

A TRADIÇÃO COMO UM ELEMENTO DINAMICAMENTE INCORPORADO NO FAZER DA ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÕES LONGEVAS

SAMANTHA FROHLICH

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

NATÁLIA RESE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

CAMILLA FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

A TRADIÇÃO COMO UM ELEMENTO DINAMICAMENTE INCORPORADO NO FAZER DA ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÕES LONGEVAS

1 INTRODUÇÃO

A diversidade se faz presente na gastronomia brasileira, especialmente ao se colocar em pauta a presença de restaurantes antigos especializados em diversas culinárias. Não foram poucos os estabelecimentos que testemunharam transformações significativas no ambiente urbano e nos costumes ao longo de seu período de existência (Erbeta, 2018). A longevidade dessas organizações não só reflete padrões de crenças, valores e práticas, que são transmitidos ao longo das gerações (De Massis et al., 2016), mas também pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Embora as organizações antigas que são caracterizadas pelas suas tradições, muitas vezes, associem-se ao conservadorismo (Petruzzelli; Rotolo; Albino, 2012), entende-se que os fundadores transmitem, além da propriedade à próxima geração, as tradições de seus negócios: modos de ver, forma de fazer e preparar o produto, mantendo os costumes, a cultura e raízes familiares.

Diante desse contexto, a problemática deste estudo se iniciou justamente com a curiosidade de investigar como tais organizações poderiam incorporar a tradição como uma prática e lidar com as mudanças internas e externas ao longo do tempo. Convém salientar que as organizações que suscitaram tal interesse caracterizam-se como organizações longevas do setor gastronômico paulistano, com mais de trinta anos de existência, e que geralmente possuem suas tradições associadas a elementos familiares.

Compreende-se, conforme indicado pela literatura, que a sobrevivência dessas organizações pode estar relacionada às suas tradições bem como às suas práticas e processos. A tradição é aqui entendida como um conjunto de “crenças, costumes e práticas conscientemente transmitidos que expressam identificação com um passado compartilhado” (Dacin; Dacin; Kent, 2019, p. 19, *tradução nossa*). Em um contexto de organizações longevas, as tradições se estabelecem ao longo do tempo conforme o desenvolver de suas atividades e de suas Capacidades Dinâmicas, oriundas da noção de recursos e de competências (Teece, 2007). Assim, tem-se como objetivo neste artigo analisar a tradição como um elemento dinamicamente incorporado, sob perspectiva da prática, em organizações longevas no contexto do setor gastronômico paulistano.

Para isso, foram selecionados casos de empresas caracterizadas como tradicionais que, embora se baseassem na tradição, possuíssem características inovadoras. Foram selecionados 25 restaurantes fundados por famílias de imigrantes e que estivessem em funcionamento até os dias atuais. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas com seus gestores e dados secundários que permitissem a compreensão das especificidades de cada organização. Os atores organizacionais são aqui analisados enquanto os responsáveis por manter a existência e a manutenção das tradições (Wadhvani et al., 2018), sendo delineados muitas vezes como “guardiões” (Dacin, Dacin; Kent, 2019).

Diante da busca pela compreensão a respeito de como a estratégia organizacional é vista por seus praticantes e o quanto se imbricam às ações cotidianas, observou-se que nas organizações longevas que compõem o corpus analítico desta pesquisa, não houve consenso a respeito do que efetivamente poderia ser considerado como tradição. Esse contexto indicou uma lacuna acerca da necessidade de compreender as práticas ou conjunto de práticas que os indivíduos utilizam para se apropriar desse conhecimento contínuo e recursivo.

Como contribuições, com as reflexões aqui elencadas, foi possível debater os processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* a partir de um olhar das práticas sociais. Além disso, contribui-se à literatura por discutir-se como as estratégias organizacionais são desenvolvidas. Entende-se que ainda não é possível chegar-se a um consenso a seu respeito, nem como a

tradição é utilizada (como recurso), quais são as práticas dos atores e como esse processo pode (ou não) causar mudanças na caracterização destes negócios. No entanto, avança-se às discussões no campo da estratégia ao apresentar a tradição como um elemento dinamicamente incorporado por meio de práticas organizacionais em organizações longevas do setor gastronômico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS CAPACIDADES DINÂMICAS E A PERSPECTIVA DA PRÁTICA

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 et al., 2019). Desde então, as capacidades dinâmicas têm se destacado como uma perspectiva relevante para compreender a mudança por meio dos processos organizacionais.

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). Elas surgiram e se desenvolveram ao longo do tempo por meio de processos, aprendizagem e acúmulo de experiências nas organizações (Teece; Pisano; Shuen, 1997) e, 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).

Essa perspectiva tem se configurado como uma abordagem de destaque no campo da Estratégia e, em face a esse contexto, submetemos essa abordagem ao olhar da estratégia como prática social (Seidl; Whittington, 2014; Vaara; Whittington, 2012; Whittington, 1996; Whittington, 2006; Whittington, 2017). Toma-se tal caminho porque entende-se que as ferramentas, as abordagens teóricas e os contextos dominantes fazem parte do processo de estruturação do que os praticantes da estratégia fazem.

Entende-se aqui que a estratégia se torna uma prática social na medida em que seus significados passam a ser compartilhados no campo e então orientam as atividades (*práxis*) cotidianas da estratégia (Rese et al., 2017). A perspectiva da estratégia como prática social vem para ajudar a compreender, de fato, como a ideia de “capacidade dinâmica” para lidar com os desafios estratégicos aparece lado a lado à tradição - que é traço marcante dos restaurantes longevos, objetos de análise deste trabalho.

De acordo com as discussões elencadas por Orlikowski (2010), aborda-se também a ideia da “prática como perspectiva” a qual discute como as práticas moldam a realidade e se configuram como uma lente teórica para a compreensão a respeito de como a interação recursiva entre pessoas, atividades, artefatos e contextos dá sentido às organizações (Rese, 2012). -As práticas são organizadas em termos de espaço e tempo, alinhando-se e dando ainda mais relevância a uma das questões centrais dos estudos sociais: Como é que as estruturas sociais e a agência humana se articulam na explicação da ação? (Vaara; Whittington, 2012). A própria perspectiva da prática discute que o comportamento individual está sempre inserido numa teia de práticas sociais, ou seja, a *praxis* depende das práticas e está imersa socialmente.

Para Giddens e Pierson (2000), a vida social deve ser vista como “uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas”. Na concepção de Giddens (2003) as instituições estão alinhadas ao entendimento de estrutura, que podem ser compreendidas como um conjunto de regras e recursos implicados na reprodução social, de modo recursivo. Dentro dessa abordagem, é também importante salientar

a importância dos atores – os praticantes (Whittington, 2017) que incorporam as práticas que são reproduzidas ao longo do tempo, sendo os responsáveis por estabelecer ou não uma tradição.

Com o propósito de aprofundar o entendimento sobre tradição, na próxima seção, apresenta-se o conceito de tradição e como ele se entrelaça com a estratégia nas organizações.

2.2 A TRADIÇÃO

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 relacionarem umas com as outras.

Nas discussões existentes a seu respeito, Suddaby e Jaskiewicz (2020) destacaram um possível paradoxo entre a tradição e a inovação no contexto organizacional. A tradição é majoritariamente 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. A contradição entre tradição e inovação permite questionamentos quanto à forma como, em um contexto organizacional, os sucessores e os novos gestores podem gerar vantagem competitiva, atuando no meio destes dois polos, levando-se em conta a tradição enquanto 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 delimitada, ela pode ser utilizada como um recurso estratégico que pode fornecer vantagem competitiva sustentável para a organização (Lattuch, 2019). Na visão dos 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, todavia, argumenta-se aqui que a tradição pode não ser vista como algo estático, mas como algo dinâmico.

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 valorizá-la. Para os autores, a tradição pode ser compreendida de forma mais completa por meio da integração das duas perspectivas e do papel de guardião atribuído a seus 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. Ainda que incipiente, nota-se uma falta de definição para organizações tradicionais, fato este que revela uma lacuna teórica, evidenciado a necessidade de um entendimento mais abrangente e aprofundado acerca das características e dinâmicas específicas que definem uma organização como tradicional. Dessa forma, com as discussões elencadas a seguir, busca-se também compreender quais são as práticas utilizadas pelos gestores que podem ser estruturantes ou estruturadas em termos de tradição nas organizações longevas. Assim, após elencados os elementos teóricos que sustentam essa pesquisa, apresenta-se os procedimentos metodológicos que permitiram sua consecução.

3 METODOLOGIA

O presente estudo possui abordagem qualitativa cujo propósito é 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).

Utiliza-se de estudo de caso como estratégia e, os casos selecionados são empresas caracterizadas como tradicionais que, ainda que baseadas na tradição, possuem características inovadoras, por verificar-se a busca por atualizações nos mercados que operam. As empresas em questão tratam-se de restaurantes fundados por famílias de imigrantes que até hoje preservam suas histórias e tradições ao longo das gerações e representam uma classe de organizações particularmente relevantes para discutir e analisar as teorias aqui discutidas.

A escolha dos casos também teve como critério de recorte restaurantes com a idade mínima de 30 anos, localizados na cidade de São Paulo, Brasil. Esse recorte deu-se pois, segundo Gomes (2000), São Paulo aparece como a cidade brasileira que recebeu o maior número de imigrantes no início do século XX e foi intitulada como a Capital Gastronômica Mundial. Assim, sendo um lugar de várias cantinas e restaurantes, símbolos da tradição culinária (Collaço, 2009), a cidade oferece um cenário ideal para a presente investigação, uma vez que a cidade acolhe muitos restaurantes de longa duração.

Para encontrar o conjunto de casos, contactou-se inicialmente o primeiro gestor entrevistado, proprietário de um dos restaurantes italianos mais antigos da cidade, que concordou em participar da pesquisa e fornecer informações necessárias para o desenvolvimento da mesma. A partir dele, utilizou a técnica bola de neve (Miles; Huberman, 1984) para contato com os demais participantes. Ressalta-se que essa técnica é considerada uma forma não probabilística para utilizar cadeias de referências, podendo ser útil para pesquisar grupos difíceis de serem acessados ou estudados com precisão (Vinuto, 2016). Assim, ao final de cada entrevista, eram solicitadas sugestões de outros restaurantes tradicionais que pudessem fornecer informações para o estudo.

As entrevistas eram semi estruturadas, com roteiro respaldado na literatura pesquisada, porém, tendo-se a abertura para questionamentos emergentes em cada encontro. O local das entrevistas deu-se de acordo com a preferência dos entrevistados - os próprios restaurantes ou por meio virtual - (*Google Meet*, *Whatsapp* Vídeo). Em função do período de coleta ter englobado o período de isolamento proveniente da pandemia de Covid-19, grande parte dos entrevistados optaram pelo formato virtual. Após a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, as entrevistas foram gravadas mediante autorização e, posteriormente, transcritas. Para garantir o sigilo quanto à identificação tanto dos gestores quanto dos estabelecimentos, optou-se por atribuir-se nomes fictícios a cada um dos casos. Além dos dados primários, também utilizou-se de dados secundários coletados nas redes sociais dos estabelecimentos, em informações divulgadas pela mídia e nos próprios sites de algumas organizações.

É importante destacar que este estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla em que foram contatados 40 restaurantes no período de 2020 a 2023, no entanto, nesta etapa houve a participação de 25 entrevistados os quais geraram 1573 minutos de gravações (26 horas e 22 minutos) com um total de 277 laudas de transcrição literal. A seleção dos 25 que compunham o escopo deu-se devido aos seguintes critérios: serem organizações fundadas por um imigrante; possuírem mais de 35 anos de história; e, serem consideradas empresas familiares. Essa seleção permitiu a compreensão de aspectos voltados à dinâmica competitiva, de práticas compartilhadas e de um contexto de construção tradicional que caracteriza e une o conjunto das unidades estudadas.

Para facilitar a organização e otimização de todos os dados coletados utilizou-se como apoio o *software Atlas.ti* (versão 24). Com ele realizou-se o processo de codificação, onde os

trechos de cada entrevista e dos dados secundários foram agrupados em categorias temáticas (Miles; Huberman; Saldaña, 2014; Saldaña, 2016).

O procedimento de codificação foi fundamental para o início da fase de análise, pois, como mencionado por Saldaña (2016), a codificação requer sensibilidade e flexibilidade por parte dos pesquisadores, uma vez que os códigos são uma representação simbólica de parte dos dados, devendo-se sempre manter-se em mente o objetivo delineado para a pesquisa (Miles; Huberman; Saldaña, 2014). A utilização da codificação por meio do *software* permitiu uma melhor organização do processo, reduzindo a subjetividade da pesquisa devido aos procedimentos e critérios previamente estabelecidos a este tipo de estratégia (Vosgerau; Pocrifka; Simonian, 2016).

Assim, partindo-se à análise, optou-se por utilizar a metodologia proposta por Gioia *et al.* (2013). O 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, buscou-se uma apreciação acerca da natureza do mundo social e sobre o que se sabe e se conhece sobre ele (Gioia *et al.* 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Entende-se que na medida que os gestores reinterpretam a história e a tradição de uma organização, podem realinhar o futuro desejado com um passado reconstruído (Suddaby; Jaskiewicz, 2020). Assim, as discussões iniciam-se com a análise a respeito de como os gestores das organizações compreendem o que é tradição, evidenciando as práticas utilizadas no processo de lidar com as mudanças em seus cenários de atuação. Nota-se que a preservação do passado emerge como um elemento relevante aos entrevistados, fato este evidente nas 25 entrevistas. Para os gestores, preservar o passado dos empreendimentos por meio de suas histórias representa não só o sucesso, mas também a comprovação de relevância dos negócios ao longo do tempo no mercado.

Ao discutir-se a existência dos restaurantes longevos de origens familiares percebeu-se que o fato das famílias estarem envolvidas na gestão é visto como um dos principais elementos para a força, existência e continuidade dessas organizações. Por exemplo, Giusepp em seu relato, ressalta que a “essência” de seu negócio pauta-se na tradição familiar e na continuidade do conhecimento e experiência transmitidos por meio das gerações. O entrevistado enfatiza que o aprendizado familiar não ocorre apenas entre os membros da família, mas também se estende aos demais funcionários. Isso ocorre pois Giusepp defende a ideia de que é justamente a tradição o fator importante à continuidade do sucesso do restaurante, 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)

A sucessão mencionada mostra como o conhecimento e as habilidades foram transmitidos e como se conectam às raízes familiares presentes e influentes na organização. Samira também traz um olhar semelhante sobre a ocorrência em sua organização, expondo como as raízes familiares moldam as práticas comerciais e a abordagem em relação ao trabalho, principalmente em termos de mudança: “*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, ele não gostava muito de arriscar" (Samira - Empreendimento 8).

Samira expôs que, apesar de haver algumas mudanças relacionadas a adaptações tecnológicas (financeiras e site), elas foram limitadas e mantiveram-se dentro dos parâmetros conservadores da família. Para ela, essa relutância em mudar está enraizada nas próprias tradições familiares mesmo que isso signifique manter métodos antigos ou evitar inovações. 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). Vê-se que 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).

Hera, ao debater a questão de raízes familiares, ressalta que a tradição da sua organização concentra-se no fundador, que foi seu pai, pois ele foi quem estabeleceu e disseminou a cultura do empreendimento desde a abertura. Esses ensinamentos não se deram apenas no "modo de fazer" os alimentos da organização mas, ficam evidentes também na escolha de fornecedores, no 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"* (Hera - Empreendimento 16).

Vê-se que as raízes familiares proporcionam a consolidação 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 a fim 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 conservação da identidade conectada à 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 aqui selecionados se tratarem de empresas familiares, uma das entrevistadas comenta que as características destas organizações funcionam 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, entende-se que a tradição se perpetua por meio de uma gestão concentrada em um ou poucos tomadores de

decisão, fato este que pode ter por consequência a resistência para inovações no âmbito gerencial.

Por se tratarem de empresas familiares, muitos restaurantes longevos preservam suas tradições com receitas mantidas dentro de suas famílias. Ao reproduzi-las em seus negócios, essas receitas se tornam um diferencial competitivo mas também são vistas pelos entrevistados como um patrimônio familiar. Tal fato é visto no relato de Pietro que detalha um pouco sobre as receitas utilizadas em seu negócio: *“Eu tenho a receita da minha bisavó, mas é ruim de entender, é italiano arcaico, a letra...”* (Pietro - Empreendimento 4). Diante do exposto, constatou-se que, assim como no caso de Pietro, os demais gestores entrevistados também desempenham o papel de indivíduos ou grupos que investem na continuidade das tradições. Eles “protegem” as receitas familiares como uma forma de preservar e perpetuar a tradição de seus antepassados vivos em seus negócios. (Dacin; Dacin; Kent, 2019).

Outro aspecto importante do que é considerado tradicional pelos entrevistados está relacionado à forma de 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: *“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). Tommaso revela que, além do próprio modo de fazer, 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 da própria organização: *“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. A forma de preparar as receitas, além de ser vista como uma prática institucionalizada, também é um dos meios utilizados para o mantimento da tradição executada pelos seus “guardiões” que, de acordo com a literatura, são os atores organizacionais responsáveis pela sua sustentação ao longo do tempo (Dacin; Dacin; Kent, 2019). No caso dos empreendimentos analisados, os guardiões são os próprios gestores das gerações seguintes aos dos fundadores.

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”* (Samira- Empreendimento 8). Com o relato, percebe-se que a tradição é mantida não somente porque há um trabalho persistente ao longo do tempo, um único guardião da tradição, 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 traz outro olhar quanto ao que pode ser considerado tradicional. Em sua visão, a tradição reside em manter a qualidade da sua produção a ponto de sempre oferecer ao cliente o mesmo produto quando este for visitar o restaurante longevo, segundo ele: *“não pode deixar perder a tradição, tem que manter a qualidade [...] essa 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).

No entanto, a conservação do modo de fazer o produto está suscetível à ruptura caso não haja um trabalho eficaz de custódia por parte dos atores organizacionais, pois a

continuidade da tradição depende do esforço desses atores em transmitir os conhecimentos para as gerações futuras (Dacin; Dacin; Kent, 2019). Nesse sentido, Hera elenca que seu pai, o fundador, ensinou as receitas tradicionais da culinária grega aos demais cozinheiros: *“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 [...] o cozinheiro mais novo tem 30 anos que trabalha aqui, o garçom 15 anos”* (Hera - Empreendimento 16).

A visão de sedimentar a tradição por meio da cultura do fundador faz-se presente em todos os restaurantes longevos analisados. Com isso, verifica-se duas perspectivas de cultura: a organizacional e a relacionada ao mantimento das 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 estivesse presente 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...eu mantenho a filosofia do meu pai”* (João - Empreendimento 20).

Além disso, foi possível perceber, diante dos 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. Depreende-se, a partir disso, que a qualidade do atendimento dos restaurantes longevos entrevistados é uma de seus 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 serem atendidos por determinado garçom que gosta de atender, a equipe tem uma influência grande, é muito participativa para trazer o cliente”* (Mattia - Empreendimento 22).

A tradicionalidade no atendimento, é um elemento que cativa os clientes ao longo de gerações, promovendo a fidelização destes, conforme revela Hera: *“as pessoas se encantam com a nossa história, as pessoas pedem para a gente não mudar, os clientes que comem 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).. Segundo Vincenzo, o desenvolvimento de uma escuta empática com o cliente se torna uma adição aos fatores que existem com o propósito de 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 o mantimento da qualidade, do atendimento e do produto, incluindo a utilização das mesmas matérias primas, são características que os gestores consideram tradicionais e apresentam 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). Concorrdando 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 credibilidade no mercado como empresa, lógico que somos pequenos, mas quem nos conhece sabe quem somos no bom sentido*” (Tommaso - Empreendimento2).

De acordo com as falas dos entrevistados, verifica-se a existência de aspectos fixos que caracterizam o que por eles é considerado tradição, por exemplo: o modo de fazer, algumas receitas, algumas matérias primas, o padrão de atendimento e a própria cultura do fundador. Por outro lado, existem também os aspectos “maleáveis” do que é considerado tradição que relacionam-se às 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 tanto os pilares fixos quanto os maleáveis da tradição referem-se à natureza híbrida dos restaurantes longevos, os quais encontram na figura do fundador e dos demais envolvidos no negócio a agência interpretativa acerca das práticas que representam as suas tradições, em um movimento recursivo de compreensão do presente e das referências do passado (Suddaby; Jaskiewicz, 2020).

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 demonstram 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 do que os empreendedores entendem como tradicionais. 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 seguido de tomada de decisão reflete o movimento recursivo dos atores organizacionais em relação à tradição dinamicamente incorporada e do próprio desenvolvimento da tradição, evidenciando que o processo não é paradoxal e sim simultâneo.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa direciona sua atenção para organizações longevas do setor gastronômico paulistano e analisa a tradição como elemento estruturante e estruturado desta longevidade na perspectiva da prática, 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*.

Ao questionar os entrevistados em relação às estratégias das organizações longevas para sobreviver por longos períodos, viu-se que muitos identificaram a ‘tradição’ como um dos grandes motivos do sucesso de seus negócios, mas não houve um consenso do que eram os 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 a 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, questiona-se: O que torna uma organização tradicional? Quais são os processos e práticas que sustentam uma organização considerada tradicional?

Assumir a tradição como um fenômeno dinâmico, que envolve estabilidade e mudança, com atores passivos e ativos, permite-nos compreender que esta 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, nota-se que não há um consenso a respeito de como ela se desenvolve na dinâmica organizacional, no que tange a processos e práticas estratégicas.

Pesquisas recentes têm enfatizado o papel dos guardiões nas tradições. Os guardiões são definidos 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 Dacin, Dacin e Kent (2019), 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) ainda delineiam tal conceito com peso nos indivíduos ao longo deste processo, mas ao analisar o campo empírico desta pesquisa, 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 como um todo e até mesmo os clientes. Além disso, de acordo com os resultados desta pesquisa, os guardiões muitas vezes não têm consciência deste papel. Não obstante, o estudo dos autores possui como característica o fato de ser articulado teoricamente, carecendo de uma discussão empírica, a qual foi realizada e identificada na presente pesquisa. Aqui 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, ou seja, os praticantes desta tradição.

A dinamicidade entre tradição e inovação no contexto de restaurantes longevos foi aqui evidenciada, mas anteriormente haviam indícios de sua ocorrência demonstrados na pesquisa de Foroughi et al. (2020) sobre o paradoxo entre tradição e inovação. 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 os processos existentes entre tradição e inovação é importante porque o passado gera múltiplas interpretações que afetam as ações individuais e organizacionais. Essa perspectiva contribui à reflexão a respeito sobre como os processos de mudanças ocorrem em organizações longevas, analisando como a tradição, apesar de ser geralmente tratada na literatura como um fator contrário a esse processo, desempenha um papel importante nas estratégias de inovação, (De Massis et al., 2016; Suddaby; Jaskiewicz, 2020).

Contudo, De Massis et al. (2016) ressaltam que a possível aversão que a inovação possa apresentar 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 e analisar as mudanças e permanências relacionadas à tradição das organizações aqui discutidas, não foi possível visualizar o referido paradoxo abordado na literatura, mas sim, um processo de constantes decisões levando-se em conta pressões por mudanças ao mesmo tempo que tinha-se uma necessidade de conservação da tradição dessas organizações.

Vê-se que 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) na perspectiva das práticas para explorar a forma como as mudanças e atividades de monitoramento, apreensão e reconfiguração dos recursos em organizações longevas acessam a tradição e a incorporam dinamicamente ao contexto das atividades estratégicas do presente.

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 em 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 a respeito 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 mais 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 propaganda, 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 elucidam as Capacidades Dinâmicas, assim como ao se questionar o que é tradição, não existe 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 do 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 atores 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 novamente nessa abordagem a importância dos atores - os guardiões - que incorporam as práticas que são reproduzidas ao longo do tempo, estabelecendo ou não uma tradição.

A partir dos conhecimentos supracitados, a tradição representa um conjunto de crenças e práticas transmitidas ao longo dos anos conscientes ou inconscientes pelos guardiões por dois elementos identificados 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 2023, conforme analisou-se nos 25 restaurantes longevos. Em relação ao campo empírico, no setor gastronômico verifica-se uma utilização do passado como uma referência para moldar as práticas ou um conjunto de práticas contemporâneas às organizações. O passado é acessado pelos sujeitos organizacionais, os praticantes, 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 e histórica, situada em um determinado contexto de negócios se entrelaça aos elementos específicos das práticas de negócios, com seu vocabulário, formas de fazer, modelos e 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 (sendo esses os membros da família atual, os não familiares ou os 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 compartilhadas levando-se em conta um passado comum e a recuperação de tradições.

De um lado, identifica-se a vontade por conservação representada pela dimensão da tradição que busca o mantimento 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 vontade 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. Esclarecemos que a palavra "vontade" aparece aqui como um conceito que nos permite nomear o movimento vivido, a possibilidade de coexistência que refuta um lugar paradoxal para conservação e mudança. Ainda que não tenhamos a pretensão de elaborar esse caminho de construção conceitual, o uso desse conceito explicativo assume papel central na elaboração da ideia de tradição como uma prática dinamicamente incorporada no contexto dos restaurantes longevos estudados.

Por fim, o olhar para a tradição como prática dinamicamente incorporada 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, 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.

5 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 contribuem para a longevidade e como a tradição se configura nas organizações longevas, uma vez que a literatura indicava um possível paradoxo entre a tradição e a inovação diante de um contexto estratégico.

Nesta análise, buscou-se analisar a tradição como um elemento dinamicamente incorporado, sob perspectiva da prática, em organizações longevas no contexto do setor gastronômico paulistano. Para atingir esse objetivo, foi necessário, antes de tudo, compreender um pouco da história das organizações analisadas e entender como os empreendedores compreendiam e consideravam tradicional. Dessa forma, foram trazidos trechos sobre as narrativas dos empreendedores que detalhassem quais as práticas que consideram tradicionais e como faziam para mantê-las enquanto tradições. Verificou-se a existência de aspectos fixos que caracterizavam o que era considerado tradição, como por exemplo: o modo de fazer, algumas receitas, algumas matérias primas, o padrão de atendimento e a cultura do fundador. Porém, por outro lado, também foram evidenciados aspectos maleáveis a essa tradição, aspectos estes que giram em torno das adaptações ao longo do tempo, que ao mesmo tempo que permitissem o mantimento da tradição, existiam 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 da tradição, tanto fixos quanto maleáveis, referem-se de certa forma à forma 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 diante de referências do passado. Além disso, foi possível perceber que o *seizing* transcorre-se como um elemento condicionante ao longo da dinâmica organizacional em que os atores tendem a reflexões sobre as permanências e mudanças em tais organizações.

A tradição neste estudo compreendeu-se como dimensão social mas também enquanto elemento relacional às práticas organizacionais ou conjuntos de práticas incorporadas e que, no seu uso, constroem e são reconstruídas pelo contexto da dinâmica organizacional. Assim, argumentou-se que a tradição se configura nas organizações longevas por meio das tensões dualísticas 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 preservação de práticas, expressada pela ênfase na tradição que procura manter os elementos identitários da empresa, incluindo-se aqui o contexto sociocultural histórico, a abordagem do empreendedor em relação ao novo, e a visão do fundador, especialmente prevalente em negócios familiares. Por outro lado, há a pressão por transformações, representadas e capturadas pela ênfase nas capacidades

dinâmicas uma vez que tais capacidades buscam instigar mudanças que resultam em inovações e garantem a sobrevivência e assim, resultam em uma tradição que se adapta dinamicamente.

Ressalta-se que com esse trabalho não se buscou generalizar o conceito de tradição, mas sim estabelecer um entendimento sobre o que podem ser consideradas organizações tradicionais. Aponta-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, suas características identitárias mas também suas capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e reconfiguring*) em um processo recursivo configurando, assim, sua longevidade.

Com os resultados aqui elencados, pontuam-se cinco contribuições relacionadas 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 “vontade” de permanecer e “vontade” de mudar; d) conceitua-se o que são organizações tradicionais; e, e) a tradição se configura como elemento estruturante.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se estudos que analisem a tradição dinamicamente incorporada em outros contextos organizacionais a fim de avançar no processo de teorização dos conceitos aqui abordados, explicando como se comportam em diferentes tipos de organizações. Sugere-se também estudos que analisem a tradição dinamicamente incorporada em uma análise artefactual dos cardápios, olhando como mudaram e como se adaptaram.

REFERÊNCIAS

COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. **Sabores e memórias: cozinha italiana e construção identitária em São Paulo**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

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.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

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.

ERBETTA, Gabriela. **Pizzarias que contam a história de São Paulo**. São Paulo: Panda Books, 2018. 96 p.

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; PIERSON, Christopher. O sentido da modernidade. **Rio de Janeiro: FGV**, 2000.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

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.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. **Cambridge handbook of strategy as practice**, v. 2, p. 23-33, 2010.

LATTUCH, Frank. Family firm innovation strategy: contradictions and tradition. **Journal of Business Strategy**, 2019.

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.

MILES, Huberman; HUBERMAN, A. Michael. SALDANA. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**, v. 3, 2018.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2015.

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.

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.

SALDAÑA, Johnny; OMASTA, Matt. **Qualitative research: Analyzing life**. Sage Publications, 2016.

SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. **Organization studies**, v. 35, n. 10, p. 1407-1421, 2014.

SUDDABY, Roy; JASKIEWICZ, Peter. Managing traditions: A critical capability for family business success. **Family Business Review**, v. 33, n. 3, p. 234-243, 2020.

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.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice, process, and institution: Turning towards activity. **The Sage handbook of process organization studies**, p. 387-400, 2017.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.