentação natural. O entrevistado que tem formação em engenharia química e conhecimentos em bioquímica, ressaltou a complexidade desse processo. Segundo ele, é um desafio manter a qualidade em larga escala, enfatizando a sensibilidade do método, influenciado por variáveis como clima, qualidade da farinha e mão de obra especializada, a qual, segundo ele, é escassa nesse setor. Um dos marcos na história do empreendimento, de acordo com Tommaso, foi a colaboração da padaria com uma empresa na Bélgica, quando a padaria foi reconhecida pela excelência de seu fermento natural. Sua receita foi incluída em uma coleção seleta de fermentos, com renovações regulares baseadas nas especificações da organização, conforme revelou a seguir:

“fazer nosso pão, que leva 3 ingredientes: farinha, água e sal, o fermento somente de farinha e água, que vamos renovando todo dia, tem uma empresa que fabrica fermentos naturais e elencou no mundo 100 fermentos naturais, ela pegou esses 100 fermentos e fez uma fermentoteca na Bélgica, no Brasil ela pegou 4 empresas que possuem essa fermentação natural, nós somos uma, a Bauducco é outra que faz nos panetones, o que ela fez, pegou nosso fermento natural, nossa receita, fizemos aqui a receita para eles verem, escrevemos e foi levado para a Bélgica, está em uma câmara e eles renovam de tempos em tempos conforme a nossa prescrição, eles de 6 em 6 meses buscam a nossa farinha para levar usar lá, simbolicamente temos aquela chave ali, que é a chave da nossa geladeira na Bélgica” (Tommaso – Empreendimento 2).

Segundo o entrevistado, o empreendimento produz pães de alta qualidade, utilizando ingredientes simples - farinha, água e sal - mantendo um fermento natural renovado diariamente. Isso reflete o compromisso da padaria em preservar suas raízes mesmo enquanto abraça as demandas contemporâneas em busca de autenticidade. Essa notoriedade conquistada pela empresa por meio dos seus produtos, contribui para manutenção de sua especialização no fazer de seu produto, pães artesanais de fermentação natural. A reconfiguração dos recursos se faz presente na produção especializada de um produto difícil de ser feito em maior escala.

Como forma de manter a qualidade do empreendimento e dar suporte ao desenvolvimento de novos serviços, ao longo desse processo de renovação estratégia, cinco empreendedores salientaram acerca da obtenção de títulos de qualidade e três sobre a criação

de livros da história da organização. Além disso, em cinco empreendimentos mencionou-se a presença de artistas e pessoas públicas que já frequentaram o negócio.

No Quadro 13 a seguir, apresenta-se uma síntese das ações identificadas de apreensão de oportunidades (*Seizing*).

QUADRO 13 – APREENSÃO DE OPORTUNIDADES (*SEIZING*)

Ações	Organizações	Citações
<p>Delinear a solução para o cliente; (Em relação a produtos a opção de novos sabores e a serviços novas formas de ofertá-los como o delivery).</p>	<p>Empreendimento 8 Empreendimento 12 Empreendimento 18 Empreendimento 20 Empreendimento 23 Empreendimento 25</p>	<p>“o produto, o insumo para o consumo caíram muito a qualidade, o bom produto que esse o Brasil tinha, hoje ele é exportado a gente trabalha... É muito difícil achar um produto como a gente achava para fazer da nossa cozinha cada vez melhor, a qualidade da planta, agrotóxicos, coisas que nós não lidávamos antes” (Samira)</p> <p>“colocando alguns pratos mais contemporâneos, por exemplo, adaptando aos pratos veganos, doces veganos que a gente incorporou no cardápio e que essa necessidade era totalmente inexistente até relativamente pouco tempo atrás” (Amelie).</p> <p>“preocupação muito grande em basicamente três coisas, primeiro um atendimento honesto [...] segundo uma qualidade muito grande nas pizzas, que era o principal produto, isso significa os melhores materiais possíveis, de acordo com a vontade do cliente, não importa se fosse mais barato, mais econômico muçarela x ou farinha y, tinha que procurar e se possível comprar o melhor, aí vem uma coisa que prossegue até hoje, que é fazer bem a pizza em todos os seus sentidos” (João).</p> <p>“que ajuda muito é manter qualidade em todos os sentidos, desde o atendimento direto ao cliente, até quando o cliente está se despedindo, chegar na mesa do cliente, tendo isso, não tem problema” (Lorenzo).</p> <p>“porque fazíamos as mais tradicionais e umas inventadas por nós, depois que fomos colocando e colocando e isso veio trazendo ao consumidor perspectivas, hoje nós temos opção com ingredientes veganos, tem pizza sem lactose, a massa sem glúten, então a gente vai tentando atender nichos que conseguimos ampliar as opções de cardápio” (Giovanni).</p>
<p>Mudança na estrutura física ou ampliação do negócio</p>	<p>Empreendimento 1 Empreendimento 4 Empreendimento 5 Empreendimento 13 Empreendimento 14 Empreendimento 16 Empreendimento 17 Empreendimento 18 Empreendimento 21 Empreendimento 22 Empreendimento 23 Empreendimento 25</p>	<p>“abrindo a cabeça do público, a gente tem pratos veganos aqui, pratos glúten free, é tendência, é mercado, nesse ponto é mágico” (Martim).</p> <p>“em relação ao público, fomos vendo que esse pessoal mais antigo, começaram a morrer, a gente foi falando que precisa trazer as pessoas da nossa geração, porque só deixar o pessoal da idade dos nossos pais, aconteceu muito de quem frequentava adoeceu, aí o outro também e foi assim, fomos tomando consciência que era preciso trazer outro público, não excluir aquele, mas trazer gente da nossa geração, foi uma coisa natural da gente ver” (Martina).</p> <p>“em 1988 o meu pai comprou essa loja, eu reformei e mudamos para cá, só ampliamos, compramos do lado, mas continuamos aqui desde novembro de 88” (Martim).</p> <p>“na cozinha se aumenta a área da chapa diminui a cozinha, vai sempre mexendo e adaptando e vai modernizando também, se é mais econômico, geladeira que aumenta o espaço de armazenamento ou cortador de frios que antes se tirava na mão e hoje é tudo automático (Giusepp).</p>

		“Eu comecei a pizzaria em um espaço térreo, em 96 fiz um anexo superior com todas as áreas importantes da pizzaria, eu tenho o bar, toaletes, um salão para 120 pessoas que eu abri em 96, no subsolo tenho a parte de delivery, no térreo tenho a pizzaria que comecei a malhar, hoje eu tenho uma capacidade de 370 lugares” (Luigi).
Decisão de investimentos em tecnologia e novos maquinários	Empreendimento 2 Empreendimento 5 Empreendimento 14 Empreendimento 15 Empreendimento 23	“a manutenção das máquinas que eram antigas, preparação do macarrão, massas recheadas, investiram nisso e achei bem interessante, as máquinas são italianas e uma mão de obra para uma máquina dessa, é difícil encontrar” (Giulio). “Eu projetei uma coifa que não tem no Brasil, o cara que fez a coifa falou “meu, eu nunca vi!”, eu falei “claro que você nunca viu, porque não tem no Brasil”, então eu vi isso em país de primeiro mundo, na Itália, vi isso na França, vi na Alemanha, no Brasil não tem essa coifa com essa quantidade de motor, com esse tipo de filtro, com essa caída, com essa dobra, com essa exaustão externa, você não vai achar aqui”. (Giusepp)
Identificação de regras contidas na legislação para atender aos parâmetros técnicos.	Empreendimento 2 Empreendimento 10 Empreendimento 12	“reforma na cozinha, criando uma área para lavagem de materiais e esterilização” (Lorenzo). “tem aspectos sanitários que alteram muito, mexe muito para manter a tradição, na Itália vai no estabelecimento que vende frios e laticínios, podem estar expostos ao ar livre, aqui não pode, um pouco disso, a lei sanitária aqui acaba talhando a gente, na Europa a validade é mais branda” (Tommaso).
Construir lealdade e comprometimento dos colaboradores;	Empreendimento 1 Empreendimento 4 Empreendimento 7 Empreendimento 8 Empreendimento 13 Empreendimento 16 Empreendimento 19 Empreendimento 21	“hoje temos 25 profissionais, que conhecem os clientes pelo nome, não vem só pela comida, mas por ser atendido por determinado garçom, que gosta de atender, a equipe tem uma influência grande” (Luigi). “Então os clientes vinham também por causa dos garçons que distraíam, falavam besteiras, coisas assim. Então eram quatro garçons senhores de idade. Era uma casa tradicional com garçons senhores, aquela coisa mais carinhosa e essa situação os clientes estranham um pouco hoje, porque hoje não tem mais ninguém senhor de idade. Hoje são novos, então eles falam “cadê aqueles senhores todos simpáticos?” e eu falo “uns saíram, dois faleceram” e eles estranham nessa parte” (Martina). “o cozinheiro mais novo tem 30 anos que trabalha aqui, o garçom 15 anos” (Hera).
Prêmios ou reconhecimentos de sua qualidade e antiguidade	Empreendimento 1 Empreendimento 2 Empreendimento 4 Empreendimento 5 Empreendimento 15	“tem alguns prêmios da Veja” (Hera). “a gente ganhou um selo de valor cultural de São Paulo da prefeitura, que são 7 estabelecimentos na cidade toda, não necessariamente de restaurantes, mas entre esses 7” (Martina).
Publicação de livros sobre o negócio	Empreendimento 2 Empreendimento 3	“em 2014 fizemos 100 anos e fizemos um livro comemorativo, depois dá uma folhada nele, tem histórias legais e engraçadas” (Tommaso). O entrevistado Salvatore enviou um livro físico para a pesquisadora contando a história do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A apreensão das oportunidades (*seizing*) desenvolvidas pelos restaurantes longevos, envolveu um processo de construção de sentido de seus proprietários, sócios e famílias a respeito da reorganização interna de seus recursos. A partir disso, conforme destaca Wang e

Ahmed (2007), o *seizing* envolve um processo de incorporação das oportunidades nos processos organizacionais.

Nesse sentido, é possível identificar pela fala dos entrevistados que este processo se inicia em conversas informais e, em alguns casos, reuniões periódicas, entre os membros que estão a frente dos empreendimentos, de acordo com a estruturação de cada organização. Esses encontros têm os objetivos de os membros compartilharem informações a respeito, por exemplo, de como está o andamento diário do negócio, como: questões relacionadas ao faturamento; marketing; controle de estoque; ações comerciais e possíveis novos processos de produtos ou serviços. No entanto, pontua-se as tomadas de decisões foram relatadas como procedimentos informais, onde não há procedimentos restritos ou fechados.

Em relação aos procedimentos formais, tratam-se de regras escritas, enquanto os informais são aqueles que não estão padronizados em documentos escritos. Portanto, nesta pesquisa, as referidas atividades de pesquisa com clientes, tomadas de decisão e reuniões, bem como, conversas informais, foram tratadas como procedimentos informais. Apesar de os entrevistados não terem demonstrado possuir regras e procedimentos escritos acerca de sua tomada de decisão, eles demonstram ter um domínio sobre as suas práticas de decisão, ou seja, parece existir uma certa tradição para um ritual de como tomar decisões (como fazer), caracterizando uma formalidade interna. A exemplo disso, três entrevistados mencionaram acerca da prática de chamar os fundadores para validar as decisões de reconfiguração de recursos nas organizações.

Destaca-se também como forma de apreensão das oportunidades, o desenvolvimento de canais de comunicação estreito entre os proprietários e clientes, onde busca-se compreender críticas e sugestões por meio do desenvolvimento de pesquisas informais. Além disso, salienta-se que a equipe de funcionários desempenha um papel fundamental na experiência dos clientes dos restaurantes analisados, seja por meio do atendimento acolhedor dos garçons mais antigos, seja pela conexão estabelecida pelos atuais funcionários mais jovens.

Por fim, assim como no processo de monitoramento de *sensing*, evidencia-se que as atividades de *seizing* que não se restringem apenas à liderança dos proprietários e sócios à frente da organização, mas também as suas famílias e aos fundadores do empreendimento. Assim, o *seizing* que se desenvolve no cotidiano organizacional a partir da interação e criação de sentido entre os atores organizacionais em um processo recursivo (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015).

Na próxima seção, será abordada a atividade de Reconfiguração de Recursos realizada nos restaurantes longevos analisados.

5.2.4 Ambiente Externo: Reconfiguração de recursos (*Reconfiguring*).

As mudanças estruturais, tecnológicas e culturais nos empreendimentos podem ser consideradas os principais vetores no processo de renovação estratégica e, conseqüentemente, da reconfiguração de recursos dos restaurantes longevos analisados. Os empreendedores e sócios proprietários realizavam reuniões para planejar o desenvolvimento de novos projetos. Conforme destacado anteriormente, os empreendimentos não tinham um processo formal de monitoramento das oportunidades de mercado, dependendo em muitos casos de ideias advindas dos clientes ou dos próprios empreendedores.

Recentemente, três empreendimentos juntamente com os membros a frente do negócio e da família decidiram que era importante investir para que seus produtos se tornassem escaláveis buscando tornar uma marca ainda mais sólida e oportunizando mais públicos de terem acesso aos seus produtos, como foi o caso dos Empreendimentos 2, 5 e 25. A partir dessas decisões, foi importante para esses negócios buscarem formas de tornarem seus produtos escaláveis bem como o estudo da complexidade no processo produtivo sem perder a essência e a tradição esperada pelos clientes. Por meio dessas mudanças, os empreendimentos puderam reformular a maneira de alcançar os clientes, não só os que vinham até a loja, mas aos clientes que compram por delivery, gerando assim a expansão do alcance dos produtos.

Em relação ao Empreendimento 6, Francesca comenta sobre o impacto positivo que ocorreu em decorrência da pandemia da COVID-19, salientando que “*a necessidade é a mãe da criatividade*”. Segundo ela, após este episódio, a família reabriu uma empresa mais ampla, com comercialização de produtos alimentícios, com parcerias e um projeto com o SENAI para a transição da comercialização da massa tradicional para uma massa de mais escala com o objetivo de fornecer para terceiros. Francesca revela que em um primeiro momento, o objetivo é que os clientes possam levar o alimento para casa. Segundo ela, além da questão do “*comfort food*”, que desperta memórias afetivas ao passar pela experiência, o cliente tem a possibilidade de levar a comida pré-pronta, molho pré-pronto e com um custo diferenciado. Em um segundo momento, Francesca comenta que estão com um projeto de industrializar uma das massas produzidas no estabelecimento, além de um projeto para gestão de franquias. De acordo com Breznik et al (2019) a entrevistada revela uma possível adaptação no modelo de negócio, elencando mudanças na forma de escoamento dos produtos.

Nessa perspectiva, no objetivo de tornar o processo de produção escalável, Giovanni do Empreendimento 23, pode ser considerado o caso de configuração de recursos mais específico

proposto. O Entrevistado revela mudanças operacionais significativas, como a alteração do processo de fermentação da massa com o intuito de padronizar a produção, possibilitando a expansão da organização, conforme relato a seguir:

“quais são as tendências, o que outras pizzarias estão desbravando de novidades, o que está sendo legal, o que está sendo percebido, observar tendências de consumo, isso tudo fomos olhando, o outro é a interna, o que eu posso fazer com o que tenho hoje, o que posso renovar, o que posso oferecer, temos esses dois grandes motores trabalhando para que a gente alinhe nosso cardápio e entregue opções, a gente saiu recentemente, recentemente, eu digo uns 4 anos já, de uma massa com fermentação breve, ou seja trabalhamos 33 anos com um tipo de fermentação e mudar para uma fermentação longa que já tinha muita gente trabalhando, foi uma mudança em 2016, ela não foi visando apenas melhorar o produto, mas melhorar o processo, inclusive estava na escola, fazendo o curso e o que eu estava buscando era o processo, a gente já tinha uma estabilidade, com 7 lojas, abrimos a sétima de 2014, tinha qualidades nas lojas que não me agradava, aí eu fui atrás de mais conhecimento, para tentar melhorar e deixar isso o mais organizado possível, então nos levou para um produto diferenciado e teve outro motorzinho que foi a mudança da massa, essa característica da massa, demos uma guinada de 2015 na verdade, quando comecei o processo, terminamos em 2016 e depois em 2017 com a massa integral, foi outra renovação que a gente fez, então esse caminho fez com que a pizza da 1900 mudasse para uma massa do século XXI, que a gente veio carregando uma massa do século XX durante muito tempo e essa mudança atendeu muito a expectativa do consumidor, isso foi bem legal e partiu de uma tendência mais operacional do que uma tendência de mercado, então foi uma mudança mais estável ao longo do tempo” (Giovanni – Empreendimento 23).

Segundo o entrevistado, essa foi uma mudança estável, mas que gerou transformações significativas, já que foi implementada a fabricação de uma nova massa, reconfigurando seu produto e alcançando expectativas positivas nos clientes. Nesse sentido, a transição de um processo de fermentação simples para um processo mais elaborado, foi uma mudança não só para melhorar o produto final, mas também para aprimorar todo o processo de produção. A característica empreendedora de Giovanni, em conjunto com seu sócio e família, possibilitou um novo olhar para seu principal produto.

Ele revelou uma jornada de transformação contínua dentro do setor, destacando a importância de dois principais “motores” para a evolução do seu negócio: a atenção às tendências do mercado e a remodelação de processos e produtos. Isso corresponde ao que versam Feldman e Orlikowski (2011), os quais defendem que a criação de novos produtos orienta todo processo de transformação da organização, consolidando novos conhecimentos a respeito de procedimentos internos de gestão, como novas formas de fazer o mesmo produto. Esse resultado também pode ser considerado uma modificação de processo no desenvolvimento do produto tornando-se parte de um processo de reconfiguração (Souza; Takahashi, 2019).

A partir dos dois casos identificados, para que o processo de reconfiguração fosse possível, houve a necessidade de uma mudança na cultura: de empresas familiares para culturas voltada para a profissionalização. Nesse contexto, Giovanni destaca uma reconfiguração de sua cultura ao mudar e padronizar seus processos. O foco do empreendedor está em abrir novas unidades, buscando levar a sua marca para outros públicos sem perder a qualidade, o que demanda uma cultura profissionalizada para cumprir as expectativas esperadas em processos de expansão. Possíveis conflitos nessa mudança de cultura ficam mais claros quando o entrevistado comenta que os fundadores são chamados nas tomadas de decisões apenas por respeito, uma vez que eles não concordariam com inovações na gestão.

Francesca, por sua vez, comentou sobre um aspecto de reconfiguração na cultura de sua empresa que incidiu em mudanças na cadeia de suprimentos e nas exigências de vigilância sanitária, conforme comenta a seguir:

“Onde a gente operacionalizou muito foi a cadeia de suprimentos, de armazenamento, o controle de estoque, de fornecedores, desde sempre tivemos fornecedores muito tradicionais, muito antigos ainda da velha guarda, os tios nem faziam mais cotação, de uns 20 anos para cá a gente ainda preza alguns desses fornecedores mais antigos, até por uma questão de coração, porque eram amigos do meu sogro e tudo mais, mas a gente profissionalizou muito mais a nossa cadeia de suprimentos, até frente as novas exigências de vigilância sanitária, a gente buscou novos fornecedores, novas alternativas, eu acho que a estrutura física, capital humano de fornecedores que a gente formou uma cartela bastante interessante (Francesca – Empreendimento 6).

Breznik et al. (2019) enfatizam que a construção de uma estrutura organizacional e cultura apropriada faz parte da reconfiguração de recursos de uma organização, como pode ser visualizado nos Empreendimentos de Giovanni e Francesca, existem indícios os quais apresentam novas formas de pensar no negócio e de reestruturar práticas anteriormente impensáveis pelos fundadores, com objetivo de crescimento em ambos os casos.

Os investimentos em tecnologia e maquinários nas organizações entrevistadas proporcionaram uma reconfiguração de seus recursos à medida que possibilitaram mudanças internas, facilitando a criação e implementação de novos produtos e processos, como foi o caso dos empreendimentos 4, 10, 13, 18 e 24. Assim, o *reconfiguring*, acontece por meio da análise dos gestores e corresponde às ações de constante renovação e reconfiguração de recursos, tangíveis e intangíveis, conforme as mudanças do ambiente dinâmico (Teece, 2007). Giusepp do Empreendimento 5, investiu em máquinas modernas, não mudou o produto, mas a forma como ele produz seus alimentos ao utilizar essa tecnologia, facilitando o processo e evitando diminuir a temperatura ou cozinhar demais.

“Se você souber respeitar os limites e usar a tecnologia para te ajudar a respeitar os limites, o convívio do velho com o novo é perfeito, é harmônico. Aquilo que expliquei para você, a minha cozinha é uma cozinha de mais de um milhão e meio, é uma cozinha extremamente moderna, se você ver a coifa que eu construí aqui você vai falar “puts!” Eu projetei uma coifa que não tem no Brasil, o cara que fez a coifa falou “meu, eu nunca vi!”, eu falei “claro que você nunca viu, porque não tem no Brasil”, então eu vi isso em país de primeiro mundo, na Itália, vi isso na França, vi na Alemanha, no Brasil não tem essa coifa com essa quantidade de motor, com esse tipo de filtro, com essa caída, com essa dobra, com essa exaustão externa, você não vai achar aqui. Então eu precisei quebrar uma parede na lateral da minha cozinha para entrar o tampo do meu fogão novo. Eu falei “eu quero assim espessura onde eu ponho assim e fica tipo uma piastra, porque eu tenho o fogo, mas eu não tenho uma piastra”, a chapa dela é mantida com uma temperatura que eu posso descansar a panela, não vai perder a temperatura, não vai cozinhar demais” (Giusepp – Empreendimento 5).

Analisa-se que o caso de Vincezo do Empreendimento 10 também passou por um processo de reconfiguração recursos, mas por meio de uma perspectiva diferente: através da oferta de eventos, incluindo mais um serviço no portfólio da empresa, acarretando diferentes inovações gerenciais. O Entrevistado revelou que mantém suas características italianas, mas com uma infraestrutura mais moderna, segmentada e bem construída. O *reconfiguring* foi visualizado quando Vincenzo apresentou a implantação de um poço artesiano e um gerador e passou a realizar eventos.

Na experiência de Giulio do Empreendimento 14, a reconfiguração de recursos ocorreu quando os proprietários investiram em máquinas modernas, substituindo máquinas antigas após um incêndio ocorrido no restaurante na década de 1990. As inovações ocorreram por uma necessidade, mas contribuíram para um processo mais completo, uma vez que, ao adquirir novos equipamentos a empresa passou a priorizar a qualidade do produto e mudou seus processos de produção, resultado na aprovação e reconhecimento dos clientes.

No caso de João do Empreendimento 20 a “*comandinha de papel*” de papel se transformou em um *QR Code* para pagar. Segundo o entrevistado “*isso é uma adaptação e inovação tecnológica, não é assim um grande investimento, uma grande coisa, [...] não teve grande diferença, independente do custo*”. No entanto, apesar de que para João não foi uma grande mudança, essa inovação tecnológica gerou reconfiguração na organização, trazendo agilidade para o serviço prestado ao cliente e assertividade para o gerenciamento do tempo e controle da empresa, concordando com o que defendem Khan, Daddi e Iraldo (2020) acerca das atualizações tecnológicas, as quais fazem parte de um processo de reconfiguração de recursos.

Já Luca do Empreendimento 24, o *reconfiguring* foi visualizado em uma inovação estrutural e sustentável da empresa. Ele descreve, que inicialmente, a estrutura física era de 150

metros quadrados, mas atualmente expandiu para 400 metros quadrados, pois adquiriram um imóvel vizinho e transferiram toda a estrutura para lá e o espaço original foi destinado ao atendimento. Ele comenta que, desde 1996, a cantina adotou práticas pioneiras em questões ambientais, instalando um lavador de gases para evitar a emissão de poluentes na atmosfera. Além disso, tratam a água com azeite bactericida antes de liberá-la no esgoto, minimizando a poluição do ar e da água, mostrando uma preocupação constante com o meio ambiente, conforme comenta a seguir:

“temos uma estrutura invejável, os melhores equipamentos da época, temos um layout muito bem projetado, contratei uma empresa de arquitetura especializada para fazer o projeto, fizemos um primeiro lavador de gases da região, que era um aparelho que só o Mc Donald’s tinha, já alinhados com essa questão ambiental, já em 96, quando ninguém tocava nesse assunto, fomos pioneiros nessa questão, na forma de lavar os gases e não deixar que fosse jogado os gases na atmosfera, esse aparelho faz isso e antes de liberar para o esgoto, a gente trata a água com azeite bactericida, onde as bactérias se alimentam de gordura, então praticamente não poluímos o ar e a água, essa foi uma preocupação que a gente sempre teve” (Luca – Empreendimento 24).

Essas implementações citadas no âmbito da sustentabilidade foram relevantes para trazer modificações substanciais na forma de fabricação do produto, por meio do descarte mais adequado dos resíduos dessa produção no ambiente. Essas práticas são sustentadas como reconfiguração de recursos conforme Khan, Daddi e Iraldo (2020) que concordam com a adaptação de melhores práticas como uma das formas possíveis de corporizar o *reconfiguring* nas organizações.

Na perspectiva de uma inovação focada no crescimento das organizações, dois empreendimentos revelam a construção de uma nova identidade visual em seus negócios, considerando-os uma reestruturação de seus recursos, conforme concordam Breznik et al., (2019) sobre a adaptação dos modelos de negócio. O Empreendimento 23 de Giovanni, revelou a renovação da identidade visual do restaurante visando atrair um público mais jovem, sem perder a autenticidade e a história que definem a marca. Francesca também comentou uma preocupação com a nova identidade no Empreendimento 4 e destaca a mudança da logomarca. Ela comentou que a cantina que virou um restaurante e, recentemente, virou empório, “*tinha uma logomarca super quadrada no sentido de ideia*”. Para mudar essa perspectiva, sua filha que trabalha no ramo de marketing, recriou a logomarca da empresa para dar sentido à expansão e às transformações que estão sendo implementadas no negócio.

A reconfiguração dos recursos envolveu a articulação de capacidades e recursos organizacionais para viabilizar oportunidades identificadas e apreendidas pelos atores

organizacionais (Teece, 2007). Nesse contexto, as transformações das organizações analisadas são consideradas como parte de seu processo de renovação estratégica, a qual ocorre em um movimento recursivo de monitoramento e apreensão de oportunidades.

No Quadro 14 a seguir, apresenta-se uma síntese dos recursos-em-uso no processo de reconfiguração (*Reconfiguring*):

QUADRO 14 – RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS (*RECONFIGURING*)

Ações	Organizações	Por quê?	Citações
Desenvolvimento de novas formas de vender os produtos.	Empreendimento 6 Empreendimento 23	Os estabelecimentos mencionados indicaram o interesse em expandir o negócio escalando seu produto.	<p>“estamos fazendo um projeto com o SENAI para a transição da comercialização da massa tradicional para uma massa de mais escala, para fornecer para terceiros, para nossos clientes em um primeiro momento para eles levarem, devido a uma queda no poder aquisitivo, as pessoas que gostam de comer a nossa comida, tem aquilo do <i>comfort food</i>” (Francesca).</p> <p>“tinha qualidades nas lojas que não me agradava, aí eu fui atrás de mais conhecimento, para tentar melhorar e deixar isso o mais organizado possível, então nos levou para um produto diferenciado e teve outro motorzinho que foi a mudança da massa [...] era 2015 quando comecei o processo, terminamos em 2016 e depois em 2017 com a massa integral, foi outra renovação que a gente fez, então esse caminho fez com que a pizza mudasse para uma massa do século XXI, que a gente veio carregando uma massa do século XX e essa mudança atendeu muito a expectativa do consumidor, partiu de uma tendência mais operacional do que uma tendência de mercado” (Giovanni).</p>
Mudança de uma cultura de empresa familiar para uma cultura voltada para a profissionalização	Empreendimento 6 Empreendimento 23	Quando profissionalizam a produção e as tomadas de decisões e passaram a chamar os fundadores mais antigos por respeito	<p>“a comida tem muito a ver com o italiano, de fazer parte do seu prazer, do seu dia a dia, eu faço essa parte de análise, da gestão de RH, porque é muito sofisticado hoje em termos de negócio, não basta ter uma gestão financeira boa para manter o seu negócio saudável, tem que ter no seu ponto de vista de análise de negócio, eu acho que nessa crise de pandemia para cá, com a profissionalização cada vez maior da parte formal do negócio, eu acabei contribuindo bastante inclusive na busca de soluções atuais, entre sócios, formalização de negócios, o que era a parte de cada um, atas de reuniões entre sócios, coisas que até então eles não faziam” (Francesca).</p> <p>“isso acabou acontecendo na questão de mão de obra em si, fizemos obviamente contratação de um gestor de TI, uma gestora de RH, não tinha profissional de marketing, tudo isso de 2014 pra cá, aí fizemos esses investimentos e se mostrou cada vez mais</p>

			necessário, o aplicativo que a gente desenvolveu, sistema próprio para vendas, foram soluções que a gente busca e investe para que a gente esteja cada vez mais funcional para o consumidor, para a gente também ter qualidade de informação” (Giovanni).
Investimento tecnológicos e maquinários	Empreendimento 4 Empreendimento 5 Empreendimento 11 Empreendimento 14 Empreendimento 20 Empreendimento 24	Aquisição de maquinários modernos e investimentos na cozinha com o intuito modernização.	<p>“a minha cozinha é uma cozinha de mais de um milhão e meio, é uma cozinha extremamente moderna, se você ver a coifa que eu construí aqui você vai falar “puts!” Eu projetei uma coifa que não tem no Brasil, o cara que fez a coifa falou “meu, eu nunca vi!”, eu falei “claro que você nunca viu, porque não tem no Brasil”, então eu vi isso em país de primeiro mundo, na Itália, vi isso na França, vi na Alemanha, no Brasil não tem essa coifa com essa quantidade de motor, com esse tipo de filtro, com essa caída, com essa dobra, com essa exaustão externa, você não vai achar aqui. Então eu precisei quebrar uma parede na lateral da minha cozinha para entrar o tampo do meu fogão novo” (Giusepp).</p> <p>“a manutenção das máquinas que eram antigas, preparação do macarrão, massas recheadas, investiram nisso e achei bem interessante, as máquinas são italianas e uma mão de obra para uma máquina dessa, é difícil encontrar, foram atrás, encontraram, fizeram manutenções necessárias que eram prioridades, eles não desistiram né, porque as máquinas precisavam de manutenção e a mão de obra aqui no brasil era difícil encontrar, ai foram atrás, conseguiram, trouxeram, fizeram manutenção, ajustaram as máquinas e deu tudo certo” (Giulio).</p>
Nova identidade visual com foco na mudança e crescimento da organização	Empreendimento 5 Empreendimento 23	Estabelecimentos que mencionaram o interesse por marketing e com o objetivo de crescer realizaram mudanças em suas logos e sites.	<p>“eu me formei em marketing, então até nos anos 2000, na minha cabeça era que pizza todo mundo faz, o marketing também sempre foi muito forte, umas campanhas diferentes, criar algo que ninguém faz, lançar produtos que não tinha, conseguimos dar uma embalagem legal para um produto, isso valorizou muito o nosso trabalho, eu tinha em mente que se eu precisar de algo diferente eu contrato alguém e peço exatamente aquilo que eu quero e ele vai me entregar, porque eu me afastei, quando era molequinho aprendi a fazer e depois dei esse gap para cuidar do marketing” (Giovanni).</p> <p>“um bom exemplo é a logomarca da cantina, que virou restaurante e agora virou empório, temos uma logomarca super quadrada no sentido de ideia [...] quantas vezes a gente tentou mudar e os mais velhos não deixavam [...] a gente viu que teria que fazer uma releitura, [...], a nossa filha é designer gráfica nos ajudou e assim pensamos em fazer algo</p>

			com uma origem (ela apresenta a logo)” (Francesca).
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como discutido anteriormente, o processo de reconfiguração de recursos dos restaurantes longevos está intimamente ligado às atividades de monitoramento e apreensão de oportunidades. Além disso, o processo de reconfiguração dos recursos ocorre a partir de conhecimentos, capacidades e experiência dos atores organizacionais. No entanto, o *reconfiguring* pode encontrar dificuldades de implementação por parte de empreendedores com características gerenciais mais tradicionais, os quais atribuem grande importância aos valores passados.

5.2.5 Síntese das Atividades das Capacidades Dinâmicas

Durante o desenvolvimento pesquisa de campo, foi possível identificar as principais transformações nos restaurantes longevos analisados. Como mencionado anteriormente, as atividades de monitoramento de oportunidades (*sensing*), a identificação e apreensão de oportunidades (*seizing*), bem como a reconfiguração de recursos (*reconfiguring*), envolvem processos dinâmicos e não lineares na busca por uma vantagem competitiva sustentável pela organização. As entrevistas realizadas destacaram que essas atividades muitas vezes se entrelaçam, se complementam ou passam por momentos de ruptura, especialmente ao observar as interações e sentidos construídos pelos membros organizacionais.

QUADRO 15 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NOS RESTAURANTES LONGEVOS

Microfundamentos	Atividades organizacionais identificadas
<i>Sensing</i>	<ul style="list-style-type: none"> *Pesquisas de mercado formal e informal *Conhecer o público-alvo *Realização de viagens internacionais para analisar as tendências de mercado *Diálogos formais e informais entre os sócios *Realização de visitas à fornecedores. *Objetivo ou concretização da expansão do negócio
<i>Seizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> *Investimentos maquinários *Atualizações e adaptações para se manter no mercado *Reformulação do planejamento estratégico *Lealdade entre os colaboradores *Prêmios e títulos de qualidade dos produtos e serviços *Produção de um livro sobre a história do negócio e depoimento de clientes
<i>Reconfiguring</i>	<ul style="list-style-type: none"> *Mudança no fazer do produto para escalar o negócio *Padronização do negócio para escalar *Desenvolvimento de novas formas de vender os produtos. *Mudança de uma cultura de empresa familiar para uma cultura voltada para a profissionalização *Investimento tecnológicos e maquinários

Fonte: Elaborado pela autora com base dos dados de pesquisa (2023).

O Quadro 15 apresenta uma síntese das capacidades dinâmicas identificadas durante a pesquisa de campo em restaurantes longevos. Tais Capacidades estão relacionadas as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* apresentando que elas estão ligadas às interações e significados construídos pelos membros organizacionais ao longo do tempo. Nesta seção, foi possível compreender como os empreendedores das organizações analisadas realizam e compreendem a gestão das organizações e notou-se que as atividades organizacionais relacionadas a capacidades dinâmicas ocorrem principalmente em estágios avançados da trajetória das organizações investigadas.

Na seção a seguir apresenta-se como a tradição está configurada nos restaurantes longevos a partir da visão dos empreendedores.

5.3 A TRADIÇÃO EM RESTAURANTES LONGEVOS

A tradição no senso comum refere-se a costumes, valores, práticas e crenças que são passadas de geração em geração em uma determinada sociedade, comunidade ou grupo. É considerada um elemento significativo para a identidade de um grupo e pode estar entrelaçada à forma como as pessoas se comportam e interagem (Dacin; Dacin; Kent, 2019) ao se relacionam umas com as outras.

Na literatura explorada ao longo deste estudo, Suddaby e Jaskiewicz (2020) destacaram um possível paradoxo entre a tradição e a inovação no contexto organizacional. A tradição foi retratada como um elemento estático, sugerindo que sua natureza poderia impedir a adaptação e a busca por novidades, sendo considerada um fator antagônico à inovação. Esta contradição entre tradição e inovação também permite questionar a forma como os sucessores e os novos gestores podem gerar vantagem competitiva, atuando no meio destes dois polos de discussão, levando-se em conta a tradição como recurso (Suddaby; Jaskiewicz, 2020).

Alguns autores como Magistretti; Dell’Era e Verganti (2020), reconhecem a tradição como uma nova fonte de inspiração para produtos e serviços, e apesar de sua resistência às mudanças, argumentam que se bem delineada, ela pode ser utilizada como um recurso estratégico que pode fornecer vantagem competitiva sustentável para a organização (Lattuch, 2019). Para os autores, a tradição pode representar um recurso valioso que traz consigo valores arraigados, práticas consolidadas e identidade organizacional. Nesse debate, os recursos são

compreendidos como elementos fixos para a organização, mas argumenta-se que nesta tese, a tradição pode não ser vista como algo estático, mas como algo dinâmico.

A falta de uma definição para organizações tradicionais também revela uma lacuna, evidenciando a necessidade de um entendimento mais abrangente e aprofundado das características e dinâmicas específicas que definem uma organização como tradicional. Dessa forma, busca-se compreender quais são as práticas utilizadas pelos gestores que podem ser estruturantes ou estruturadas em termos de tradição nas organizações longevas.

Portanto, para cumprir o terceiro objetivo desta pesquisa, são descritas como os gestores das organizações compreendem o que é tradição evidenciando as práticas utilizadas neste processo buscando entender como os empreendimentos lidam com as mudanças nesse cenário.

5.3.1 A tradição para os restaurantes longevos

A preservação do passado demonstra ser um elemento de grande importância aos entrevistados. Este aspecto fica evidente nos 25 restaurantes longevos analisados. Para eles, preservar o passado por meio de suas histórias representa não só o sucesso, mas também a comprovação da sua relevância ao longo do tempo no mercado. Assim, na medida que os gestores reinterpretem a história e tradição de uma organização, podem realinhar o futuro desejado com um passado reconstruído (Suddaby; Jaskiewicz, 2020).

Os negócios analisados são restaurantes longevos de origens familiares. No entanto, é notável que para alguns entrevistados este aspecto é mais forte do que outros para as organizações. Por exemplo, Giusepp em seu relato, ressalta a essência do negócio na tradição familiar e na continuidade do conhecimento e experiência transmitidos por meio das gerações, enfatizando que o aprendizado não ocorre apenas entre os membros da família, mas também se estenderam aos funcionários, que são ensinados desde o início e crescem dentro da empresa. Ou seja, Giusepp defende a ideia de que a tradição está na continuidade do sucesso do restaurante, enraizado na capacidade de ensinar e capacitar os novos funcionários e membros da família, conforme comenta:

“As famílias sempre trabalharam junto, eu fui um neto que vi os meus quatro avós dentro da cozinha, meu pai no salão, minha mãe no caixa, então essa sucessão foi feita em vida para mim. E eu me tornei chefe de cozinha com o meu pai sendo chef de cozinha e falando “então, malandro, agora você assume que eu quero ficar só no salão” então ele veio me ensinando, os meus avós vieram me ensinando, eu fui trabalhar em navio, me formei e trabalhei na Itália e na França. Depois quando eu voltei para o Brasil houve essa sucessão já em vida” (Giusepp – Empreendimento 5).

Este relato está conectado às raízes familiares ao demonstrar a transmissão de conhecimento e o que ele atribui ao entendimento de tradição entre as gerações. A sucessão mencionada mostra como o conhecimento e as habilidades foram transmitidos, que vai de encontro com a ideia de Samira, a qual também expõe acerca de como as raízes familiares moldam as práticas comerciais e a abordagem em relação ao trabalho. Ela descreve a família e o empreendimento como conservadores em relação a mudanças:

“Mudanças nós temos, uma característica de família: a nossa é muito conservadora com tudo. Sempre pisar em terreno seguro, isso já era do meu pai, a minha mãe já era um pouco mais aventureira, mas meu pai brecava porque ele gostava de sentir que a coisa ia estar certa, ele não gostava muito de arriscar. Tudo era muito sacrificante, o dia era sacrificado o tempo inteiro. Agora vamos dizer em mudança, que por incrível que pareça de comida, eu vou dizer a você que eu tenho máquina de setenta anos aqui, máquina que bate a massa do doce, eu tenho funcionários de mais de 50 anos, então pela própria marca conservadora da família, as mudanças não foram tantas” (Samira – Empreendimento 8).

Samira sugere que, apesar de haver algumas mudanças relacionadas a adaptações tecnológicas (financeiras e site), elas são limitadas e mantêm-se dentro dos parâmetros conservadores da família. Para ela, essa relutância em mudar está enraizada nas tradições familiares mesmo que isso signifique manter métodos antigos ou evitar inovações mais modernas. Em ambos os relatos foi possível analisar que os sucessores reproduzem as suas raízes familiares sedimentando os costumes de acordo com suas interpretações conforme defendem Wadhawani et al., (2018). Nesse sentido, a tradição corporiza-se ao longo do tempo por meio da própria reprodução de um conjunto de habilidades, conhecimentos, valores e culturas presentes nas raízes familiares (Petruzzelli; Natalicchio; Albino, 2020).

Ainda sobre a questão de raízes familiares, destaca-se o relato de Hera, a qual percebe a tradição está concentrada no fundador, que foi seu pai, pois ele foi quem estabeleceu e disseminou a cultura do empreendimento desde a abertura. Esses ensinamentos ficam evidentes por meio da escolha de fornecedores, do tratamento com os clientes e com os funcionários:

“Os ensinamentos do meu pai, era extrovertido, conversava, dava entrevista, temos uma equipe maravilhosa de muitos anos, então assim, continuamos da mesma forma que ele deixou, nem uma vírgula foi mudada, desde fornecedor até o atendimento, todo o ensinamento é dele, talvez se tiver uma terceira geração pode ser que mude ou não, tudo é igual e por isso é um grande sucesso, o carinho, amor, atenção, a forma que faz, tudo que se faz com amor vai para frente” (Hera – Empreendimento 16).

As raízes familiares proporcionam a sedimentação da identidade organizacional. No relato de Amelie, fica evidente a importância da identidade gastronômica para o restaurante e seus familiares envolvidos, já que desde o início foi estabelecido pelos seus fundadores como cozinha clássica francesa e ela pretende manter essa essência. A entrevistada faz uma analogia entre a identidade do restaurante e uma árvore, onde as raízes são a base sólida – culinária francesa - e as folhas são as mudanças superficiais - como mudanças no cardápio e decoração - que podem variar, mas sempre mantendo suas características. Ela discorre que “*desde o começo deixamos a identidade do restaurante como cozinha clássica francesa, portanto já desde o começo nós temos essa identidade demarcada e a gente entende que essa identidade é para permanecer para sempre no que é a essência [...]*” (Amelie – Empreendimento 18).

Além disso, ela destaca que as poucas mudanças que ocorreram foram técnicas, como a necessidade atual de um cardápio de vinho variado e a presença de um *sommelier*, as quais foram incorporadas ao longo do tempo sem comprometer a identidade da organização. Verifica-se que a preservação da tradição e, por conseguinte, da identidade serve como base para assegurar a legitimidade e autenticidade das organizações afim de perpetuar a história familiar, bem como para proteger a organização de grandes mudanças, ainda que estas possam representar o *mainstream* do mercado. Esse processo de sedimentação da identificação da tradição é consoante ao que expressam Dacin, Dacin e Kent (2019), os quais definem que a expressão de identificação está ligada à transmissão de significados simbólicos entre os entes organizacionais, transformando a identidade em práticas institucionalizadas e difundidas.

Pelo fato dos restaurantes longevos se tratarem de empresas predominantemente familiares, uma das entrevistadas comenta que as características destas organizações funcionaram de maneira diferente de um negócio não familiar, já que Amelie destaca que em empresas familiares a gestão é diferente de outras organizações, conforme seu depoimento “*a gente faz tudo, a gente cozinha, a gente lava louça quando precisa, a gente cuida do marketing, a gente cuida das redes, do departamento pessoal, a gente conversa com a equipe, é uma gestão, eu entendo que a gestão de empresas familiares sejam ou não, na área de alimentação, é uma gestão muito diferente*” (Amelie – Empreendimento 18). Nesse caso, a tradição se perpetua por meio de uma gestão concentrada em um ou poucos tomadores de decisão, demonstrando-se resistência para inovações no âmbito gerencial.

Por se tratar de empresas familiares, muitos restaurantes longevos consideram manter a sua tradição por meio de receitas guardadas em suas famílias para reproduzir em seus negócios, podendo se tornar um diferencial competitivo, uma vez que tais receitas são consideradas pelos entrevistados como patrimônio familiar. Pietro afirma sobre as receitas utilizadas foram escritas

pela sua bisavó: *“Eu tenho a receita da minha bisavó, mas é ruim de entender, é italiano arcaico, a letra...eu tenho até alguma coisa digitalizada, tem um livro que é muito interessante, que chama Talismã da felicidade, ele é em italiano, então tem receitas que vão licor”* (Pietro – Empreendimento 4). No caso dos gestores entrevistados, eles atuam como os indivíduos ou grupos que estão investindo na continuidade das tradições, os quais “protegem” as receitas familiares como forma de cuidar e perpetuar essa tradição de seus antepassados vivos em seus negócios (Dacin; Dacin; Kent, 2019).

Outro aspecto importante do que é considerado tradicional pelos entrevistados está relacionado a forma de como fazer o produto, sendo considerado até mesmo o segredo de suas receitas. Antônio enfatiza que todas as etapas de produção das refeições têm uma especificidade no modo de fazer: *“Agora segredo assim, é o jeito de fazer, tudo tem seu jeito de fazer, todo prato tem o jeito de fazer: o jeito mais fácil, o jeito melhor”* (Antônio – Empreendimento 20). Além deste relato, Tommaso revela que o tempo de experiência que o empreendimento possui no mercado e que se dedica a tal produção, também influencia no resultado do seu produto e do próprio negócio: *“O negócio ganhou renome e somos uma referência em pão caseiro, que é um pão artesanal, hoje está na moda, mas fazemos isso nos nossos 108 anos de existência”* (Tommaso – Empreendimento 2). Nesse sentido, a tradição está tanto no modo de fazer – ou seja, na expertise do empreendimento em fazer aquele produto por tanto anos –, como também na referência que ele se tornou para os seus clientes. O modo de fazer as receitas, enquanto uma prática institucionalizada, é realizado pelos guardiões que são atores organizacionais mencionados na literatura (Dacin; Dacin; Kent, 2019).

Ainda em relação ao processo de produção, Samira ressalta o fazer do produto sem o auxílio de máquinas automatizadas, considerando tradicional o modo artesanal de fazer o produto:

“Você cria raízes de difícil acesso com esse pessoal que aprendeu de um jeito e se você tiver que por uma máquina [...] gera um medo de não sair bom, nosso produto é muito artesanal, você abre uma esfirra redonda do mesmo tamanho igualzinha, mas é pela mão, não existe uma máquina que abre, poderia ser mais fácil, mas poderia mudar a massa” (Samira- Empreendimento 8).

A tradição é mantida não somente porque há um trabalho persistente ao longo do tempo, mas também porque há contínua interpretação por parte dos membros da família de Samira, que conectam diferentes épocas ao manter o modo de fazer conforme o legado da mãe. Assim, os familiares que estão emocionalmente ligados à tradição artesanal de produção investem e

mediam este trabalho, preservando a produção original desde a fundação do negócio (Giddens, 1994).

Ainda em relação ao produto, Lorenzo enfatiza que o que ele considera tradicional é manter a qualidade da sua produção a ponto de sempre oferecer ao cliente o mesmo produto quando ele for visitar o restaurante longo, segundo ele: *“não pode deixar perder a tradição, tem que manter a qualidade [...] ela qualidade que nós temos, em um restaurante vai comer determinado prato e já está sentindo o que vai encontrar, o cliente não pode vir aqui e pedir uma massa que já sabe como é, fica muito ruim, tem que saber que vai pedir, que tem sabor”* (Lorenzo – Empreendimento 12).

Além disso, a conservação do modo de fazer o produto está suscetível a romper caso não haja um trabalho satisfatório de custódia pelos atores organizacionais, pois a continuidade da tradição depende do esforço dos atores em passar os conhecimentos para as próximas gerações (Dacin; Dacin; Kent, 2019). Nesse sentido, Hera elenca que seu pai, o fundador, ensinou as receitas tradicionais da culinária grega aos demais cozinheiros, os quais vem sendo os mesmos ao longo das décadas:

“ele ensinou o primeiro cozinheiro, ele está aqui, mas não entra mais na cozinha por conta da idade, ele ensinou a fazer a comida grega, comida, doces, como grego gosta de comer e adaptamos algumas coisas para o brasileiro [...] o cozinheiro mais novo tem 30 anos que trabalha aqui, o garçom 15 anos” (Hera – Empreendimento 16).

Com o objetivo de sedimentar a tradição por meio da cultura do fundador, percebe-se que esta visão está presente nos restaurantes longevos analisados. Nesse sentido, elenca-se duas perspectivas de cultura: a organizacional e a relacionada ao manter as raízes do país de origem dos fundadores. A perspectiva organizacional pode ser visualizada no relato de Hera, que revela que *“as pessoas vêm de longe comer aqui, até hoje ligam perguntando quando vamos abrir, aqui trabalha assim há muitos anos, as pessoas pedem para não mudar nada, não mudar o estilo que meu pai deixou, não mudem estilo de comida”* (Hera – Empreendimento 16). Samira, por sua vez, acrescenta que: *“Se a visão dos fundadores não estivessem presentes no negócio, não seria tradicional”* (Samira – Empreendimento 8). De modo semelhante, João discorre sobre perpetuar a filosofia de seu pai, o fundador: *“Uma posição muito firme de continuidade, tem um lado gostoso nisso que é mais ou menos, eu mantenho a filosofia do meu pai”* (João – Empreendimento 20).

Além disso, foi possível perceber, diante os relatos dos entrevistados, que a cultura do fundador, ou seja, seu modo de trabalho e a sua interação com os clientes, foi disseminada ao

longo do tempo na forma de aprendizado organizacional. Assim, não raro, é possível perceber que a qualidade do atendimento dos restaurantes longevos entrevistados é uma de suas importantes e tradicionais características. Nesse sentido, Mattia relata que: *“hoje temos 25 profissionais que conhecem os clientes pelo nome, não vêm só pela comida, mas por ser atendido por determinado garçom que gosta de atender, a equipe tem uma influência grande, é muito participativa para trazer o cliente”* (Mattia – Empreendimento 22).

Essa tradicionalidade no atendimento, tem cativado os clientes ao longo de gerações, promovendo a fidelização do público-alvo dos restaurantes longevos, conforme revela Hera: *“as pessoas se encantam com a nossa história, as pessoas pedem para a gente não mudar, os clientes que comiam lá atrás, hoje trazem os filhos e os netos”* (Hera – Empreendimento 16). Martina complementa que: *“É tanto que, tem clientes aqui que falam “nossa, eu vinha aqui quando era criança com a minha mãe e com o meu pai e não mudou nada”. O que mudou foi o quê? Uma cortina, um piso, mas a estrutura permanece a mesma”* (Martina – Empreendimento 1).

Esse cuidado com cliente, está relacionado à presença contínua do fundador no negócio, o qual busca constantemente uma proximidade com seus clientes a fim de colher *feedbacks* em relação a qualidade do produto e do atendimento. Segundo Vincenzo, o desenvolvimento de uma escuta empática com o cliente se torna uma somatória para agradar o público: *“É uma somatória de coisas que o cliente se satisfaz, é aquele negócio, atender a expectativa do negócio que vamos atendendo nesses anos todos, mas é um corpo a corpo que a gente faz, eu estou direto na pizzaria, todos os dias eu acompanho, escuto, converso e vamos tocando o barco na medida que as coisas estão funcionando”* (Vincenzo – Empreendimento 11).

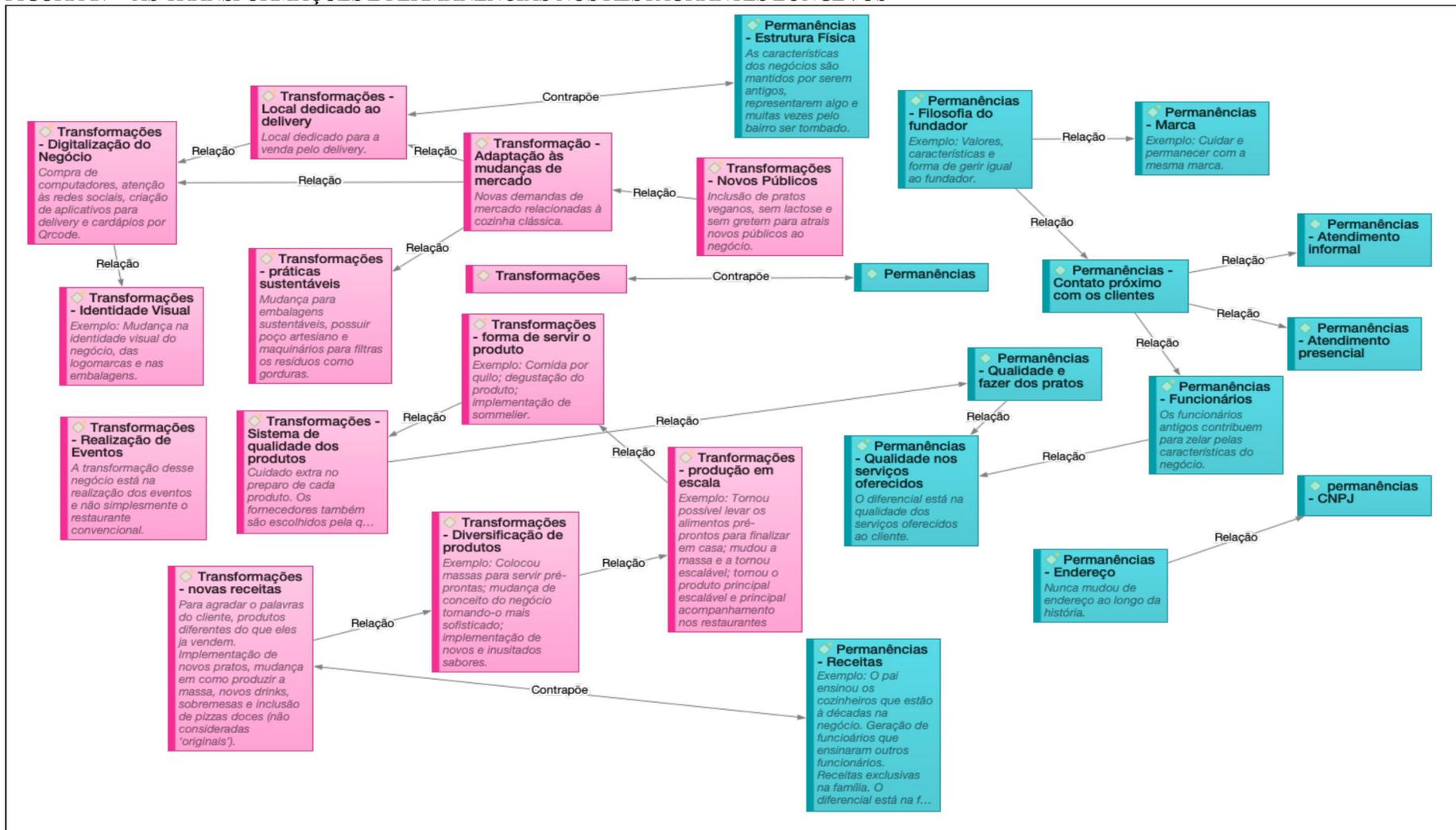
A antiguidade do restaurante e a permanência na qualidade do atendimento e do produto, bem como as mesmas matérias primas, são características que os gestores consideram tradicional e demonstram isso como algo positivo. Essa ideia é apresentada por Nicolo: *“eu acho que a gente não mudou quase nada, continua com a mesma tradição, pratos, farinha, só atualizou em computador, os funcionários têm 45 anos, 50 anos, são os mesmos”* (Nicolo – Empreendimento 9). De modo semelhante, Antônio também revela ser: *“um restaurante tradicional, restaurante antigo, procura manter as características, qualidade e atendimento. Os clientes valorizam isso, eu percebo”* (Antônio – Empreendimento 20). Além disso, Mattia comenta sobre não haver a necessidade da criação de algo novo todo dia: *“A casa é um clássico, não precisa criar algo todo dia, quem vem aqui há 20 anos [...] vai estar no mesmo estilo, os molhos seguindo o mesmo padrão, é assim que a gente toca”* (Mattia – Empreendimento 22). Corroborando com aquisição de credibilidade no negócio, enquanto um aspecto tradicional,

Tommaso destaca que: *“ter credibilidade e ética no mercado é excelente, não querendo puxar a sardinha, mas temos uma credibilidade no mercado como empresa, lógico que somos pequenos, mas quem nos conhece sabe quem somos no bom sentido”* (Tommaso – Empreendimento 2).

De acordo com as falas dos entrevistados, eles demonstram que há aspectos fixos para caracterizar o que eles consideram tradição, por exemplo: o modo de fazer, algumas receitas, algumas matérias primas, o padrão de atendimento e a cultura do fundador. Por outro lado, os aspectos maleáveis do que é considerado tradição para os entrevistados giram em torno das adaptações dos empreendedores ao longo do tempo, no intuito de atender as demandas internas e externas das organizações. A exemplo disso, citam-se: os avanços tecnológicos, a ampliação e aquisições de novos espaços e incrementos nos cardápios. Percebe-se que esses pilares fixos e maleáveis da tradição, identificados nos relatos dos entrevistados, referem-se à natureza híbrida dos restaurantes longevos, os quais encontram na figura do fundador e dos demais envolvidos no negócio agência interpretativa acerca das práticas que representam as suas tradições, em um movimento recursivo de compreensão do presente e referências do passado (Suddaby; Jaskiewicz, 2020).

Nessa perspectiva, na Figura 28 a seguir apresenta-se as mudanças e permanências nos restaurantes longevos analisados.

FIGURA 27 – AS TRANSFORMAÇÕES E PERMANÊNCIAS NOS RESTAURANTES LONGEVOS



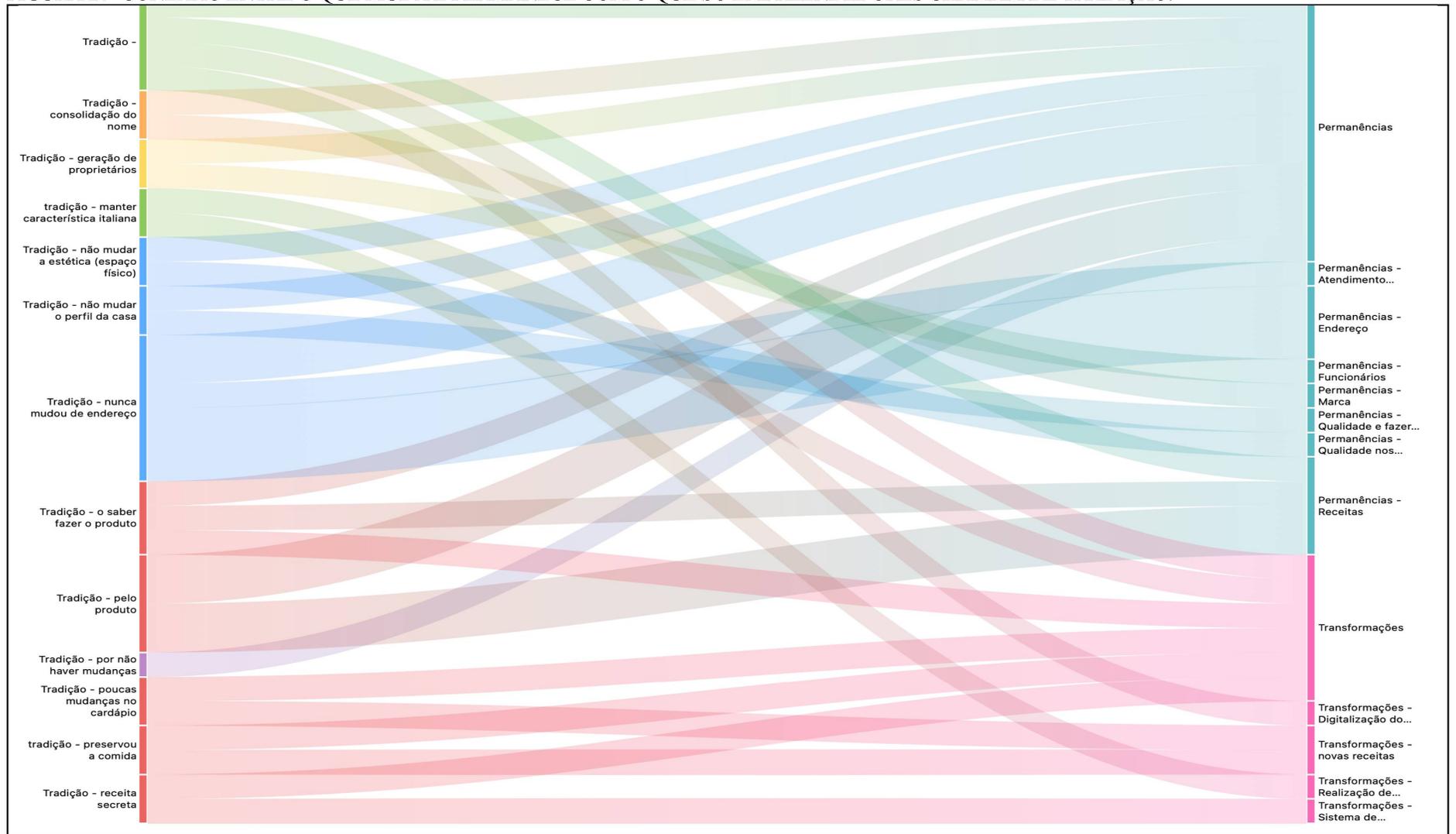
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante da apresentação de permanências e transformações nos restaurantes longevos, argumenta-se que o paradoxo entre tradição e inovação defendido por Massis et. al., (2016), não demonstra ser uma realidade para os restaurantes analisados. Ou seja, o autor explica que a tradição necessariamente é estática, pois representa características que não mudam ao longo do tempo. Por outro lado, a inovação segue um caminho oposto da tradição por possuir características intrínsecas de mudança.

Por meio das entrevistas, foi possível perceber que as adaptações feitas pelos restaurantes longevos para se manterem no mercado não os descaracterizam como o que os empreendedores entendem como tradicional. Isso significa que, ao longo da dinâmica organizacional, os atores tendem a um comportamento simultâneo: ora decidem e refletem sobre permanecer e perpetuar elementos das raízes organizacionais passadas; ora ponderam sobre quais são os elementos que vão adaptar e mudar (*sensing*). Esse processo reflexivo e, em seguida, de tomada de decisão reflete o movimento recursivo dos atores organizacionais e do desenvolvimento da própria tradição, evidenciando que o processo não é paradoxal e sim simultâneo.

Conforme apresenta a Figura 29 na próxima página:

FIGURA 28- CONEXÃO ENTRE O QUE MUDA E PERMANECE COM O QUE SO EMPREENDEDORES CHAMAM DE TRADIÇÃO.



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

A partir da Figura 29 foi possível verificar conexão entre o que muda e permanece com o que eles chamam de tradição. Assim, os atores organizacionais também considerados na literatura por guardiões, que tem a custódia da tradição (Dacin; Dacin; Kent, 2019), fazem uma filtragem de elementos que eles vão manter e mudar na organização. Nesse sentido, é possível perceber que o que os entrevistados entendem por tradição é composto por um conjunto de comportamentos e práticas que se moldam conforme esses atores pensam. Esse processo simultâneo, resulta em um conjunto de tomada de decisão que gera valor ao empreendimento e sedimenta uma cultura tradicional. Esse esforço em manter o que ele entende por tradicional acontece por conta de o empreendedor acreditar que isso contribui para: estabelecer uma estratégia de sustentabilidade do negócio; manter suas raízes familiares; fidelizar dos clientes, fornecedores e funcionários; além de fomentar a memória afetiva com seus antepassados.

Neste contexto, Giusepp faz uma reflexão sobre tal simultaneidade e enfatiza que ele não deixa de ser tradicional por incorporar inovação nos processos de seu negócio, evidenciando que o suposto paradoxo não existe:

Os países mais inteligentes do mundo a título de cultura, trabalham muito fácil com a tradição. Eu dei aula no Japão, fiquei três meses lá e é um país de altíssima tecnologia, a capital da moda do Oriente, de tecnologia, de inovação, e de muito respeito à tradição. Se você for para a Itália, a capital da moda do mundo, Milão, é o país com mais indústrias de maquinários no mundo. Se você precisar de uma máquina exclusiva que faz linha de montagem: é da Itália. Os italianos são os campeões mundiais de desenvolvimento de máquina no mundo. Se você pegar o design mundial, os italianos explodem no design, são líderes, vanguarda de design. Então você tem a Itália que é um país de extrema vanguarda em muita coisa, mas que é um museu a céu aberto. Se você souber respeitar os limites e usar a tecnologia para te ajudar a respeitá-los, o convívio do velho com o novo é perfeito, é harmônico” (Giusepp - Empreendimento 5).

Após essa reflexão, apresenta-se no Quadro 16 a tradição para os entrevistados, descartado as principais características visualizadas, como: raízes familiares; receitas; culturas dos fundadores; foco no contato próximo com o cliente; antiguidade do estabelecimento; qualidade do produto; e, forma de servir.

QUADRO 16 – TRADIÇÃO PARA OS ENTREVISTADOS

Tradição	Quem	Porque	Citação
Sustenta a Identidade	Empreendimento 1	Identificação do público com o negócio	“eu ainda tenho um público bastante fiel, se identifica com isso aqui, se sente à vontade” (Martina).
	Empreendimento 18	Sustenta a identidade do negócio com base no que é clássico	“Desde o começo deixamos a identidade do restaurante como cozinha clássica francesa, portanto já desde o começo nós temos essa identidade demarcada

			e a gente entende que essa identidade é para permanecer” (Amelie).
Raízes Familiares	Empreendimento 5	Foi criado pelo avô e o negócio se mantém na família	“Além de manter a cozinha italiana que era mais de cinquenta por cento do cardápio, já era o restaurante do meu avô, continuou aquela linhagem e ele entrou com a cozinha internacional” (Giusepp).
Com base no que eu vou considerar familiar?	Empreendimento 8	Regras da mãe	“Em primeiro lugar nós temos uma educação “ciscgêneres”, por incrível que possa parecer nós somos cinco irmãos e minha mãe nunca quis que os irmãos se separassem. Então, apesar de cada um ter uma profissão, faculdade, a minha avó sempre com meu pai e com minha mãe queriam que a gente ficasse tomando conta” (Samira).
	Empreendimento 16	Foi criado pelo pai e se mantém assim	“Meu pai foi o grande fundador, fez o nome maravilhoso da casa, aqui almoça gente de todo lugar do mundo” (Hera).
	Empreendimento 3	Foi criado pelo avô	“Sempre foi desde que meu vô comprou a marca e assumiu o Ponto Chic, sempre foi meu vô, minha vô e meu pai na frente” (Salvatore).
	Empreendimento 23	O ponto sempre foi da família, desde seu bisavô	“Meu avô que veio para cá, ele foi morar com o meu bisavô, esse imóvel todo construído nessa época, meu pai reformou porque estava em posse de herança, quando ele adquiriu resolveu fazer alguma coisa nesse imóvel, foi quando nasceu o restaurante” (Giovanni).
Receitas	Empreendimento 1	Pratos criados pelo fundador	“Muitos pratos meu pai introduziu no mandato dele quando tocava o restaurante, tem alguns desde a fundação depois teve os pratos que meu pai introduziu, agora tem os pratos que eu e meu irmão introduzimos” (Martina).
	Empreendimento 2	Forma de fazer o pão	“O negócio ganhou renome e somos uma referência em pão caseiro, que é um pão artesanal, hoje está na moda, mas fazemos isso nos nossos 108 anos de existência” (Tommaso).
	Empreendimento 4	Receita da avó	“Eu tenho a receita da minha bisavó, mas é ruim de entender, é italiano arcaico, a letra...eu tenho até alguma coisa digitalizada, tem um livro que é muito interessante, que chama Talismã da felicidade, ele é em italiano, então tem receitas que vão licor” (Pietro).
	Empreendimento 8	Mesmo produto e processo de produção, sem o auxílio de máquinas automatizadas	“Você cria raízes de difícil acesso com esse pessoal que aprendeu de um jeito se você tiver que por uma máquina gera um medo do emprego, gera um medo de não sair bom, nosso produto é muito artesanal, você abre uma esfira redonda do mesmo tamanho igualzinha, mas é pela mão não existe uma máquina que abre, porque tudo seria mais fácil porque não mudaria a massa” (Samira).
	Empreendimento 11	Pizza é Pizza, mesmo produto	“Na realidade eu queria trazer para o mercado uma coisa diferente, mas pizza é pizza, não tem como ficar enfeitando muito, até que eu encontrei um pizzaiolo, que hoje é muito meu amigo” (Vincenzo).
	Empreendimento 12	A receita que ninguém consegue copiar	“O segredo do polpettone foi uma criação, coisa que tanta gente procura copiar, mas nunca chega lá, mas temos um carinho grande, porque tudo que se fazer tem que ter um porquê, um respeito, a cozinha mexe com o paladar das pessoas” (Lorenzo).
	Empreendimento 16	O mesmo cozinheiro que aprendeu com o pai	“ele ensinou o primeiro cozinheiro, ele está aqui mas não entra mais na cozinha por conta da idade, ele ensinou a fazer a comida grega, comida, doces, como grego gosta de comer e adaptamos algumas coisas para

			o brasileiro [...] o cozinheiro mais novo tem 30 anos que trabalha aqui, o garçom 15 anos” (Hera).
	Empreendimento 17	A mesma forma de fazer	“Agora segredo assim, é o jeito de fazer, tudo tem seu jeito de fazer, todo prato tem o jeito de fazer: o jeito mais fácil, o jeito melhor” (Antônio).
	Empreendimento 3	Produto – Sanduíche	“Um belo dia em 1937 ele decidiu inventar o sanduíche diferente, mas que representasse uma refeição completa, esse chapou o chapeiro e colocou um pão francês, pequenas fatias de rosbife, tomate em rodela, pepino em conserva e um queijo derretido, uma mistura de quatro queijos derretidos em banho maria” (Salvatore).
	Empreendimento 24	Cuidado com a preparação do produto	“o meu pai é muito cuidadoso com isso, ele trabalha no ramo há uns 50 anos, desde o início vem se aprimorando, a gente tem uma receita, contratamos especialistas para fazer, pizzaiolos, cozinheiros e vamos preparando o pessoal para fazer de acordo com a nossa receita” (Luca).
Sedimenta a cultura do fundador	Empreendimento 8	Visão dos fundadores presente com profundidade	“Se a visão dos fundadores não estivessem presentes no negócio não seria tradicional” (Samira).
	Empreendimento 12	Experiência autêntica	“Então os clientes vinham também por causa dos garçons que distraíam, falavam besteiras, coisas assim. Então eram quatro garçons senhores de idade. Era uma casa tradicional com garçons senhores [...] hoje são novos, então eles falam “cadê aqueles senhores todos simpáticos?” (Domênico).
	Empreendimento 15	Papel do fundador da disseminação do negócio	“Ele sempre atendeu um público mais velho, um público mais tradicional. Mas hoje, o restaurante vem trazendo uma história muito legal, principalmente em uma das unidades. Hoje a gente escuta essa história da boca dos clientes” (Amira).
	Empreendimento 20	Filosofia do fundador e	“Uma posição muito firme de continuidade, tem um lado gostoso nisso que é mais ou menos, eu mantenho a filosofia do meu pai” (João)
Foco no contato próximo com o cliente	Empreendimento 11	Presença contínua no negócio	“É uma somatória de coisas que o cliente se satisfaz, é aquele negócio, atender a expectativa do negócio que vamos atendendo nesses anos todos, mas é um corpo a corpo que a gente faz, eu estou direto na pizzaria, todos os dias eu acompanho, escuto, converso e vamos tocando o barco na medida que as coisas estão funcionando” (Vincenzo).
	Empreendimento 22	Conhecer o cliente pelo nome	“hoje temos 25 profissionais, que conhecem os clientes pelo nome, não vem só pela comida, mas por ser atendido por determinado garçom, que gosta de atender, a equipe tem uma influência grande, é muito participativa para trazer o cliente” (Mattia).
	Empreendimento 16	Encantar os clientes	“as pessoas se encantam com a nossa história, as pessoas pedem para a gente não mudar, os clientes que comiam lá atrás, hoje trazem os filhos, os netos, então é assim” (Hera).
Antiguidade do estabelecimento	Empreendimento 1	Tudo se mantém igual	“É tanto que, tem clientes aqui que falam “nossa, eu vinha aqui quando era criança com a minha mãe e com o meu pai e não mudou nada”. O que mudou foi o quê? Uma cortina, um piso, mas a estrutura permanece a mesma” (Martina).
	Empreendimento 2	Bairro é tombado e, portanto,	“O bairro é tombado de conservação, nos sentimos a necessidade de dar uma visibilidade para a casa que a

		buscam conversar o local	gente conserva, levamos isso em consideração para manter o ambiente com a fachada” (Tommaso).
	Empreendimento 9	Quase nenhuma mudança	“eu acho que a gente não mudou quase nada, continua com a mesma tradição, pratos, farinha, só atualizou em computador, os funcionários têm 45 anos, 50 anos, são os mesmos” (Nicolo).
	Empreendimento 17	Mantem as características	“um restaurante tradicional, restaurante antigo, procura manter as características, qualidade e atendimento. Os clientes valorizam isso, eu percebo” (Antônio).
	Empreendimento 22	Mesmo perfil	“A casa é um clássico, não precisa criar algo todo dia, quem vem aqui há 20 anos [...] vai estar no mesmo estilo, os molhos seguindo o mesmo padrão, é assim que a gente toca” (Mattia).
Qualidade do produto	Empreendimento 12	Forno – A forma de fazer	“não pode deixar perder a tradição, tem que manter a qualidade [...] ela qualidade que nós temos, em um restaurante vai comer determinado prato e já está sentindo o que vai encontrar, o cliente não pode vir aqui e pedir uma massa que já sabe como é, fica muito ruim, tem que saber que vai pedir, que tem sabor” (Lorenzo).
	Empreendimento 25	Qualidade na oferta de rótulos de vinho	“No início era um restaurante mais simples, mais acessível, mais fácil, hoje somos mais elaborados, com mais valor, qualidade marcada, somos pioneiros em algumas coisas aqui, como taças diferenciadas, adega climatizada de vinhos, serviços de temperatura e um monte coisa” (Martim).
A forma de servir o produto	Empreendimento 17	Serviço de comida em ilhas	“Em formato de balcão, a gente não tem mesas, é um balcão. É até gozado ver pessoas muito simples sentadas ao lado de pessoas de terno e gravata” (Antônio).
	Empreendimento 21	Comida por quilo	“Tenho a balança que teve muito sucesso, deu origem na comida de quilo, em São Paulo tem muito isso, eu criei o parcelamento em 4x sem juros, tem 20 e poucos anos, desenvolvi junto e hoje todos os cartões têm, todo restaurante tem isso, essas são duas grandes inovações” (Luigi).
	Empreendimento 3	Escolher a massa e o molho	“Fomos o primeiro restaurante a colocar avental em garçons, o primeiro restaurante a separar no cardápio o tipo de massa do tipo de molho. Você monta o prato do jeito que você quer” (Salvatore)
Clientes fiéis	Empreendimento 4	Público fiel	“eu ainda tenho um público bastante fiel, se identifica com isso daqui se sente à vontade aqui. Eu tenho clientes que eu atendo a quinta geração, então não dá pra mexer, tem algumas coisas que não dá” (Pietro)
	Empreendimento 2	Credibilidade e ética no mercado	“ter credibilidade e ética no mercado é excelente, não querendo puxar a sardinha, mas temos uma credibilidade no mercado como empresa, lógico que somos pequenos, mas quem nos conhece sabe quem somos no bom sentido (Tommaso).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Portanto, para finalizar esta seção apresentou-se este compilado por meio dos dados configurados no *software Atlas.ti* apresentando a magnitude de cada código elencado.

5.4 TRADIÇÃO DINAMICAMENTE INCORPORADA EM ORGANIZAÇÕES LONGEVAS DO SETOR GASTRONÔMICO

Esta tese direciona sua atenção para organizações longevas do setor gastronômico paulistano e analisa, de forma inédita, a tradição como elemento estruturante desta longevidade, sendo construída em meio a diferentes pressões organizacionais simultâneas por conservação e mudanças sob o prisma da estratégia, de acordo com as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. A problemática deste estudo iniciou com a curiosidade de investigar como as organizações incorporam a tradição como uma prática e lidam com as mudanças internas e externas ao longo do tempo. Especificamente o campo de estudos trata de organizações longevas do setor gastronômico paulistano, com mais de trinta anos, que geralmente possuem suas tradições associadas a elementos familiares que constituem sua identidade organizacional, complementa-se que os dados foram coletados entre os anos de 2020 e 2022.

Ao questionar os entrevistados em relação às estratégias das organizações longevas para sobreviver por longos períodos, muitos identificaram que a ‘tradição’ é um dos grandes motivos do sucesso de seus negócios, mas não havia um consenso do que eram estes processos e práticas que levavam essas organizações a se tornarem tradicionais. Alguns relatam serem tradicionais por serem antigos; outros, pela forma de fazer a comida; outros, pelas estruturas físicas nunca modificadas; outros, por passarem os negócios de geração para geração; outros, por várias gerações de clientes que retornam à organização; ou até mesmo, nunca terem mudado os itens do cardápio. Muito se fala em tradição e, no senso comum, muitas coisas podem ser consideradas tradicionais. Mas afinal, o que torna uma organização tradicional? Quais são os processos e práticas que sustentam uma organização considerada tradicional?

Nessa perspectiva, a tradição expressa a identificação com um passado comum da organização por meio de crenças e práticas transmitidas conscientemente (Dacin; Dacin; Kent, 2019). Existem diversas abordagens teóricas, níveis de análise e focos na literatura sobre tradição. Dacin, Dacin e Kent (2019) nomeiam dois períodos com visões opostas da tradição que dominaram diferentes períodos e campos da filosofia, das ciências sociais e das teorias de gestão: "tradição como restrição", ou seja, como uma barreira aos processos decisórios da gestão e "tradição como recurso", isto é, utilizada estrategicamente para valorizar a tradição. Para os autores, a tradição pode ser compreendida de forma mais completa por meio da integração das duas perspectivas e do papel de guardião dos participantes.

Uma definição de tradição que incorpora estes elementos e contribuições das duas abordagens à tradição é que são "crenças e práticas conscientemente transmitidas expressando

identificação com um passado partilhado" (Dacin; Dacin; Kent, 2019, p. 365), transferido de geração em geração (Giorgi; Lockwood; Glynn, 2015). Esta definição tem três elementos relevantes, segundo os seus autores: crenças e práticas transmitidas conscientemente, identificação expressiva e passado partilhado. Ao analisar os dados, foi possível identificar estes elementos presentes na fala dos entrevistados.

Assumir a tradição como um fenômeno dinâmico, que envolve estabilidade e mudança, com atores passivos e ativos, permite-nos compreender que pode ser utilizada como um recurso estratégico nas organizações (Lattuch, 2019). Alguns estudos têm examinado práticas de micro-níveis da tradição nesta perspectiva de recurso estratégico (Lockwood; Glynn, 2016). A partir desta ideia, pode-se perceber que a visão da tradição como um recurso já é algo consolidado na literatura. No entanto, mesmo com esta informação, não há um consenso de como ela se desenvolve na dinâmica organizacional, no que tange a processos e práticas estratégicos.

Pesquisas recentes têm enfatizado o papel dos guardiões nas tradições. Os guardiões são "indivíduos ou grupos que estão investidos na continuidade das tradições e que as carregam, inventam, guiam, adaptam e protegem" (Dacin, Dacin; Kent, 2019, p. 19). Para os autores, o papel central dos guardiões é a criação, manutenção e declínio das tradições condicionadas às ações dessas pessoas. Os guardiões podem assumir diferentes papéis associados às tradições, mais ou menos ativos ou passivos, podendo ajudar a compreender por que e como certas tradições são estabelecidas ou modificadas, bem como se as tradições são mantidas por hábitos, interesses estratégicos ou razões estéticas.

Dacin, Dacin e Kent (2019) delineiam tal conceito com peso nos indivíduos ao longo deste processo, mas ao analisar o campo empírico desta tese, verificou-se que eles não são os únicos que tem papel de destaque neste processo, uma vez que, é possível que os guardiões sejam a família e até mesmo os clientes. Além disso, de acordo com os resultados desta pesquisa, os guardiões muitas vezes não têm consciência deste papel. No entanto, o estudo possui como característica o fato de ser articulado teoricamente, carecendo de uma discussão empírica, a qual foi realizada e identificada nesta pesquisa. Nesta tese, identificou-se que os guardiões são os atores organizacionais que mantêm a tradição ao longo dos anos, sendo os fundadores, os proprietários de segunda e terceira geração, familiares e até mesmo os colaboradores mais antigos.

A dinamicidade entre tradição e inovação no contexto de restaurantes longevos foi identificada nesta pesquisa, mas já dava indícios de que tal fenômeno ocorre por meio da pesquisa de Foroughi et al. (2020). Segundo os autores, a (re)interpretação e o trabalho agêntico dos atores organizacionais são fatores que conferem dinamismo às tradições, permitindo tanto

a estabilidade como a mudança nas tradições, uma vez que o legado é social e politicamente construído (Foroughi et al., 2020). Ravasi, Rindova e Stigliani (2018) destacam que compreender esses processos é importante porque o passado gera múltiplas interpretações que afetam as ações individuais e organizacionais. Essa perspectiva contribui para pensar como os processos de mudanças ocorrem nas organizações longevas, analisando como a tradição desempenha um papel importante nas estratégias de inovação, apesar de serem geralmente tratadas na literatura como um fator contrário a esse processo (De Massis et al., 2016; Suddaby; Jaskiewicz, 2020). De Massis et al. (2016) ressalta que a possível aversão que a inovação apresenta em relação ao passado pode gerar um “viés” que leva empresas a darem mais valor aos conhecimentos recentes, podendo negligenciar os benefícios da tradição.

Esse aparente paradoxo entre tradição e inovação pode levar os gestores a questionarem como proceder para gerar vantagem competitiva. Para tanto, vale ressaltar que a tradição, construída e sustentada como elemento organizativo ao longo da história, baseia-se em um passado interpretado e reinterpretado no presente, que contribui para uma abordagem renovada da tradição como uma nova fonte de inspiração para produtos e serviços (Lattuch, 2019; Magistretti; Dell'Era; Verganti, 2020). Ao identificar as mudanças e permanências relacionadas à tradição das organizações analisadas, não foi possível visualizar o referido paradoxo abordado na literatura, mas sim, um processo de constantes decisões levando-se em conta pressões por mudanças e conservação da tradição dessas organizações.

Assim, as organizações que acessam e utilizam o conhecimento passado se destacam por terem a capacidade de desenvolver, internalizar e reinterpretar o conhecimento passado (De Massis, et al 2016). Esse conhecimento pode ser utilizado pelas organizações para sobreviver no dinâmico mercado, bem como deixar um legado para as próximas gerações. Assim, utilizou-se a teoria das Capacidades Dinâmicas (CD) como uma lente analítica para explorar a forma como as mudanças e atividades de monitoramento, apreensão e reconfiguração dos recursos em organizações longevas.

Enquanto a literatura de tradição conecta diferentes momentos da trajetória da organização e sustenta estudos sobre legados e sua influência na renovação organizacional, a literatura de Capacidades Dinâmicas (Teece, 2007) enfatiza a renovação por meio da reconfiguração de recursos tangíveis e intangíveis, físicos e simbólicos, a partir de uma trajetória organizacional, cuja história é composta por fatos constantemente reinterpretados que permitem projetar um futuro desejado.

Neste processo, as Capacidades Dinâmicas representam a possibilidade da organização para identificar novas oportunidades no seu ambiente e aproveitá-las, adaptando e

reconfigurando a sua base de recursos em resposta às rápidas mudanças ambientais (Teece, 2007). As Capacidades Dinâmicas são desenvolvidas processualmente, por meio de um conjunto de relações e práticas sociais (Maclean; Macintosh; Seidl, 2015). Os seus microfundamentos são representados por três grupos de atividades: as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), de apreensão de oportunidades (*seizing*) e de reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) (Teece, 2007).

Primeiramente, acerca das atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*) a tradição é dinamicamente incorporada e identificada como elemento estruturante de como fazer esse monitoramento. Por sua vez, na apreensão de oportunidades (*seizing*) a tradição aparece como um condicionante estrutural. Ou seja, ela limita os processos decisórios voltados para mudanças, faz com que os processos de adaptação e inovação sejam mais lentos estabelecendo parâmetros de mudanças estratégicas para os empreendedores (e/ou guardiões) os quais muitas vezes reconhecem: “aqui nos distanciamos de quem éramos”. Além disso, notou-se o *seizing* como uma característica comum nas empresas de segunda e terceira geração do que para os fundadores, já que estes não perceberam a necessidade de adaptação pois estavam nas fases iniciais do negócio.

No caso das atividades de *reconfiguring*, notou-se que elas acontecem majoritariamente em estágios avançados da trajetória de vida das organizações investigadas, momento em que a tradição torna-se dinamicamente incorporada como um recurso, instrumentalmente utilizado para sustentar os elementos identitários de cada organização. Essa característica se manifestou nas questões de marketing, em que as empresas se utilizaram desse "capital tradicional" como recurso estratégico entre fornecedores, clientes e concorrentes.

Essas atividades, assim como o trabalho dos “guardiões”, estão relacionadas ao papel de um ator organizacional, o qual possui agência para disseminar o processo de transmissão das múltiplas vivências organizacionais do passado que representam o presente. No entanto, dentro das organizações longevas que compõem o *corpus* analítico desta pesquisa, foi possível identificar que os entrevistados não interpretam o que são Capacidades Dinâmicas, assim como ao se questionar o que é tradição não existem um consenso entre eles.

A partir desse processo de transmissão de conhecimento, argumenta-se que as práticas ou conjunto de práticas representam o meio pelo qual os indivíduos utilizam para se apropriar desse conhecimento tradicional contínuo e recursivo, estabelecendo-se, assim, a tradição no contexto organizacional. Nesse espectro, para Rese (2012) as práticas moldam a realidade e se configuram como uma perspectiva de compreensão sobre como a interação recursiva entre pessoas, atividades, artefatos e contextos dão sentido às organizações.

Assim, neste estudo, considera-se a tradição como uma prática social, entendimento que confere a este fenômeno o atributo de dinamicidade, que as torna construídas recursivamente no cotidiano da organização e incorporada no fazer organizacional. Além disso, considera-se que as atividades humanas são recursivas, pois, mesmo que não sejam originalmente criadas pelos atores sociais, são constantemente recriadas por eles. Portanto, os agentes reproduzem as condições que viabilizam essas atividades sociais, e este processo só se realiza devido à forma também reflexiva do conhecimento dos atores. Essas práticas são organizadas em termos de espaço e tempo pois acompanham o próprio contexto social, econômico e político pelo qual as organizações estão inseridas ao longo da sua existência. Nesse sentido, destaca-se nessa abordagem a importância dos agentes – os guardiões - que incorporam as práticas que são reproduzidas ao longo do tempo, estabelecendo ou não uma tradição.

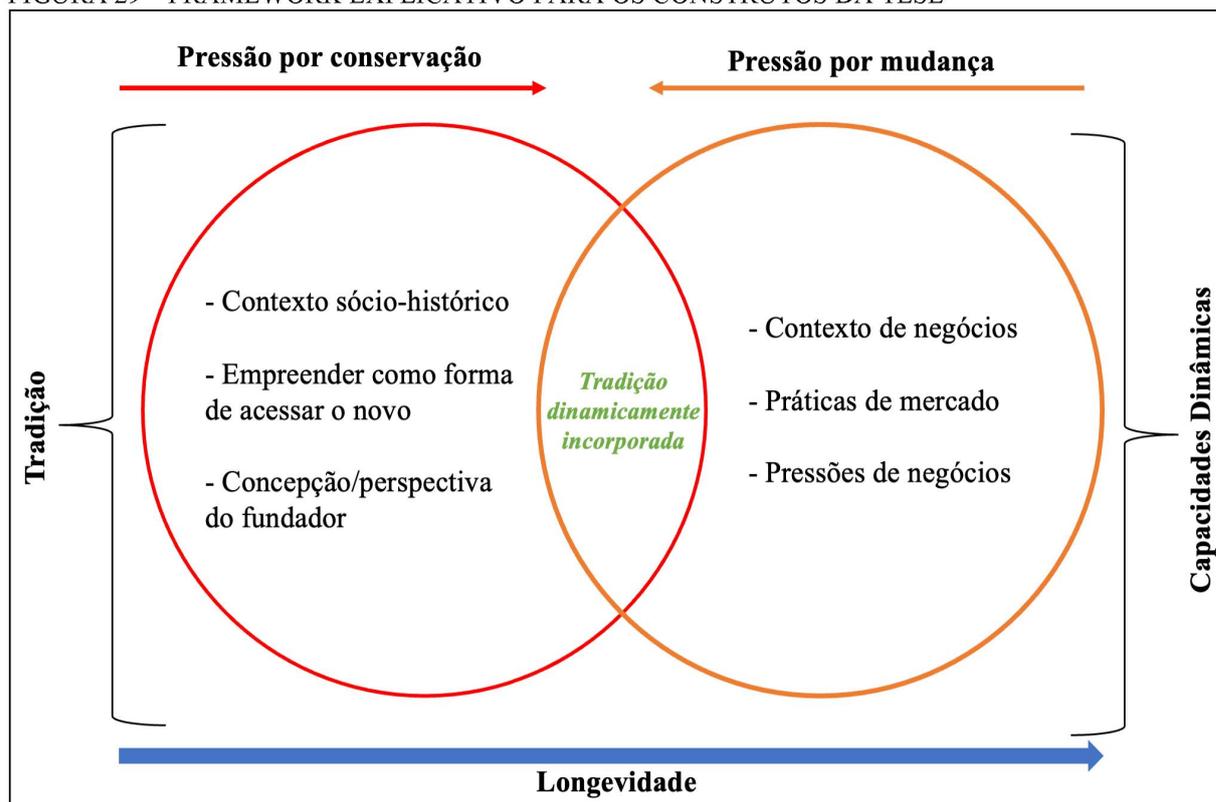
A partir dos conhecimentos supracitados, nesta tese a tradição representa um conjunto de crenças e práticas transmitidas ao longo dos anos conscientes ou inconscientes pelos guardiões por dois elementos identificado por Dacin, Dacin e Kent (2019) que são: identificação expressiva e passado partilhado. Ao abordar a tradição neste estudo, buscou-se compreender sua dimensão social e sua relação com as práticas organizacionais, uma vez que são construídas e mantida por pessoas que estão ativamente envolvidas, implementando novas estratégias e consolidando ações ao longo do tempo, desde 1881 até 2022, conforme analisou-se nos 25 restaurantes longevos analisados. Em relação ao campo empírico, no estudo no setor gastronômico utiliza-se o passado como uma referência para moldar as práticas ou um conjunto de práticas contemporâneas às organizações. O passado é acessado pelos sujeitos organizacionais em forma de tradição. Tradição, por sua vez pode ser compreendida como práticas ou conjuntos de práticas incorporadas e que, no seu uso, constroem e são reconstruídas pelo contexto da dinâmica organizacional.

Assim, essa tradição que nasce como elemento ordinário do contexto organizacional e que mistura elementos de ordem familiar, histórica, situada de um determinado contexto de negócios se entrelaça aos elementos específicos das práticas de negócios, com seu vocabulário, formas de fazer, modelos, indicadores, além de múltiplos elementos que representam o campo da "técnica", do fazer negócios, e que são aqui representados pelo contexto das capacidades dinâmicas. Nas empresas investigadas, os atores que interpretam seu passado (membros da família atual, não familiares ou proprietários) se baseiam em histórias internas, que se centram na perpetuação da história da família e da conservação da tradição da organização como uma empresa familiar. Quando são utilizadas análises externas (setor, país, segmento gastronômico

etc.), as estratégias são partilhadas levando-se em conta um passado comum e a recuperação de tradições.

Portanto, argumenta-se que a tradição se configura nas organizações longevas por meio das tensões simultâneas pelas quais passam essas empresas ao longo da sua história: pressão por conservação e pressão por mudança, conforme Figura 30 a seguir:

FIGURA 29 – FRAMEWORK EXPLICATIVO PARA OS CONSTRUTOS DA TESE



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De um lado, identifica-se a pressão por conservação representada pela dimensão da tradição que busca a conservação de elementos identitários da empresa, como exemplo: contexto sócio-histórico; a forma como o empreendedor acessa o novo; e, concepção/percepção do fundador, comum em negócios familiares e constantemente acessada por meio da tradição. Por outro lado, identifica-se a pressão por mudanças, representada e captada pela dimensão das capacidades dinâmicas, que buscam fomentar mudanças que geram inovações e sobrevivência resultando em uma tradição dinamicamente incorporada.

Por fim, o olhar para a tradição como prática incorporada dinamicamente aqui argumentada, se distancia de uma perspectiva estática acerca do que é tradição para cada uma das empresas analisadas. Nesse contexto, não se busca uma generalização do que é tradição, mas se possibilita conceituar o que são organizações tradicionais, conceito que não foi

identificado na literatura, até então. Logo, nesta tese, uma organização tradicional é aquela que possui uma tradição dinamicamente incorporada, a qual é alcançada acessando simultaneamente elementos de sua própria tradição (seu contexto histórico e características identitárias), bem como suas capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) em um processo recursivo configurando assim sua longevidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender como se dá o processo pelo qual as organizações sobrevivem e crescem é uma preocupação constante no campo da Administração. Algumas teorias buscam compreender por que as organizações permanecem; outras procuram entender a mudança face a um contexto dinâmico. Dentro de tal escopo, surgiram questionamentos sobre quais são os processos e práticas que contribuíram para a longevidade e como a tradição se configurou nas organizações longevas, uma vez que a literatura indicava um possível paradoxo entre a tradição e inovação em um contexto estratégico. Diante de tais reflexões suscitadas pelo contato com a literatura e por estudos anteriormente realizados, esta tese teve por objetivo geral analisar como organizações longevas constroem sua tradição à luz das capacidades dinâmicas.

As organizações escolhidas para o contexto desta pesquisa são restaurantes longevos do setor gastronômico paulistano com mais de 30 anos de história, foram acessadas tais informações por meio de entrevistas seus proprietários, sócios ou funcionários antigos. Procurou-se, então, a partir das entrevistas com cada membro da organização, investigar como as organizações longevas constroem sua tradição por meio das atividades de capacidades dinâmicas. Assim, de maneira que fosse possível atingir o objetivo geral quatro objetivos específicos foram delineados. Cada um desses objetivos constituiu uma seção da análise dos resultados.

No primeiro capítulo da análise, o objetivo delineado foi descrever a história das organizações longevas na perspectiva dos empreendedores. Em relação ao campo empírico, no estudo do setor gastronômico, identificou-se que eles usaram o passado como uma referência para moldar e apresentar práticas ou conjunto de práticas contemporâneas às organizações. Nesse sentido, o passado é acessado pelos sujeitos organizacionais em forma de tradição. Esses sujeitos se baseiam em histórias internas, que se centram na perpetuação da história da família e da conservação da tradição de cada organização. Para complementar a história, os empreendedores também interpretaram o mercado externo à organização, evidenciando medidas estratégicas que implementaram ao longo do tempo. Ressalta-se ainda que foram construídas linhas do tempo, apresentado a trajetória e momentos marcantes para cada organização, além de esclarecer o tamanho, a gestão e o ciclo de vida de cada empreendimento analisado.

No segundo capítulo da análise, o objetivo delineado foi identificar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas organizações longevas com base nas

atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Para responder esse objetivo específico, foi necessário compreender como os empreendedores das organizações analisadas realizam e compreendem a gestão das organizações, por meio de suas percepções. Inicialmente, no que diz respeito ao monitoramento do ambiente (*sensing*), verificou-se que a tradição é dinamicamente incorporada e reconhecida como um componente estruturante na forma como se realiza esse monitoramento. Por sua vez, na identificação de oportunidades (*seizing*), a tradição aparece como um condicionante estrutural. Em outras palavras, ela limita os processos decisórios voltados para mudanças, retardando a adaptação e a inovação. Além disso, observou-se que o *seizing* é mais proeminente nas empresas de segunda e terceira geração do que nos fundadores, pois estes últimos não reconhecem a necessidade de adaptação durante as fases iniciais do negócio. No que se refere às atividades de reconfiguração (*reconfiguring*), notou-se que elas ocorrem principalmente em estágios avançados da trajetória das organizações investigadas, quando a tradição torna-se dinamicamente incorporada como um recurso, instrumentalmente utilizado para sustentar os elementos identitários de cada organização. Essa característica se evidenciou em questões de marketing, onde as empresas empregaram esse "capital tradicional" como um recurso estratégico entre fornecedores, clientes e concorrentes.

No terceiro capítulo de análise, buscou-se compreender como a tradição é interpretada nas organizações longevas ao longo do tempo. Para responder esse objetivo específico, foi necessário, antes de tudo, compreender um pouco da história das organizações analisadas e entender como os empreendedores compreendem e o que consideraram tradicional. Para tanto, foram trazidos trechos sobre narrativas dos empreendedores que detalhassem quais as práticas que consideram tradicional e como fazem para manter tais tradições. De acordo com as falas dos entrevistados, eles demonstram que há aspectos fixos para caracterizar o que eles consideram tradição, por exemplo: o modo de fazer, algumas receitas, algumas matérias primas, o padrão de atendimento e a cultura do fundador. Por outro lado, os aspectos maleáveis do que é considerado tradição para os entrevistados giram em torno das adaptações dos empreendedores ao longo do tempo, no intuito de atender as demandas internas e externas das organizações. A exemplo disso, citam-se: os avanços tecnológicos, a ampliação e aquisições de novos espaços e incrementos nos cardápios. Percebe-se que esses pilares fixos e maleáveis da tradição, identificados nos relatos dos entrevistados, referem-se à natureza híbrida dos restaurantes longevos, os quais encontram na figura do fundador e dos

demais envolvidos no negócio agência interpretativa acerca das práticas que representam as suas tradições, em um movimento recursivo de compreensão do presente e referências do passado. Além disso, foi possível perceber que o *seizing* foi um elemento condicionante ao longo da dinâmica organizacional em que os atores tendem a um comportamento simultâneo que refletem sobre as permanências e mudanças em tais organizações.

No último capítulo da análise, teve-se como objetivo analisar como a tradição se estrutura por meio das capacidades dinâmicas em organizações longevas. Nesta etapa, discutiu-se a tradição neste estudo e se compreendeu a dimensão social e sua relação com as práticas organizacionais ou conjuntos de práticas incorporadas e que, no seu uso, constroem e são reconstruídas pelo contexto da dinâmica organizacional. Portanto, argumenta-se que a tradição se configura nas organizações longevas por meio das tensões simultâneas pelas quais passam essas empresas ao longo da sua história: pressão por conservação e pressão por mudança. Por um lado, observa-se a pressão para preservar, expressada pela ênfase na tradição que procura manter os elementos identitários da empresa. Isso inclui o contexto sociocultural histórico, a abordagem do empreendedor em relação ao novo, e a visão do fundador, especialmente prevalente em negócios familiares, perpetuada através da tradição. Por outro lado, há a pressão por transformações, representadas e capturadas pela ênfase nas capacidades dinâmicas. Estas capacidades buscam instigar mudanças que resultam em inovações e garantem a sobrevivência, resultando em uma tradição que se adapta dinamicamente.

Por fim, a partir do problema de pesquisa elaborado para esta tese (*Como o processo de construção das capacidades dinâmicas, frente à tradição característica de organizações longevas, ocorre no contexto do setor gastronômico paulistano?*), juntamente com as reflexões exploradas em cada objetivo específico abordado, concluiu-se que o resultado desta tese reside no olhar para tradição como uma prática dinamicamente incorporada. Além disso, não se buscou generalizar o conceito de tradição, mas sim estabelecer um entendimento do que são organizações tradicionais. Logo, revela-se que uma organização tradicional é aquela que integra a tradição dinamicamente incorporada, a qual é alcançada ao acessar simultaneamente elementos de sua própria história e características identitárias, bem como suas capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e reconfiguring*) em um processo recursivo configurando, assim, sua longevidade.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E TEÓRICO-EMPÍRICAS

A presente tese contribui à literatura e ao campo empírico por articular o conceito de tradição à teoria de capacidades dinâmicas no contexto de restaurantes longevos com mais de 30 anos de existência. Assim, as contribuições são aqui demonstradas de acordo com cada um dos elementos trabalhados.

A principal contribuição a ser destacada nesta tese, volta-se à tradição, que se configura como dinamicamente incorporada em organizações longevas do setor gastronômico por meio de atividades organizacionais. A partir deste achado, pontua-se cinco contribuições à literatura relacionados à tradição dinamicamente incorporada: a) a tradição não é estática; b) não existe paradoxo entre tradição e inovação; c) o modelo construído a partir da articulação teórica e empírica evidencia pressões relacionadas a permanências e mudanças; d) conceitua-se o que são organizações tradicionais; e, e) a tradição se configura como elemento estruturante.

A primeira contribuição destacada é que a tradição não é estática, ou seja, argumenta-se que a tradição é dinâmica nas organizações, uma vez que é interpretada e reinterpretada ao longo da história, dependendo principalmente do papel dos guardiões que participam desse processo. Nesse sentido, a tradição pode ser também compreendida como um *corpus* que é dinâmico, mas nem todos os seus elementos estão em constante movimento e transformação, como exemplo: o cardápio, a qualidade dos produtos, os atendimentos. Pelo contrário, alguns desses elementos se mantêm estáticos estrategicamente, e apenas são incorporados como tradição quando vantajoso para a organização. Nesse processo, destaca-se que o papel da gestão como preponderante na institucionalização e mudanças na tradição. Assim, o gestor, por meio de processos decisórios, pode determinar o que muda e o que permanece na organização, evidenciando a dinâmica do processo se tornar tradicional.

A segunda contribuição desta tese é a não existência do paradoxo entre tradição e inovação, já amplamente exposto na literatura (Massis *et al.*, 2016; Petruzelli, Rotolo e Albino, 2012; e Casprini *et al.*, 2015). Nesta tese é considerada dinamicamente incorporada, evidenciando pressões por mudanças e permanências apresentadas no modelo (Figura 30), que também se caracteriza como uma contribuição à literatura. Nesse contexto, os gestores e demais guardiões convivem com múltiplas pressões por mudanças e conservação, e muitas vezes precisam desenvolver competências gerenciais que deem condições de administrar o que será mudança e o que será conservação na sua gestão.

Ressalta-se que as empresas que pretendem ser longevas vão encontrar essas pressões no caminho. Ademais, evidencia-se que a chave para a longevidade sob o prisma das capacidades dinâmicas está na tradição dinamicamente incorporada.

Outra contribuição desta tese é o conceito de organizações tradicionais, ou seja, é a organização que possui uma tradição dinamicamente incorporada, a qual é alcançada acessando simultaneamente elementos de sua própria tradição (seu contexto histórico e características identitárias), bem como suas capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) em um processo recursivo configurando assim sua longevidade. Esse conceito se distancia de uma simples percepção do senso comum de que é tradicional, comumente fazendo referência ao que é “velho” ou “antigo”, mas considera que, ao longo do curso da sua história, existem elementos identitários em confluência com as capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*), resultando em uma tradição que é dinamicamente incorporada por meio de práticas organizacionais. Nesse contexto, a tradição se manifesta como um elemento estruturante, capaz de estruturar, organizar, planejar e fazer sentido na longevidade das organizações.

Em termos teórico-empíricos, destaca-se, com base nas circunstâncias aqui apresentadas e discutidas, o reconhecimento da tradição como algo valioso para o gestor, indo além de ser simplesmente um recurso utilizável na organização. Este valor, diferentemente do preço, reside no fato de que a tradição é vivenciada e transmitida por seus guardiões, os quais se encarregam de cuidar e proteger essa tradição como um valor intrínseco na identidade organizacional. Reforça-se também, na contribuição prática, a importância tanto para os gestores de organizações longevas quanto para as não longevas.

Outra contribuição prática é que a compreensão aqui discutida de tradição dinamicamente incorporada possa ser incluída no planejamento estratégico das organizações, considerando pressões por mudanças e conservação simultaneamente ao longo da trajetória organizacional. Essas tradições dinamicamente incorporadas podem ser analisadas e incorporadas por meio de ferramentas de análise organizacional. Desta forma, busca-se identificar os seus guardiões para que se mantenham nesse papel, contribuindo para a criação e consolidação da tradição por meio de tecnologias, relacionamentos com clientes, fornecedores, partes interessadas, concorrentes e membros familiares.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos elementos teóricos e empíricos apresentados e visando o desenvolvimento de estudos que discutam a tradição e as capacidades dinâmicas, como sugestão para pesquisas futuras destaca-se:

- a) Pesquisas que aprofundem a investigação acerca da tradição e como ela pode ser influenciada e influenciar em outros contextos organizacionais, como uma possível análise multinível: individual, grupal, organizacional e institucional.
- b) Estudos que identifiquem a tradição dinamicamente incorporada, por meio do modelo apresentado, analisando as tensões que os empreendedores de empresas longevas vivenciam, com objetivo de mapear como essas informações podem contribuir à gestão estratégica das organizações;
- c) Pesquisas que analisem a tradição dinamicamente incorporada, bem como o modelo teórico aqui proposto, em outros contextos organizacionais a fim de verificar-se como as teorias e conceito aqui abordados se comportam em diferentes tipos de organizações;
- d) Estudos que coloquem foco na identidade organizacional e mudanças organizacionais especificamente, e discutam as conexões que se entrelaçam a outros elementos significativos na longevidade organizacional;
- e) Estudos que adotem outras estratégias metodológicas a fim de analisar como a tradição dinamicamente incorporada pode se comportar na dinâmica de outros contextos organizacionais, exemplo: etnografia.
- f) Estudos que analisem a tradição dinamicamente incorporada em uma análise arte factual dos cardápios olhando como mudaram e como de adaptaram. Uma vez que é possível perceber a mudança, mas tem dificuldade de realizar a apreensão. Quando isso acontece é pelo filtro estruturante da tradição.
- g) Identifica-se a possibilidade da criação de uma cartilha que auxilie no planejamento estratégico das empresas constituindo informações referentes ao potencial da tradição dinamicamente incorporada como um importante elemento valoroso para as organizações.
- h) Estudo voltado a ampliação da base de artigos, cruzando com outros conceitos como “história”, “passado”, “memória”, “longevidade”, tendo em vista que várias vezes são utilizados esses termos, que possuem grande relação com tradição.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel)**. 2023. Disponível em: <https://abrasel.com.br/abrasel/perfil-da-abrasel/#:~:text=At%C3%A9%202020%2C%20havia%20cerca%20de,seus%20empregos%20durante%20a%20pandemia..> Acesso em: 10 mar. 2023.

ABRASEL. **Cerca de 300 mil restaurantes fecharam as portas no Brasil em 2020**. 2021. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/cerca-de-300-mil-restaurantes-fecharam-as-portas-no-brasil-em-2020/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

AGARWAL, Rajshree; HELFAT, Constance E. Strategic renewal of organizations. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, 1985.

AMBROSINI, Véronique; ALTINTAS, Gulsun. Dynamic managerial capabilities. In: **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. 2019.

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.

ANNOSI, Maria Carmela et al. How to organize for open innovation from the ground up: a microfoundations approach in a foodservice firm. **British Food Journal**, v. 124, n. 13, p. 391-408, 2022.

APJ. **Contexto Paulista: PIB paulista sobe 7,1% em 2021 puxado pela indústria e serviços**. 2022. Disponível em: <http://apj.inf.br/contexto-paulista-pib-paulista-sobe-71-em-2021-puxado-pela-industria-e-servicos/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Os impactos econômicos da crise da Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BASQUE, Joëlle; LANGLEY, Ann. Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1685-1708, 2018.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.

BRESSAN, Alessandro et al. The role of tradition for food and wine producing firms in times of an unprecedented crisis. **British Food Journal**, 2021.

BREZNIK, Lidija; LAHOVNIK, Matej; DIMOVSKI, Vlado. Exploiting firm capabilities by sensing, seizing and reconfiguring capabilities: an empirical investigation. **Economic and Business Review**, v. 21, n. 1, p. 5-36, 2018.

BRINKMANN, Svend; KVALE, Steinar. **Doing interviews**. Sage, 2018.

CAMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. São Paulo, Brasil. **Troféu São Paulo Capital Mundial da Gastronomia**. 2022. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.leg.br/gastronomia2022/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

CANTÙ, Chiara et al. IMP studies: A bridge between tradition and innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1007-1016, 2013.

CARNABUCI, Gianluca; OPERTI, Elisa. Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination. **Strategic management journal**, v. 34, n. 13, p. 1591-1613, 2013.

CASPRINI, E. et al. Making family-driven innovation happen: Evidence from the Loccioni case study. In: **2nd Annual World Open Innovation Conference**. 2015. p. 1-20.

CASPRINI, Elena et al. How family firms execute open innovation strategies: the Loccioni case. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1459-1485, 2017.

CIDADE DE SÃO PAULO. **BAIRRO E REGIAO**: viva tudo isso. VIVA TUDO ISSO. 2023. Disponível em: <https://cidadedesaopaulo.com/atrativos/bixiga/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CHEVROLLIER, Nicolas; KUIJF, Fons. Sensing and seizing in the apparel industry: the role of dynamic capabilities in fostering sustainable strategic orientations. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.

COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. **Sabores e memórias: cozinha italiana e construção identitária em São Paulo**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 7, 2003.

CORAIOLA, Diego M.; SUDDABY, Roy; FOSTER, William M. Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 258-263, 2017.

CORREA, Marcos Vinícius Pereira; ROSA, Rodrigo Assunção; TAKAHASHI, Adriana BULGACOV, Sérgio. Capacidades Dinâmicas, Rotinas Dinâmicas e Aprendizagem Organizacional: Uma Aproximação entre Conceitos. In: BULGACOV, TAKAHASHI(org.). **Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica: Como Organizações se Reinventam ao Longo do Tempo**. Curitiba, Paraná, Brasil: Juruá Editora, 2019.

CORREA, Marcos Vinicius Pereira. **(Des)alinhamento entre capacidades dinâmicas, rotinas e fluxo do conhecimento: o imprevisto na renovação estratégica**. 2018. 2026 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Ppgadm, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

CRESWELL, Antonia; BHARATH, Anil Anthony. Inverting the generator of a generative adversarial network. **IEEE transactions on neural networks and learning systems**, v. 30, n. 7, p. 1967-1974, 2018.

CRESWELL, John W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

CRESWELL, John W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, v. 2, p. 45-68, 2010.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

CZARNIAWSKA, Barbara (Ed.). **A narrative approach to organization studies**. Sage Publications, 1997.

DACIN, M. Tina et al. Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 327, p. 352, 2008.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; KENT, Derin. Tradition in organizations: A custodianship framework. **Academy of management annals**, v. 13, n. 1, p. 342-373, 2019.

DE MASSIS, Alfredo et al. Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. **Academy of management Perspectives**, v. 30, n. 1, p. 93-116, 2016.

DELLA CORTE, Valentina; ZAMPARELLI, Giuseppina; MICERA, Roberto. Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. **European Journal of Innovation Management**, 2013.

DESOUCEY, M. Gastronationalism food traditions and authenticity politics in the European Union. **American Sociological Review**, 75(3), 432-455, 2010.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EMIS. (Emis Emerging Markets Information Service). 2022. Disponível em: Banco de Dados PUC-PR. Acesso em: 25 ago. 2022.

ERBETTA, Gabriela. **Pizzarias que contam a história de São Paulo**. São Paulo: Panda Books, 2018. 96 p.

ERDOGAN, Irmak; RONDI, Emanuela; DE MASSIS, Alfredo. Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 44, n. 1, p. 20-54, 2020.

FACHIN, Sergio Junior da Silva et al. Aplicação de métodos geofísicos para identificar áreas contaminadas por resíduos de um curtume. **Revista Brasileira de Geofísica**, v. 24, p. 129-138, 2006.

FERNANDES, Bruno; TEREZA LEME FLEURY, Maria; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 1-18, 2006.

FERRI, Priscila; TAKAHASHI, Adriana RW. Standing the test of time: understanding how long-living family firms make use of the past to preserve organizational identity. **Management & Organizational History**, p. 1-21, 2022.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. The interview. **The Sage handbook of qualitative research**, v. 3, p. 695-727, 2005.

FORBES. **Três pizzarias brasileiras entram em ranking das melhores do mundo**. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeslife/2022/09/tres-pizzarias-brasileiras-entram-em-ranking-das-melhores-do-mundo/>. Acesso em: 25 set. 2022.

FOROUGH, Hamid et al. Organizational memory studies. **Organization Studies**, v. 41, n. 12, p. 1725-1748, 2020.

FOSTER, William M. et al. History as social memory assets: The example of Tim Hortons. **Management & Organizational History**, v. 6, n. 1, p. 101-120, 2011.

FRANCO, Stefano; PRESENZA, Angelo; MESSENI PETRUZZELLI, Antonio. Luxury hotels as orchestrators in gastronomic destination development and management: the case of Borgo Egnazia and the Itria Valley. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 9, p. 3440-3458, 2022.

GIDDENS, Anthony et al. Living in a post-traditional society. **Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order**, v. 56, p. 100, 1994.

GIDDENS, Anthony et al. Living in a post-traditional society. **Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order**, v. 56, p. 100, 1994.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational research methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GODFREY, Paul C.; REGER, Rhonda K.; WHETTEN, David A. What does the concept of identity add to organization science?. **Identity in organizations: Building theory through conversations**, p. 273-93, 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

GOVERNO DE SÃO PAULO. **Fundação de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/orgaos-e-entidades/fundacoes/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

GUIA DA SEMANA. **Gastronomia na Cidade de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/sao-paulo/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

GUO, Huiling et al. Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. **Journal of Business Research**, v. 93, p. 79-89, 2018.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. **Administrative Science Quarterly**, v. 62, n. 4, p. 657-697, 2017.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

IBGE. **São Paulo | Cidades e Estados - IBGE**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.

IBGE. **SAO PAULO**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/panorama>. Acesso em: 20 ago. 2022.

JANTUNEN, Ari; ELLONEN, Hanna-Kaisa; JOHANSSON, Anette. Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.

JOHNSON, Gerry; HENSMANS, Manuel; YIP, George S. Achieving successful strategic transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2012.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin W. Narrative interviewing. **Qualitative researching with text, image and sound**, p. 57-74, 2000.

KELLIHER, Felicity; KEARNEY, Arthur; HARRINGTON, Denis. Managing innovation in the hospitality micro firm: A framework for sensing, seizing and reconfiguring dynamic capabilities. **Hospitality & Society**, v. 8, n. 2, p. 159-178, 2018.

KHAN, Owais; DADDI, Tiberio; IRALDO, Fabio. Sensing, seizing, and reconfiguring: Key capabilities and organizational routines for circular economy implementation. **Journal of Cleaner Production**, v. 287, p. 125565, 2020.

KOLL, Henrik. Bourdieu and the Strategic Organization of Time in Organizations. **Praktiske grunde. Tidsskrift for kultur og samfunnsvitenskap**, n. 3-4, p. 5-30, 2020.

LATTUCH, Frank. Family firm innovation strategy: contradictions and tradition. **Journal of Business Strategy**, 2019.

LEITE, Ana Carolina Valois. **Capacidades Dinâmicas e eventos raros: um estudo de caso sob a perspectiva processual mediante a pandemia covid-19**. 2022. 275 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ppgadm, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

LUMPKIN, G. Tom; BRIGHAM, Keith H. Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 6, p. 1149-1169, 2011.

LUMPKIN, George T.; MARTIN, Wendy; VAUGHN, Marsha. Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 127-138, 2008.

IFB. **Instituto Food Service Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/reports>. Acesso em: 20 ago. 2022.

MACLEAN, Donald; MACINTOSH, Robert; SEIDL, David. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. **Strategic Organization**, v. 13, n. 4, p. 340-352, 2015.

MAGISTRETTI, Stefano; DELL'ERA, Claudio; VERGANTI, Roberto. Searching for the right application: A technology development review and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 151, p. 119879, 2020.

MAIJANEN, Päivi; JANTUNEN, Ari; HUJALA, Maija. Dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal—case of public broadcasting. **International Journal of Business Excellence**, v. 8, n. 1, p. 1-19, 2015.

MAIJANEN, Päivi; JANTUNEN, Ari. Dynamics of dynamic capabilities-the case of public broadcasting. **International Journal of Business Excellence**, v. 9, n. 2, p. 135-155, 2016.

MARTINS, Blanca; SOLE, Francesc. Roles-purpose-and-culture misalignments: a setback to bottom-up SME clusters. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 4, p. 598-616, 2013.

MATYSIAK, Lars; RUGMAN, Alan M.; BAUSCH, Andreas. Dynamic capabilities of multinational enterprises: the dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!. **Management International Review**, v. 58, n. 2, p. 225-250, 2017.

MENSHCHIKOVA, Vera I.; SAYAPIN, Aleksey V. Model of innovation-oriented state economic policy. **University of Piraeus. International Strategic Management Association** 2016.

MERRIAM, Sharan B.; GRENIER, Robin S. (Ed.). **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. John Wiley & Sons, 2019.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2015.

MEMILI, Esra et al. Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 1, p. 9-28, 2018.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle. Management insights from great and struggling family businesses. **Long Range Planning**, v. 38, n. 6, p. 517-530, 2005.

MILLER, Kent D.; GOMES, Emanuel; LEHMAN, David W. Strategy restoration. **Long Range Planning**, v. 52, n. 5, p. 101855, 2019.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Strategy and performance: Competing Through Competences. Cambridge: University Press, 2002.

MUYLAERT, Camila Junqueira et al. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 184-189, 2014.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

PASCUCCI, Federica. The export competitiveness of Italian coffee roasting industry. **British Food Journal**, v. 120, n. 7, p. 1529-1546, 2018.

PENROSE, Edith Tilton. Profit sharing between producing countries and oil companies in the Middle East. **The Economic Journal**, v. 69, n. 274, p. 238-254, 1959.

PENTLAND, Brian T. Building process theory with narrative: From description to explanation. **Academy of management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETRUZZELLI, Antonio Messeni; NATALICCHIO, Angelo; ALBINO, Vito. The Strategic Role of Tradition. **Innovative Entrepreneurship in Action: From High-Tech to Digital Entrepreneurship**, v. 45, p. 27, 2020.

PETRUZZELLI, Antonio Messeni; ROTOLO, Daniele; ALBINO, Vito. The impact of old technologies on innovation: the case of the US biotechnology industry. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 24, n. 5, p. 453-466, 2012.

PODER 360. **PIB do Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/pib-do-brasil-cresce-29-em-2022/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PORTER, Michael E. Estratégia. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. **Rio de Janeiro: Editora Campus**, 1986.

PRAHALAD, C; K. HAMEL, Gary. Strategic intent. **Mckinsey quarterly**, n. 1, p. 36-61, 1990.

PULSIRI, Nonthapat; VATANANAN-THESENVITZ, Ronald. Triangle relationship: A Review of dynamic capabilities, strategic foresight, and organizational learning. **International Journal of Business Environment**, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2021.

RATNAM, Charishma. Creating home: Intersections of memory and identity. **Geography Compass**, v. 12, n. 4, p. e12363, 2018.

RAVAGNOLI, Neiva Cristina da Silva Rego. A entrevista narrativa como instrumento na investigação de fenômenos sociais na Linguística Aplicada. **The Specialist**, v. 39, n. 3, 2018.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

RAVASI, D.; RINDOVA, V.; STIGLIANI, I. History, material memory and the temporality of identity construction. **Academy of management journal**, 2018.

RICHARDSON, George B. The organisation of industry. **The economic journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, Matthew; STOCK, James H. Drawing inferences from statistics based on multiyear asset returns. **Journal of financial economics**, v. 25, n. 2, p. 323-348, 1989.

RIVIERE, Monica; SUDER, Gabriele; BASS, A. Erin. Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 66-77, 2018.

RESE, Natália et al. O vir a ser da estratégia como uma prática social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 227-248, 2017.

RESE, Natália. **Configurando resultados: a pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil sob um olhar da prática**. 2012. 310 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Ppgadm, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

RUEDA, Janaina; TONON, Rafael. **50 restaurantes com mais de 50 anos**. 2017. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/paladar/restaurantes-e-bares/50-restaurantes-com-mais-de-50-anos-em-sp-sao-tema-de-livro/>. Acesso em: 25 set. 2022.

RUEDA, Janaina. **50 restaurantes com mais de 50: 5 décadas da gastronomia paulistana**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2017. 330 p.

RYDVALOVA, Petra; ANTLOVA, Klara. Vitality and continuity of family businesses. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 5, p. 1432-1450, 2020.

SALVATO, Carlo; VASSOLO, Roberto. The sources of dynamism in dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1728-1752, 2017.

SANDER, J. A. **Capacidades dinâmicas, interpretação e lógicas institucionais: um estudo de caso em instituição de ensino superior**. 292 f. Tese (Doutorado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1884/43231>. Acesso em: 25 junho. 2022.

SAVINO, Tommaso; MESSENI PETRUZZELLI, Antonio; ALBINO, Vito. Search and recombination process to innovate: a review of the empirical evidence and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 54-75, 2017.

SCHEIN E. H. **Organizational culture and leadership**. London: Jossey Bass. 1985.

SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of management annals**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

SCHUMPETER, Joseph A.; NICHOL, Archibald J. Robinson's economics of imperfect competition. **Journal of political economy**, v. 42, n. 2, p. 249-259, 1934.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão:** alimentação fora de casa é um ramo que cresce a cada ano, mas requer planejamento adequado.. Alimentação fora de casa é um ramo que cresce a cada ano, mas requer planejamento adequado.. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setorexpanso,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 09 set. 2022.

SEBRAE. **Empreender em Gastronomia:** perfil de negócios em gastronomia. Perfil de Negócios em Gastronomia. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil-de-neg%C3%B3cios-Gastronomia.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

SOARES, J. A. A reformulation of the concept of tradition. **International Journal of Sociology and Social Policy**, 17(6), 6-21, 1997.

SONG, Hee-Chan. Retracted: corporate sustainability amidst environmental change: efficiency versus resilience. **Business Strategy and the Environment**, v. 31, n. 3, p. 1111-1122, 2022.

SOUZA, Carla Patricia da Silva; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. **The Learning Organization**, 2019.

STAKE, Robert E. **Qualitative research: Studying how things work**. 2010.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. sage, 1995.

SUDDABY, Roy; BÉVORT, Frans; STRANDGAARD PEDERSEN, Jesper. Professional judgment and legitimacy work in an organizationally embedded profession. **Journal of Professions and Organization**, v. 6, n. 2, p. 105-127, 2019.

SUDDABY, Roy; FOSTER, William M. History and organizational change. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 19-38, 2017.

SUDDABY, Roy; JASKIEWICZ, Peter. Managing traditions: A critical capability for family business success. **Family Business Review**, v. 33, n. 3, p. 234-243, 2020.

SUDDABY, Roy. Toward a historical consciousness: Following the historic turn in management thought. **Management**, n. 1, p. 46-60, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. Capacidades dinâmicas–temas, sugestões futuras de pesquisa e desafios metodológicos atuais. **Takahashi, ARW, & Bulgacov, S. Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como organizações se reinventam ao longo do tempo**. Curitiba: Juruá, p. 281-336, 2019.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TEECE, David J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press, USA, 2009.

TEECE, David J. et al. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. **Journal of economic behavior & organization**, v. 23, n. 1, p. 1-30, 1994.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIPADVISOR. **Traveller's Choice: São Paulo é eleita o 7º melhor destino gastronômico do mundo**: plataforma trip advisor baseia o ranking na avaliação do público. Plataforma Trip Advisor baseia o ranking na avaliação do público. 2022. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/noticias/?p=32491>
5. Acesso em: 25 ago. 2022.

VINUTO, Juliana. Snowball sampling in qualitative research: an open debate. 2014.

VOGEL, Rick; GÜTTEL, Wolfgang H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2012.

VRONTIS, Demetris; BRESCIANI, Stefano; GIACOSA, Elisa. Tradition and innovation in Italian wine family businesses. **British Food Journal**, v. 118, n. 8, p. 1883-1897, 2016.

WADHWANI, R. Daniel et al. History as organizing: Uses of the past in organization studies. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1663-1683, 2018.

WAGNER, David; WAGNER, Heinz-Theo. Online communities and dynamic capabilities: A cross-case examination of sensing, seizing, and reconfiguration. 2013.

WALSH, Ian J.; GLYNN, Mary Ann. The way we were: Legacy organizational identity and the role of leadership. **Corporate Reputation Review**, v. 11, p. 262-276, 2008.

WALDAU, Ramona et al. Determinants of Green Innovation in Family Firms. In: **ECIE 2023 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship Vol 2**. Academic Conferences and publishing limited, 2023.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, Wanfei et al. Process framework for innovation through tradition and its antecedents in rural heritage B&B. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 12, p. 4329-4354, 2022.

WEBER, Klaus; DACIN, M. Tina. The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. **Organization science**, v. 22, n. 2, p. 287-298, 2011.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, Birger. The resource-based view of the firm: Ten years after. **Strategic management journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.

WILDEN, Ralf; DEVINNEY, Timothy M.; DOWLING, Grahame R. The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. **Academy of management annals**, v. 10, n. 1, p. 997-1076, 2016.

WILLIAMS, Nathaniel J. et al. Mechanisms of change in the ARC organizational strategy: Increasing mental health clinicians' EBP adoption through improved organizational culture and capacity. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 44, p. 269-283, 2017.

WINTER, Sidney G. Binary choice and the supply of memory. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 4, p. 277-321, 1982.

WINTER, Sidney G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WTTC. **RELATÓRIO ANUAL**: world travel e tourism council. World Travel e Tourism Council. 2022. Disponível em: <https://wttc.org/research/economic-impact>. Acesso em: 10 ago. 2022.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHOU, Steven Shijin et al. The cultural roots of compositional capability in China: Balanced moderation. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 37, p. 1217-1237, 2020.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A

TABELA 3 – RELAÇÃO DOS CÓDIGOS UTILIZADOS NO ATLAS.TI

Grupo de Código	Códigos	Comentário	Tipo	Magnitude
Tradição -O que é? (44 códigos)	A mesma comida	O Restaurante é considerado tradicional por sempre servir a mesma comida.	Abdutivo	5
	A inovação nem é pensada	Mesclado com “Nenhuma inovação”. Por se considerar um restaurante tradicional a inovação nem é pensada.	Abdutivo	4
	A mesma fachada	O negócio é considerado tradicional por manter a fachada ao longo das décadas.	Abdutivo	1
	Algo herdado	O Restaurante é considerado tradicional por ter sido herdado de antepassados.	Abdutivo	2
	Bairro tombado	O bairro também é um fator elencado como algo que contribui para a tradição.	Abdutivo	2
	Características perpetuadas	Considerado tradicional por perpetuas as mesmas características: físicas, produtos e formas de servir.	Abdutivo	7
	Clássico	Considerado tradicional por manter é clássico da cultura de origem.	Abdutivo	2
	Clientes buscam	Considerado tradicional porque os clientes buscam o restaurante. Para o empreendedor parece significar algo importante para a sobrevivência do negócio.	Abdutivo	16
	Consolidação do nome	Considerado tradicional devido à consolidação de seu nome (ou marca) processo pelo qual uma marca estabelece uma forte presença e reputação no mercado ao longo do tempo.	Abdutivo	7
	Construção da marca com ética	Considerado tradicional devido a consolidação da marca com ênfase na integridade e ética.	Abdutivo	6
	Cuidado com as mudanças	Considerado tradicional devido à atenção cuidadosa às mudanças. Para não descaracterizar o negócio.	Abdutivo	3
	Diferencial e domínio	O empreendedor afirma que ser considerado tradicional, pela sua longevidade, confere ao negócio diferencial e domínio de como atual em um mercado dinâmico.	Abdutivo	5
	DNA do negócio	Para o empreendedor a tradição é o DNA do negócio.	Abdutivo	1
	Dosar a inovação	A inovação pode ser um desafio para negócios considerados tradicionais, assim é preciso dosar nas inovações.	Abdutivo	1
	É preciso cuidar	Para o empreendedor é preciso cuidar da tradição.	Abdutivo	1
	É uma característica cultural	Para o empreendedor a tradição é uma característica cultural.	Abdutivo	7
	Filosofia da marca	Para o empreendedor a filosofia da marca é o que torna o negócio tradicional que se refere aos princípios, valores fundamentais e crenças que orientam e definem a identidade de uma marca.	Abdutivo	4
Geração de clientes	O Restaurante é considerado tradicional porque os clientes não simplesmente buscam, mas possui geração de clientes que visitam o negócio. Pessoas que foram quando eram crianças e voltam adultos – considerado o negócio como uma memória afetiva (em alguns casos).	Abdutivo	6	

Geração de proprietários	O Restaurante é considerado tradicional porque possui geração de proprietários da mesma família. Ou seja, salienta que o negócio é “bom”.	Abdutivo	4
História da família	O Restaurante é considerado tradicional por contar a história de suas famílias. Este é o “ganha pão” da família por gerações.	Abdutivo	2
Manter as características Italianas	O Restaurante é considerado tradicional por manter as características italianas da família de origem.	Abdutivo	2
Não mudar a estética do espaço físico	O Restaurante é considerado tradicional por não mudar a estética do espaço físico.	Abdutivo	2
Não mudar o perfil da casa	Mesclado com “Ser fiel ao conceito da casa” - Considerado tradicional por não mudar o perfil da casa em relação as características, conceito e produtos.	Abdutivo	1
Nunca mudou de endereço	O Restaurante é considerado tradicional por nunca ter mudado de endereço	Abdutivo	8
O mesmo comportamento	O Restaurante é considerado tradicional por manter o comportamento com os funcionários e clientes.	Abdutivo	6
O patrimônio mais importante é o nome	O Restaurante é considerado tradicional por ter um nome forte e para o empreendedor ser o patrimônio mais importante do negócio.	Abdutivo	3
O saber fazer o produto	O saber fazer o produto concede ao negócio o selo de tradicional. Geralmente são receitas passadas por gerações.	Abdutivo	3
Os artefatos	Os artefatos (pinturas, estátuas, estilos da casa, estilo de fazer o alimento, entre outros) tornam o negócio tradicional. A longevidade desses artefatos é sempre mencionada.	Abdutivo	2
Pela honestidade do negócio	O produto não é o diferencial, mas a ‘honestidade’ que faz parte da filosofia do fundador, é.	Abdutivo	2
Pela qualidade	O Restaurante é considerado tradicional pela qualidade dos seus produtos.	Abdutivo	2
Pelo produto	O Restaurante é considerado tradicional pelos seus produtos – que estão a tanto tempo no mercado.	Abdutivo	6
Por não haver mudanças	O Restaurante é considerado tradicional por não haver mudança profundas ao longo de sua história.	Abdutivo	5
Por ser antigo	O Restaurante é considerado tradicional por ser antigo.	Abdutivo	2
Por ser trazido de outro país	O Restaurante é considerado tradicional pelos produtores e conceitos serem trazidos de outro país.	Abdutivo	8
Poucas mudanças no cardápio	O Restaurante é considerado tradicional por haver poucas mudanças no cardápio.	Abdutivo	1
Preservou a comida	O Restaurante é considerado tradicional porque preservou a forma de preparo da comida. O gosto não mudou ‘absolutamente’ nada. Os empreendedores enfatizam que a pessoa pode vir em qualquer período que vai sempre encontrar a mesma comida.	Abdutivo	6
Público tradicional	O Restaurante é considerado tradicional por ter um ‘público tradicional’.	Abdutivo	13

	Raízes familiares	O Restaurante é considerado tradicional por ter raízes familiares.	Abdutivo	5
	Receita secretas	O Restaurante é considerado tradicional por ter receitas que são consideradas secretas. Segundo o entrevistado o segredo sempre está no modo de preparo.	Abdutivo	2
	Reflete resiliência	É considerado tradicional o que é resiliente ao tempo.	Abdutivo	8
	Reflexo da história	O Restaurante é considerado tradicional por refletir a história do passado.	Abdutivo	1
	Respeito aos costumes	O respeito aos costumes torna o negócio tradicional.	Abdutivo	1
	Visão do fundador	Segundo o entrevistado se não tem visão do fundador não tem tradição	Abdutivo	1
	Valor cultural	O empreendimento ganhou o selo de valor cultural	Abdutivo	1
Transformações (14 códigos)	Produção em escala	Exemplo: Tornou possível levar os alimentos pré-prontos para finalizar em casa; mudou a massa e a tornou escalável; Tornou o produto principal escalável e facilitou o acompanhamento nos restaurantes.	Abdutivo	3
	Adaptação às mudanças de mercado	Novas demandas de mercado relacionadas à cozinha clássica”	Abdutivo	6
	Digitalização do negócio	Compra de computadores, atenção às redes sociais, criação de aplicativos para delivery e cardápios por <i>QRcode</i> .	Abdutivo	4
	Diversificação de produtos	Exemplo: Colocou massas para servir pré-prontas; mudança de conceito do negócio tornando-o mais sofisticado; implementação de novos e inusitados sabores”.	Abdutivo	3
	Forma de servir o produto	Exemplo: Comida por quilo; degustação do produto; implementação de sommelier.	Abdutivo	1
	Identidade visual	Exemplo: Mudança na identidade visual do negócio, das logomarcas e nas embalagens.	Abdutivo	2
	Local para delivery	Local dedicado para a venda pelo delivery.	Abdutivo	2
	Modelos de produção	Novas formas de preparo.	Abdutivo	1
	Mudança de conceito do negócio	Mudança de conceito do negócio tornando-o mais sofisticado.	Abdutivo	1
	Novas receitas	Para agradar as palavras do cliente, produtos diferentes do que eles já vendem. Implementação de novos pratos, mudança em como produzir a massa, novos drinks, sobremesas e inclusão de pizzas doces (não consideradas ‘originais’).	Abdutivo	4
	Novos públicos	Inclusão de pratos veganos, sem lactose e sem gretem para atrair novos públicos ao negócio.	Abdutivo	2
	Práticas sustentáveis	Mudança para embalagens sustentáveis, possuir poço artesiano e maquinários para filtrar os resíduos como gorduras.	Abdutivo	5
	Realização de eventos	A transformação desse negócio está na realização dos eventos e não simplesmente o restaurante convencional.	Abdutivo	1
	Sistema de qualidade dos produtos	Cuidado extra no preparo de cada produto. Os fornecedores também são escolhidos pela qualidade.	Abdutivo	2

Permanências (12 códigos)	Atendimento informal	O atendimento informal – os clientes ficam ao redor da bancada – continua desde a fundação. O empreendedor comenta que é interessante ver pessoas de várias classes sociais na mesma mesa.	Abdutivo	1
	Atendimento presencial	O delivery nunca foi uma opção. Assim, o empreendedor preza pelo atendimento presencial como sempre fez.	Abdutivo	1
	CNPJ	O empreendedor conta com alegria que o negócio permaneceu até com o mesmo CNPJ ao longo das décadas.	Abdutivo	1
	Contato próximo com os clientes	O empreendedor relata que existe valor na atenção com o cliente e que ele sempre passa em todas as mesas e conversa com os clientes.	Abdutivo	2
	Endereço	Nunca mudou de endereço ao longo da história.	Abdutivo	6
	Estrutura física	As características dos negócios são mantidas por serem antigos, representarem algo e muitas vezes pelo bairro ser tombado.	Abdutivo	4
	Filosofia do fundador	Exemplo: Valores, características e forma de gerir igual ao fundador.	Abdutivo	1
	Funcionários	Os funcionários antigos contribuem para zelar pelas características do negócio.	Abdutivo	8
	Marca	Exemplo: Cuidar e permanecer com a mesma marca – filosofia – valores.	Abdutivo	2
	Qualidade e preparo dos pratos	O diferencial está na qualidade dos produtos oferecidos ao cliente.	Abdutivo	1
	Qualidade nos serviços oferecidos	O diferencial está na qualidade dos serviços oferecidos ao cliente.	Abdutivo	5
Receitas	Exemplo: O pai ensinou os cozinheiros que estão a décadas no negócio. Geração de funcionários que ensinaram outros funcionários. Receitas exclusivas na família. O diferencial está na forma de fazer.	Abdutivo	9	
<i>Sensing (cds)</i> (13 códigos).	Profissionalização de alguns processos	O restaurante passou a profissionalizar alguns processos por meio da compra de novas máquinas.	Dedutivo	83
	Diálogos formais e informais entre os sócios	Os sócios e proprietários dialogam sobre as decisões do negócio, quase sempre, informalmente. As vezes familiares participam.	Dedutivo	
	Realização de visitas à fornecedores.	Alguns restaurantes realizam visitas aos fornecedores.	Dedutivo	
	Localização estratégica	O negócio está localização em um local estratégico para o ramo gastronômico.	Dedutivo	
	Localização não favorece o negócio	O negócio está localização em um local que não favorece a venda.	Dedutivo	
	As oportunidades de mercado não são levadas em conta	Quando os empreendedores revelaram que as oportunidades de mercado não são levadas em conta	Dedutivo	
	Pesquisas de mercado formal e informal	Clientes indicados por outros clientes	Dedutivo	
	Mercado dinâmico	Mesclado: muitas mudanças para acompanhar o mercado; Mudanças no bairro	Dedutivo	
	Período de crescimento	Código que indica o período que os empreendedores veem como o de maior crescimento.	Dedutivo	
Preocupação com o atendimento ao cliente	Os empreendedores revelam se preocupar muito com o atendimento ao cliente.	Dedutivo		

	Realização de viagens internacionais para analisar as tendências de mercado	Os empreendedores realizaram e realizam periodicamente viagens internacionais para analisar as tendências de mercado.	Dedutivo	
	Objetivo ou concretização da expansão do negócio	Empreendedores que tem objetivo de expandir ou já expandiram o negócio. Identifica-se que quem tem mais que uma unidade quer continuar expandindo.	Dedutivo	
	Conhecer o público-alvo	Mesclado: Mercado de clientes mudando; conhecer o perfil de cliente; Relacionamento com os clientes.	Dedutivo	
<i>Seizing</i> (Cds) (10 códigos)	Tomada de decisão	Identificação de como o processo de tomada de decisão ocorre – quase sempre, informal.	Dedutivo	65
	Atualizações e adaptações para se manter no mercado	Análise do que precisa ser atualizado e adaptado para se manter no mercado	Dedutivo	
	Manutenção de equipamentos	Mesclado com “Investimentos em maquinários”.	Dedutivo	
	Prêmios e títulos de qualidade dos produtos e serviços	Empreendimentos que receberam prêmios e títulos de qualidade dos produtos e serviços	Dedutivo	
	Produção de um livro sobre a história do negócio e depoimento de clientes	Entrevistados que produziram livros sobre a história do negócio e depoimento de clientes	Dedutivo	
	Lealdade entre os colaboradores	Mesclado: Lealdade dos funcionários; Gerações de funcionários	Dedutivo	
	Reformulação do planejamento estratégico	Olhar para planejamento estratégico e analisar o que pode ser mudado sem interferir na essência da casa.	Dedutivo	
	Modificações no espaço físico	Mesclado com “ampliação do ambiente” e “construção de outras unidades”.	Dedutivo	
	Diferenciação no servir	Mudanças na forma de servir seus produtos como exemplo a mudança de apresentação da comida – comida por quilo.	Dedutivo	
	Diversificação de produtos	Como exemplo a implementação de novos produtos no cardápio.	Dedutivo	
<i>Reconfiguring</i> (Cds) (3 códigos)	Mudança no fazer do produto para escalar o negócio	O <i>reconfiguring</i> representa mudanças profundas das organizações longevas do setor gastronômico.	Dedutivo	37
	Padronização do negócio para escalar	Os empreendedores passaram a padronizar a produção – assim como incorporar mudanças – para conseguir escalar a produção e a venda de seus produtos. Seja por delivery, mudança da massa; mudança dos sabores; mudança do fermento do pão.	Dedutivo	
	Mudanças realizadas no negócio	Mudanças no negócio que foram reconfiguradas.		
Fundador (5 códigos).	Visão do fundador	Mesclado: A presença no negócio; Filosofia do fundador; importância do negócio; Bagagem do fundador no negócio	Abdutivo	15
	Fundador contrário a inovações	Segundo o entrevistado o fundador contrário a inovações. Até reformas pequenas eram feitas escondidas dele.	Abdutivo	1
	Experiencia do fundador	Aqui refere-se a bagagem de conhecimento do fundador em relação a gestão do negócio. Mesclado: Experiência.	Abdutivo	5
	Características empreendedoras do fundador	O fundador possuía características empreendedoras ‘fortes’.	Abdutivo	2

	História do Fundador	A história do fundador do negócio.	Dedutivo	8
História (11 códigos).	A antiguidade não é considerada um diferencial	A antiguidade do restaurante para este empreendedor não é considerada um diferencial.	Abdutivo	2
	Definição do negócio	História da definição do Negócio.	Abdutivo	16
	Como o negócio começou	História do negócio e como tudo começou.	Dedutivo	11
	A história não é muito percebida	A história não é muito percebida neste negócio.	Abdutivo	1
	Consciência história	Mesclado com história que os empreendedores elencam como importantes para o negócio; Preservação da história; Preocupação com a história.	Dedutivo	24
	História as vezes entendida como algo negativo	A história as vezes entendida como algo negativo porque as vezes pode remeter ao que é velho.	Abdutivo	2
	História do entrevistado	História do entrevistado: sócios, proprietários e funcionários antigos.	Dedutivo	16
	Histórias que ocorreram no estabelecimento	Exemplo: Famosos frequentadores do local ou histórias de reencontros de clientes do negócio.	Abdutivo	7
	Os clientes fazem parte da história	Para o empreendedor os clientes fazem parte da história	Abdutivo	2
	A história do negócio se perdeu	A história do negócio se perdeu até a compra deste empreendedor.	Abdutivo	3
	Origem do nome do negócio	Porque o estabelecimento tem determinado nome.	Dedutivo	9
Pandemia (5 códigos)	Impactos da pandemia	Estabelecimento trabalha com as portas fechadas e prejuízos financeiros.	Dedutivo	10
	Evento traumático	A pandemia da covid-19 é considera um evento traumático para o ramo da gastronomia.	Abdutivo	1
	Incertezas do futuro	Medo do negócio fechar. Muitos negócios do ramo tiveram as portas fechadas.	Abdutivo	2
	Preocupação com as questões financeiras	Durante a pandemia existia muitas preocupações financeiras.	Abdutivo	3
	Necessidade é a mãe da criatividade	Mesclado: Mesmo em um momento difícil o objetivo é nunca estacionar; ninguém nasce sabendo.	Abdutivo	2
Características Familiars (9 códigos)	Projeto de sucessão familiar	Existe um projeto de sucessão as gerações futuras.	Dedutivo	16
	Sucessão familiar	Os empreendedores relatam como ocorreu a sucessão familiar do negócio.	Dedutivo	6
	Não houve sucessão familiar	Não houve sucessão familiar. A empresa foi vendida para terceiros.	Abdutivo	1
	Proprietários trabalhando	Os proprietários (as vezes fundadores) continuam trabalhando mesmo com idade avançada.	Abdutivo	3
	Raízes familiares	Para os empreendedores as raízes familiares representando a identidade do negócio. Elas são importantes para a longevidade do negócio.	Abdutivo	5
	Transferência do negócio para os novos sócios	Como foi a transferência do negócio para os novos sócios. Mesclado com “vários donos até chegar ao proprietário”.	Abdutivo	3
	Características familiares	Sempre há um membro da família na gestão; perpetua o negócio da família; as receitas são familiares; “todo mundo faz tudo”.	Dedutivo	8
	Empresa deixou de ser familiar	A empresa não está mais sob o controle familiar. Está sendo gerida por terceiros.	Abdutivo	1

	Familiars que trabalham no negócio	Mesclado com “somente uma pessoa da família ainda trabalha no negócio”.	Abduativo	3
Total: 8 Grupos	126 Códigos (final)			628 Citações

*Legenda: no *software* o grupo de códigos *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* foram todos alocados em um único grupo: Capacidades Dinâmicas por isso não se apresenta a magnitude dos códigos separadamente.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE B

QUADRO 17 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA

Parte	Objetivo específico	Eixo teórico	Pergunta
I	Contextualizar o ramo gastronômico de São Paulo com o recorte de tempo escolhido tendo em vista o dinamismo ambiental;	História e Contexto da Organização e do Setor	Poderia me contar como o restaurante iniciou, quando foi e quem fundou?
			E já começou com esse nome desde o início? Vocês têm mais alguma unidade do restaurante, essa é a primeira fundada? Sempre esteve neste endereço? E por que vocês decidiram abrir essa casa em xx, o que levou a tomar essa decisão?
			Quais foram as principais mudanças realizadas no restaurante desde sua fundação? (Estrutura física, cardápio etc.)
			Quem da família trabalha no restaurante? Como foi feita a sucessão familiar ao longo do tempo?
			E no futuro, vocês se preocupam com quem irá assumir o restaurante?
			E como foi essa passagem do saber-fazer do produto que vocês vendem, vocês mesmo que aprenderam a cozinhar, ou isso foi passado dos fundadores direto para os cozinheiros?
II	Compreender os significados atribuídos às organizações ao longo do tempo e como eles corroboram com a vantagem competitiva da organização;	CAPACIDADES DINÂMICAS, IDENTIDADE E HISTÓRIA (Consciência histórica): Mudança	A unidade física sempre foi desse tamanho? Ou vocês ampliaram? Como foi essa decisão? Por que essa decisão foi tomada? Como foi tomada? Quem participou? Nessa decisão, a história do restaurante foi importante? De que forma e por quê?
			A família tem negócios diferentes além de restaurante? Como foi essa expansão/crescimento? Por que essa decisão foi tomada? Como foi tomada? Quem participou? Nessa decisão, a história do restaurante foi importante? De que forma e por quê? Como essas oportunidades foram identificadas?
			Quando uma decisão (de toda natureza; ex.: cardápio, sede, delivery etc.) é tomada, quem faz parte e como é o processo?
			Há ações rotineiras ou são eventuais? São discutidas de alguma forma (ex.: reuniões, em casa, na família, etc.)?
			Quais foram os principais recursos que foram modificados ou receberam investimentos ao longo da história (explorar os recursos: humanos, físicos como equipamentos e patrimoniais, etc.)?
			Você diria que inova? Qual seria a principal inovação do restaurante?
III	Descrever as ações das empresas pesquisadas ao longo de sua história em cada atividade que compõem as capacidades dinâmicas	Mercado	De forma geral, como as oportunidades são olhadas no mercado, monitoradas? É formal, informal? Quem mais olha o mercado e a concorrência na gestão e como faz?
			Ao discutir a concorrência e as oportunidades, a história do restaurante é levada em conta? De que forma e porquê?

	(<i>sensing, seizing e reconfiguring</i>);		<p>Como é o mercado de restaurantes aqui em São Paulo? É muito dinâmico? Muda pouco ou rapidamente? Como é a concorrência?</p> <p>Qual o perfil do cliente e o que ele espera do restaurante?</p> <p>Qual foi o período de maior crescimento do negócio? Quando? Poderia descrevê-los? (Explorar cada um; crescimento pode ser em faturamento, número de funcionário, número de clientes atendidos, etc.).</p>
IV	Analisar como a história se apresenta como uma capacidade dinâmica que contribua para a identidade organizacional;	Identity	<p>Como o conhecimento e a experiência acumulados ao longo do tempo contribuíram para o que o restaurante é hoje e como norteou as mudanças ao longo do tempo?</p> <p>Como vocês lidam com a tradição x inovação? É possível? Afeta a identidade da organização? Como mudar sem afetar a identidade? Que cuidados tomam? Neste momento, a história é levada em consideração? De que forma?</p> <p>Como a marca foi sendo consolidada ao longo do tempo? De que forma ela contribuiu para criar e fortalecer a identidade do restaurante?</p> <p>Quais os principais motivos de os clientes buscarem este restaurante? explorar tradição, inovação e outros fatores que possam revelar a identidade organizacional?</p> <p>Como você definiria o seu restaurante? Qual a principal característica do negócio?</p>
V	Compreender os significados atribuídos às organizações ao longo do tempo e como eles corroboram com a vantagem competitiva da organização;	History	<p>A história da organização é lembrada na hora de tomar decisões? Busca-se saber se vai ser impactada ou não? Procura-se preservá-la? De que forma?</p> <p>Olhando para o passado da empresa, para os fundadores do restaurante, você acha que a visão de negócio deles foi perpetuada, que quem comanda hoje o negócio herdou as características dos primeiros fundadores?</p> <p>Você diria que a história da sua família é muito presente hoje na forma de tocar o negócio? Vocês têm assim uma consciência plena diária e ativa do passado para tomar uma decisão no presente hoje?</p> <p>Quais os planos para o futuro nesse momento? A história passada da organização está sendo levada em conta? O passado e o presente da organização influenciam as decisões futuras? Como?</p> <p>Seria possível me colocar em contato com os proprietários de outros restaurantes com mais de 50 anos como o seu, para que eu possa entrevistá-los também?</p>

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

APÊNDICE C

MODELO E-MAIL CONTATO INICIAL

Aos cuidados de:

Prezado senhor(a),

Conforme contato telefônico com seu estabelecimento, organização (x), entro em contato para marcar uma possível entrevista com um do senhor (a).

Me chamo Samantha Frohlich e sou acadêmica do doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná sob orientação da professora Adriana Takahashi em um projeto de pesquisa financiado pelo CNPQ.

Estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre os restaurantes mais importantes e antigos de São Paulo, buscamos identificar as Capacidades Dinâmicas, Identidade e história dos estabelecimentos.

Nesse sentido, respeitosamente pergunto sob a possibilidade de marcarmos uma entrevista para conversar sobre estes aspectos do seu negócio. A entrevista é feita de modo remoto levando em consideração a pandemia que estamos vivenciando, pode ser feita por vídeo no whatsapp ou por google meets (eu mando o link), dura cerca de 40 min a 60min e marcamos conforme disponibilidade do senhor.

Muito Grata desde já e aguardo seu retorno!

Respeitosamente,

Samantha Frohlich,
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração/UFPR
Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná
Secretária Executiva pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8149038307716878>
Contato: (41)99646-2166

APÊNDICE D

TABELA 4 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Nº	Código	Data	Documento	Fonte	Informações Abrangidas
1	B-01	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 1
2	B-02	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 2
3	B-03	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 5
4	B-04	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 6
5	B-05	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 7
6	B-06	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 8
7	B-07	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 9
8	B-8	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 10
9	B-9	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 12
10	B-10	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 13
11	B-11	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 14
12	B-12	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 16
13	B-13	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 17
14	B-14	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 18
15	B-15	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 20
16	B-16	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 22
17	B-17	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 23
18	B-18	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 24
19	B-19	Setembro 2023	Informações gerais	Site oficial do Restaurante analisado	Informações complementares sobre a história do Empreendimento 25

APÊNDICE E

QUADRO 18 – ENTREVISTAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DO CONTEXTO

	Entrevistado	Tempo	Transcrição	Data	Localidade	Excluído da análise geral
1	Delegado da <i>Accademia Italiana Della Cucina</i> no Brasil	22 min	4 págs.	04-nov-2020	São Paulo/SP	O entrevistado não era dono de nenhum estabelecimento, no entanto a entrevista foi utilizada para contextualizar o caso.
2	Ex-proprietário de restaurante	30 min	6 págs.	26-nov-2020	São Paulo/SP	O entrevistado não era mais dono de nenhum estabelecimento
3	Presidente Associação de Comida Italiana	63 min	8 págs.	14-nov-2022	São Paulo/SP	O entrevistado não era dono de nenhum estabelecimento, no entanto a entrevista foi utilizada para contextualizar o caso.
4	Sócio proprietário terceira geração	95min	12 págs.	05-abr-2021	Curitiba/PR	A localização do estabelecimento não fazia parte dos critérios estabelecidos
5	Sócio proprietário terceira geração	46min	9 págs.	10-abr-2021	Curitiba/PR	A localização do estabelecimento não fazia parte dos critérios estabelecidos
6	Sócia Proprietária segunda geração	38 min	11 págs.	06-mai-2020	São Paulo/SP	O negócio tinha menos de 35 anos de história
7	Sócia Proprietária	56 min	8 págs.	06-mai-2020	São Paulo/SP	A entrevistada fechou estabelecimento durante a pandemia
8	Sócia Proprietário segunda geração	40min	6 págs.	17-ago-2020	São Paulo/SP	O negócio tinha menos de 35 anos de história
9	Sócio Proprietário segunda geração	66 min	18 págs.	17-ago-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por e migrantes
10	Sócia Proprietária segunda geração	57min	9 págs.	18-ago-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por e migrantes
11	Funcionário Antigo – Gerente	53min	12 págs.	28-ago-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por e migrantes
12	Sócia Proprietária	115min	27 págs.	08-mar-2021	São Paulo/SP	O negócio tinha menos de 35 anos de história
13	Chef e sócio proprietário	92 min	30 págs.	02-dez-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por e migrantes e não era de origem familiar
14	Sócio Proprietário segunda geração	49 min	10 págs.	02-dez-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por emigrantes
15	Proprietário	39 min	9 págs.	04-nov-2020	São Paulo/SP	O negócio tinha menos de 35 anos de história
16	Proprietário	136 min	12 págs.	13-abr-2021	São Paulo/SP	O negócio não foi era de origem familiar

17	Proprietária	54 min	8 págs.	07-nov-2020	São Paulo/SP	O negócio tinha menos de 35 anos de história
18	Sócia Proprietária	52min	18 págs.	15-nov-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por emigrantes
19	Sócio Proprietário	45 min	13 págs.	05-nov-2020	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por emigrantes
20	Sócio Proprietário	55 min	7 págs.	04-jun-2021	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por e migrantes e não tinha origem familiar
21	Proprietária	57 min	8 págs.	19- jul- 2021	São Paulo/SP	O negócio não foi fundado por emigrantes
Total	21 descartados da análise.	1260 min 21 horas	245 págs.			

FONTE: Elaborada pela autora (2022).

ANEXO A

QUADRO 19 – 50 RESTAURANTES COM MAIS DE 50, 5 DÉCADAS DA GASTRONOMIA PAULISTANA

	Nome	Ano	Entrevistados
1	Carlino Ristorante	1881	sim
2	Cantina Capuano	1907	fechou
3	Ao Bar Guanabara	1910	fechou
4	Santo Colomba Restaurante	1912	sim
5	Rei do Filet Restaurante	1914	sim
6	Fasano	1920	sim
7	Ponto Chic	1922	sim
8	Cantina Castelões	1924	sim
9	Bologna	1925	fechou
10	Cantina C...que Sabe	1931	sim
11	Pizzaria Moraes	1933	sim
12	Di Cunto	1935	sim
13	Freddy	1935	sim
14	Pizzaria Bruno	1939	sim
15	Itamaraty	1940	fechou
16	Cantina Marinheiro	1942	contato
17	Cantina Roperto	1942	sim
18	Bolinha	1946	sim
19	Casa Santos	1946	sim
20	Brasserie Victoria	1947	sim
21	Cantina 1020	1947	sim
22	Winduk	1948	sim
23	Da Giovanni	1949	sim
24	Jardim de Napoli	1949	sim
25	Almanara	1950	sim
26	Restaurante Caverna Bugre	1950	contato
27	Casa Garabed	1951	sim
28	O Gato que ri	1951	contato
29	Ca'd'outo	1953	Sem contato
30	Ita	1953	sim
31	Restaurante Star City	1953	sim
32	Fuentes	1954	fechou
33	Jacob	1954	contato
34	La Casserole	1954	sim
35	Roma Ristorante	1954	fechou
36	Tatini Restaurante	1954	sim
37	Marcel Reaturant	1955	Sem contato
38	Frevo	1956	Sem contato
39	Monte Verde Pizzaria	1956	sim
40	Camelo Pizzaria	1957	contato
41	Rubayat	1957	contato
42	Rodeio	1958	contato
43	Speranza	1958	sim
44	Restaurante Acrópoles	1959	sim
45	Dinho's	1960	Sem contato
46	Raful	1960	Sem contato
47	Restaurante Presidente	1962	sim
48	Churrascaria Boi na Brasa	1966	contato
49	Cantina Gigio	1967	fechou
50	Terraço Itália	1967	contato

Fonte: Rueda e Tonon (2017).

ANEXO B

QUADRO 20 – NEGÓCIOS COM MAIS DE 50 ANOS

	Negócios	Fundação	Entrevistados
1	Padaria Santa Tereza	1872	Sim
2	Carlino	1881	Sim
3	Casa Godinho	1888	Sim
4	Italianinha	1896	Não aceitou
5	Capuano	1907	Sem contato
6	Alaska	1910	Sem contato
7	São Domingos	1913	Sem contato
8	Basilicata	1914	Sim
9	Sujinho Bisteca D'ouro	1921	Sim
10	Ponto Chic	1922	Sim
11	Castelões	1924	Sim
12	Kopenhagen	1929	Sem contato
13	Moraes Rei do Filet	1929	Sim
14	Bar do Mané	1933	Fechou
15	Di Cunto	1935	Sem contato
16	Freddy	1938	Sim
17	Giretto	1938	Sem contato
18	Bruno	1939	Sem contato
19	Roperto	1942	Sim
20	Restaurante Gouveia	1944	Sem contato
21	Zi Tereza di Napoli	1945	Sim
22	Bolinha	1946	Sim
23	Casa Santos	1946	Sem contato
24	Cantina 1020	1947	Sim
25	Brasserie Victória	1947	Sim
26	Bar Brahma	1948	Fechou na pandemia
27	Windhuck	1948	Sim
28	Jardim de Napoli	1949	Sim
29	Delícias Catupiry	1949	Sem contato
30	Itamarati	1949	Fechou na pandemia
31	Almanara	1949	Sim
32	Caverna Bugre	1950	Sem contato
33	Il Pastaio	1950	Sem contato
34	O Gato que Ri	1951	Sim
35	Dulca	1951	Sem contato
36	Jaber	1951	Sim
37	Hocca Bar	1952	Sem contato
38	Ofner	1952	Sim
39	Casa Garabed	1952	Sem contato
40	Cristallo	1953	Sem contato
41	La Paillote	1953	Sem contato
42	Confeitaria Ofner	1953	Mesmo dono que o “38”
43	Roma Ristorante	1954	Não aceitou participar
44	Tatini	1954	Sem contato
45	Fuentes	1954	Sem contato
46	La Casserole	1954	Sim
47	Marcel	1955	Sem contato
48	Monte Verde	1956	Sim
49	Venite	1956	Sem contato
50	A Jurity	1957	Sem contato
51	Baby Beef Rubaiyat	1957	Em contato
52	Camelo	1957	Sem contato
53	Dois Irmãos	1958	Em contato
54	Rodeio	1958	Em contato
55	Pizzaria Speranza	1958	Sim
56	Don Curro	1958	Sem contato
57	Acrópolis	1959	Sim

58	Dinho's	1960	Sem contato
59	Doceria Holandesa	1960	Sem contato
60	Valadares	1962	Fechou
61	Javali	1962	Sem contato
62	Presidente	1962	Em contato

Fonte: Araújo (2014).

