

Restaurante Mata Nativa: Adaptação ou Oportunidade em Tempos de Pandemia da Covid19

CASSIO ANDRE BAYMA DO NASCIMENTO
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

GUSTAVO BEHLING
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ALESSANDRA YULA TUTIDA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ERICK WILLIAM PEREIRA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JAILSON LANA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Restaurante Mata Nativa: Adaptação ou Oportunidade em Tempos de Pandemia da Covid19

Introdução

Este caso conta a história do Restaurante Mata Nativa, tradicional no atendimento *à la carte* e que sempre explorou a integração com a natureza como seu diferencial competitivo. A história de 15 anos do restaurante apresenta diversos momentos de aprimoramento em seus pratos, formas de atendimento e aprendizados, porém, o principal objetivo do texto é mostrar como a capacidade absorviva foi fundamental para superação da crise de Covid19.

Em março de 2020 os proprietários do Restaurante Mata Nativa, recebem as primeiras orientações sanitárias de restrições de funcionamento como medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da doença COVID-19, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2. O Governo do Estado do Acre publicou Decreto que a partir de 20 de março de 2020 os restaurantes na cidade tiveram que fechar as portas por 15 dias.

Os noticiários internacionais, nacionais e locais compartilhavam o agravamento da situação e surgiam os primeiros casos na cidade de Rio Branco (AC) com várias informações desconstruídas na imprensa e muita especulação quanto ao agravamento da emergência. Os Governos brasileiro e acreano iniciam diversas ações de apoio às empresas, manutenção de emprego e assistência aos desamparados.

Naquele momento, os empresários junto aos milhares de outros no Brasil, sentiam-se angustiados sobre suas responsabilidades de sustento da família, da responsabilidade com seus funcionários e a manutenção de seu negócio. Quais os destinos que deveriam seguir? O que aconteceria com sua empresa? Quanto tempo seria necessário para a vida voltar ao normal? Havia muita insegurança e incerteza em relação ao mercado, então, o que viria pela frente?

Foram muitas orientações quanto às restrições ao funcionamento de restaurantes e em outros momentos flexibilizações pela legislação, mas o principal receio eram as pessoas que não se sentiam seguras em sair de casa. O Restaurante Mata Nativa via seu movimento reduzir cerca de 70% nos primeiros meses da pandemia. A preservação de seus funcionários era uma preocupação, os funcionários percebiam que a situação de crise havia chegado na cidade de Rio Branco (AC) e que o movimento do restaurante não era mais o mesmo.

O Governo Federal proporcionou às empresas algumas ações emergenciais de preservação de emprego. Os funcionários receberam suas férias antecipadas, alguns tiveram o contrato de trabalho suspenso e os incentivos fiscais foram aproveitados como oportunidade para alívio no fluxo de caixa.

A partir desse momento, os projetos para 2020 foram repensados. As reformas, ampliações de espaços e diversificação de produtos poderiam não ter o retorno esperado e comprometer os recursos da empresa. Os empresários se perguntam como manter o Restaurante Mata Nativa durante as restrições sanitárias impostas pela Pandemia Covid19, preservando os empregos e sua empresa em um momento de tantas incertezas.

Dos primeiros passos até o Restaurante Mata Nativa

Os jovens empresários, já turismólogos, trabalhavam em atividades distintas até receberem uma proposta em 2006 para assumir a estrutura de restaurante de comidas regionais, localizado em uma Rodovia Federal, e com apenas três pratos no cardápio: a tradicional Galinha Caipira, a Costela de Tambaqui¹ e a Carne do Sol. Para eles o brilho nos olhos vinha do apelo ecológico que o local disponibiliza: árvores, espaço amplo, cobertura de palha e ventilação natural, proporcionando aos clientes um clima agradável e de características únicas.

Em sua primeira experiência na gestão de um negócio, as atividades simples do dia a dia tornavam-se desafios enormes: Como fechar o caixa no final do dia? Como compor um cardápio? Como fazer a gestão de uma equipe? Qual a rotina de um restaurante: compras, manipulação de alimentos, conservação, manutenção de equipamentos?

O casal de empreendedores percebeu a necessidade de capacitação e mesmo sendo bacharéis em Turismo, fizeram alguns cursos de aperfeiçoamento como EMPRETEC do SEBRAE, MBA em Gestão Empresarial e cursos técnicos do SENAC. Assim foi sendo aperfeiçoada a gestão do restaurante. Com um bom relacionamento com outros empresários, conversas informais e a convivência com outros associados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes no Estado do Acre (ABRASEL/Acre), traziam experiências que os apoiavam novas ideias para o restaurante.

As viagens de família também eram uma oportunidade para pesquisar novas ideias no nordeste do Brasil, eram momentos em que o lazer e o dever se juntavam. Nas visitas a restaurantes badalados buscavam conhecer novos pratos, formas de atendimento, fluxo de funcionamento das cozinhas e criar o verdadeiro *network* com outros empresários do segmento de diversas cidades.

A cada retorno de viagem, novas estratégias e pratos agregam aos serviços já oferecidos no restaurante, porém, em vários momentos a implantação das novas estratégias eram marcadas pela busca de matéria prima para um novo prato, para localizar no mercado um novo equipamento, quem poderia produzir uma nova embalagem, ou até mesmo algum fornecedor que pudesse manter o padrão do tamanho do peixe ou da galinha servida.

O empresário relembra que para implantar a banda de Tambaqui sem espinha, precisou ir para Porto Velho (RO), com um outro empresário local que possuía supermercados no Acre e Rondônia. Na viagem, foi apresentado a um dono de restaurante que lhe mostrou toda a execução do prato e a um novo fornecedor do peixe quando conseguiu a padronização do tamanho de peixe para servir o prato. Hoje esse prato é um campeão de vendas.

A história do Restaurante Mata Nativa foi construída com a superação de alguns momentos econômicos locais e outros por incidentes. Algumas dificuldades pareciam simples de resolver, como restaurar a cobertura do restaurante em palhas da palmeira do buriti², mas

¹ O peixe da espécie Tambaqui é nativo do Brasil e um dos mais importantes na culinária amazônica. Possui uma costela grande e gordurosa que pode ser assada, como um churrasco. Vem sendo cada vez mais utilizado na piscicultura nacional e conquistando espaço no mercado internacional como uma iguaria de alta qualidade.

² O buriti é uma palmeira de ampla ocorrência na América do Sul, alcançando até 40m de altura na região amazônica. Destaca-se devido aos usos de diversas partes da planta: do fruto - polpa e óleo; do pecíolo – móveis e utensílios; das folhas - cobertura de casas e fibras.

não há dificuldade de profissionais com domínio da técnica já em desuso nas construções atuais; ou mudanças da legislação sanitária para o alvará de funcionamento, em que determinada exigência de um ano, no ano seguinte já era julgada como inadequada. Até que um acidente em 2016 sua cozinha foi perdida em um incêndio, ocasionado por fuga de gás de cozinha instalado de forma inadequada.

Mas sabe aquela frase de Friedrich Nietzsche, “o que não me mata, torna-me mais forte”? Com a dificuldade em restaurar a cobertura, surgiu a ampliação do espaço com a construção de uma área de recreação para crianças, ocupada também com mesas para os clientes nos dias de maior movimento, e um novo ambiente para recepções e eventos corporativos – batizado de “Casa de Vidro”, com uma arquitetura moderna e integrada com madeiras regionais e a vegetação local. A cozinha ganhou equipamentos mais modernos e eficientes que superaram entraves na legislação sanitária e deram maior eficiência na entrega dos pedidos.

Credibilidade e visibilidade foram sendo construídas pelo trabalho desenvolvido pelos empresários do Restaurante Mata Nativa, o local tornou-se ponto de parada de visitantes por negócios ou turismo. Pessoas públicas, famílias e admiradores do ambiente e da culinária tornam-se frequentadores e outras oportunidades surgiram, convites de cozinhar em eventos, propostas de aluguel do espaço para comemorações e eventos corporativos passaram a fazer parte das atividades e foram parte importante no faturamento da empresa.

O restaurante se estabeleceu com um cardápio de 25 pratos, com apelos regionais que vão de uma moela de galinha, galinha caipira, banda de tambaqui sem espinhas assado na brasa, tambaqui no tucupi³ e, também agradando aqueles que preferem um cardápio mais tradicional, o Filé à Parmegiana ou com fritas. Tem sua equipe formada por 12 funcionários permanentes e nos finais de semana sempre precisam do apoio de diaristas para atender o fluxo de clientes.

A pandemia chegou, e aí?

Retornando de uma de suas viagens de férias, com novas ideias a serem implantadas para 2020, os empresários acompanham as notícias sobre uma nova doença identificada inicialmente na China e que se espalhava por todos os continentes. As notícias nada animadoras, na verdade bem assustadoras, traziam uma apreensão do que poderia acontecer.

As pessoas deixam de ir a locais públicos ou frequentar ambientes de aglomeração, por orientações de órgão de saúde ou por medo. No início de março de 2020 é noticiado o primeiro caso suspeito de pessoa infectada pelo Covid19 em Rio Branco (AC), logo em 20/03/2020 as primeiras medidas de restrições sanitárias para o enfrentamento da pandemia determinam o fechamento de restaurantes na cidade, a princípio por 15 dias que vão se estendendo por uma sequência de regulamentações estaduais. Segundo o IPEA⁴, as políticas de distanciamento social afetam direta e imediatamente a atividade econômica produtiva e medidas do Governo Federal para manutenção do emprego e renda dos trabalhadores em meio à crise da pandemia da Covid-19 são fundamentais.

³ O tucupi amarelo é um caldo extraído da mandioca brava e extremamente saboroso. Muito utilizado em pratos típicos da gastronomia amazônica, o tucupi é um caldo azedinho e bastante temperado com ervas amazônicas.

⁴ Nota Técnica nº 71 do IPEA/Diretoria de Estudos e Políticas Sociais, Uma Análise da MP No 936/2020 sobre os rendimentos dos Trabalhadores e a Renda Domiciliar Per Capta, disponível em ipea.gov.br.

O planejamento estratégico de 2020 para execução em 2021, como a construção de buffet para eventos de casamento e grandes festas sociais, reforma da fachada, banheiros e recepção a clientes em espera, e até um plano ousado de construir uma cervejaria integrada ao ambiente são todos adiados por prazo indeterminado.

Preocupados com a sustentabilidade de seu negócio e com as medidas do governo para a preservação do emprego publicadas pelo Governo Federal, são concedidas férias aos funcionários e contratos de trabalho suspensos. Assim, permitem o revezamento da equipe de trabalho e redução do impacto na folha de pagamento durante o baixo movimento no restaurante.

Por ser um momento de crise em todos os setores econômicos, as dificuldades que sempre existiram nas empresas acreanas ficaram ainda maiores, desde insumos básicos não disponíveis, crescente aumento de preços para a carne, óleo de cozinha até outras matérias primas para a atividade da culinária. Foram necessários ajustes de preços no cardápio e mudança do menu oferecido.

Por outro lado, e diferentemente de outros restaurantes da cidade, o Mata Nativa antecipou sua abertura porque está localizado em rodovia federal e por uma Portaria do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento foi permitido o seu funcionamento para o atendimento a caminhoneiros. Seguindo todas as orientações da legislação vigente e normas sanitárias de preservação da saúde, os clientes retornam, mas o comportamento de consumo está mudado porque nos dias de semana são apenas refeições mais rápidas para aqueles que estão trabalhando e o final de semana, o grande movimento, já não é o mesmo.

Precisando melhorar seu movimento iniciou ações de marketing e no segundo domingo de maio chamou a atenção dos concorrentes, quando divulgou em suas redes sociais uma promoção para o dia das mães com a oferta de um brinde na sobremesa. Denúncias foram feitas pedindo o fechamento do restaurante pela vigilância sanitária, mesmo cumprindo a legislação vigente receberam a orientação para o fechamento do atendimento presencial.

Velas para nova direção

Passaram-se alguns meses do início da pandemia, funcionando por certo período e com fechamento orientado pela vigilância sanitária, o faturamento já está fora de seu ponto de equilíbrio, com o fluxo de caixa prejudicado e as medidas do Governo para o enfrentamento da pandemia cada vez mais rígidas, o modelo de negócio precisava de novas direções.

Surgem pedidos de vários clientes, orientações de outros empresários e amigos pelo atendimento por *delivery*. Estratégia sempre distante dos planos dos empresários porque alguns detalhes tornavam-se grandes problemas. Como por exemplo, as taxas de entrega que já partiam de R\$15,00 pelos *motoboys*, pois estavam longe da cidade. Os clientes não queriam pagar tanto.

Mas como cita o empresário: “de cada crise, eu consigo tirar uma oportunidade”. Com acesso ao Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe) e a identificação de ponto para instalação de sua cozinha próximo ao centro da cidade, surge a oportunidade de implantação do Mata Nativa Delivery. O diálogo sempre foi estratégico com os funcionários e quando os empresários compartilhavam com eles as dificuldades, logo estavam dispostos a colaborar. Neste momento, os garçons assumiram a

posição de entregadores, cozinheiras serviam e com todos foi possível adaptar e ajustar o Restaurante Mata Nativa a nova estrutura para o *delivery*.

A adaptação de seu cardápio para o *delivery* durante o almoço não foi difícil, foi necessário buscar uma empresa de entregas e adaptar-se à rotina dos aplicativos de entregas, como iFood; Uber Eats; WhatsApp e o Delivery Direto usado com a marca do restaurante. O *delivery* no período noturno não foi explorado pelos empresários por receio a adaptação do cardápio. Investimentos com a compra de computadores, equipamento e treinamento com a equipe teve que acontecer para adaptação ao novo modelo de negócio.

Em 2020 não houve investimentos no atendimento presencial, todo foco foi para o *delivery*, mas encerra-se com saldo positivo no movimento do Restaurante Mata Nativa, a quantidade de pratos servidos no atendimento presencial e *delivery* já são superiores a 2019, as restrições de funcionamento são flexibilizadas e os empresários estão com boas expectativas para 2021.

2021, o que esperar?

2021 começou com desafios ainda maiores ou com grandes oportunidades. Novamente as restrições de funcionamento com comércio de bares e restaurantes volta para a bandeira vermelha, as notícias são de colapso na rede pública de saúde em Manaus (AM) e especialistas sinalizam novo agravamento do número de óbitos em todo o país, a aflição novamente toma conta dos empresários.

Neste momento, você é convidado para refletir sobre a trajetória dos empresários para superação de momentos turbulentos e ajudá-los a refletir sobre a condução do negócio dentro do novo normal trazido pela Pandemia de Covid19, respondendo algumas perguntas: A memória e cultura da empresa, são motivadores para novas estratégias ou “enrijecem” as possibilidades de mudança futura? De que forma a aprendizagem adquirida nos desafios de uma empresa pré-pandemia, pode ser relevante para decisões durante a pandemia? Como acompanhar a concorrência e manter a rede de relacionamento, apoia a memória da organização? Como os aprendizados trazidos pela Pandemia de Covid19 serão úteis para estratégias futuras? Com todo aprendizado adquirido pelos empresários em 2020, quais sugestões para as futuras realizações do Restaurante Mata Nativa?

“Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória.” – Augusto Cury

Anexo A: Cronograma de medidas do Governo Federal e do Estado do Acre para o enfrentamento da Pandemia de Covid19.

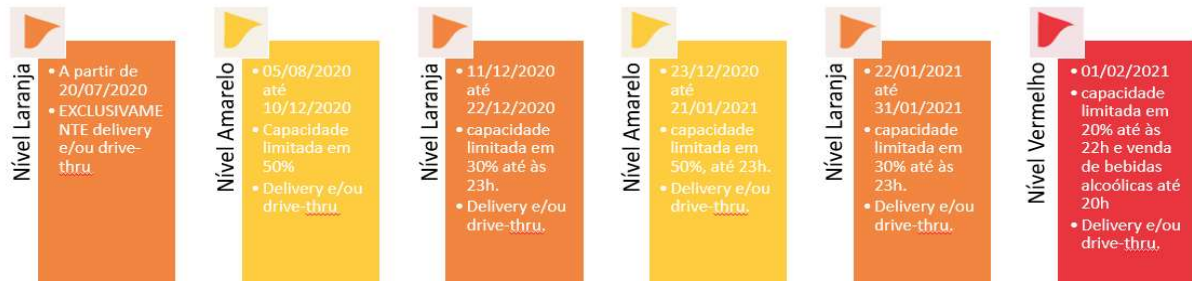
Quadro 1 – Orientação Sanitária para o controle da Pandemia de COVID19

Momento	Orientação Sanitária para controle da Pandemia de COVID19
03/02/2020	Portaria nº 188, do Ministério da Saúde, declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo coronavírus denominado SARS-CoV-2.
06/02/2020	Lei Federal nº 13.979 que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus.
11/03/2020	Organização Mundial de Saúde – OMS classificou que o COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus, é uma pandemia.
11/03/2020	Portaria nº 356 do Ministério da Saúde, que dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.
13/03/2020	O Ministério da Saúde orienta que durante o período de emergência na saúde pública, fossem adiados ou cancelados eventos de massa governamentais, esportivos, culturais e/ou políticos.
16/03/2020	Decreto nº 5.465 do Governo do Estado do Acre. Dispõe sobre medidas temporárias, no âmbito do Estado do Acre, para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da doença COVID-19.
20/03/2020	Decreto nº 5.496 do Governo do Estado do Acre. Com medidas para enfrentamento à COVID-19. Ficam proibidas atividades restaurantes, atuando apenas com delivery.
22/03/2020	Medida Provisória nº 927 do Governo Federal. Medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública.
26/03/2020	Portaria nº 116 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Gabinete da Ministra. Dispõe sobre os serviços, as atividades e os produtos considerados essenciais pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento para o pleno funcionamento das cadeias produtivas de alimentos e bebidas, para assegurar o abastecimento e a segurança alimentar da população brasileira enquanto perdurar o estado de calamidade pública decorrente da pandemia da COVID-19.
01/04/2020	Medida Provisória nº 936 do Governo Federal. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares.
18/05/2020	Lei nº 13.999. Institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), para o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios.
22/06/2020	Decreto nº 6.206 do Governo do Estado do Acre. Dispõe sobre a criação do Pacto Acre Sem COVID e prorroga prazos previstos no Decreto nº 5.496, de 20 de março de 2020.
03/07/2020	Resolução 02 do Comitê de Acompanhamento Especial da COVID19 do Estado do Acre. Autorizando o funcionamento de restaurante em conformidade com os níveis de Riscos, em todas as fases com serviço de delivery. Vermelho: Atividade proibida; Laranja: Permitido o drive-thru; Amarela: Capacidade de até 50%, com distanciamento de 2,5m. Restaurantes self-service com protocolo e autorização específicos; Verde: Capacidade de até 80% e demais orientações do nível amarelo.
07/10/2020	Resolução nº 09 do Comitê de Acompanhamento Especial da COVID19 no Estado do Acre. Permite, durante o Nível de Atenção (cor amarela), a realização de eventos corporativos.
05/11/2020	Decreto nº 7.225 do Governo do Estado do Acre. Dispõe sobre o retorno das aulas e demais atividades presenciais no âmbito das instituições públicas e privadas de ensino
25/11/2020	Resolução nº 15 do Comitê de Acompanhamento Especial da COVID19 no Estado do Acre. Altera as condições de funcionamento de restaurantes em conformidade com os

	níveis de Riscos, em todas as fases com serviço de delivery Vermelho : Atividade proibida; Laranja : Capacidade de até 30% até às 23h, com distanciamento de 2,5m. Restaurantes self-service com protocolo e autorização específicos; Amarela : capacidade de até 50% e mantidas demais orientações do nível Laranja; Verde : capacidade limitada em 80% e demais orientações do nível Amarelo.
28/02/2021	Resolução nº 18 do Comitê de Acompanhamento Especial da COVID19 no Estado do Acre. Altera as condições de funcionamento de restaurantes em conformidade com os níveis de Riscos, em todas as fases com serviço de delivery. Vermelho : capacidade de até 20% até às 22h e venda de bebidas alcoólicas até 20h. Restaurantes self-service com protocolo e autorização específicos; Laranja : capacidade de até 30% até às 23h, com distanciamento de 2,5m, funcionamento até às 23h e mantidas demais orientações do nível vermelho; Amarela : capacidade de até 50% e mantidas demais orientações do nível Laranja; Verde : capacidade de até 80% e demais orientações do nível Amarelo.

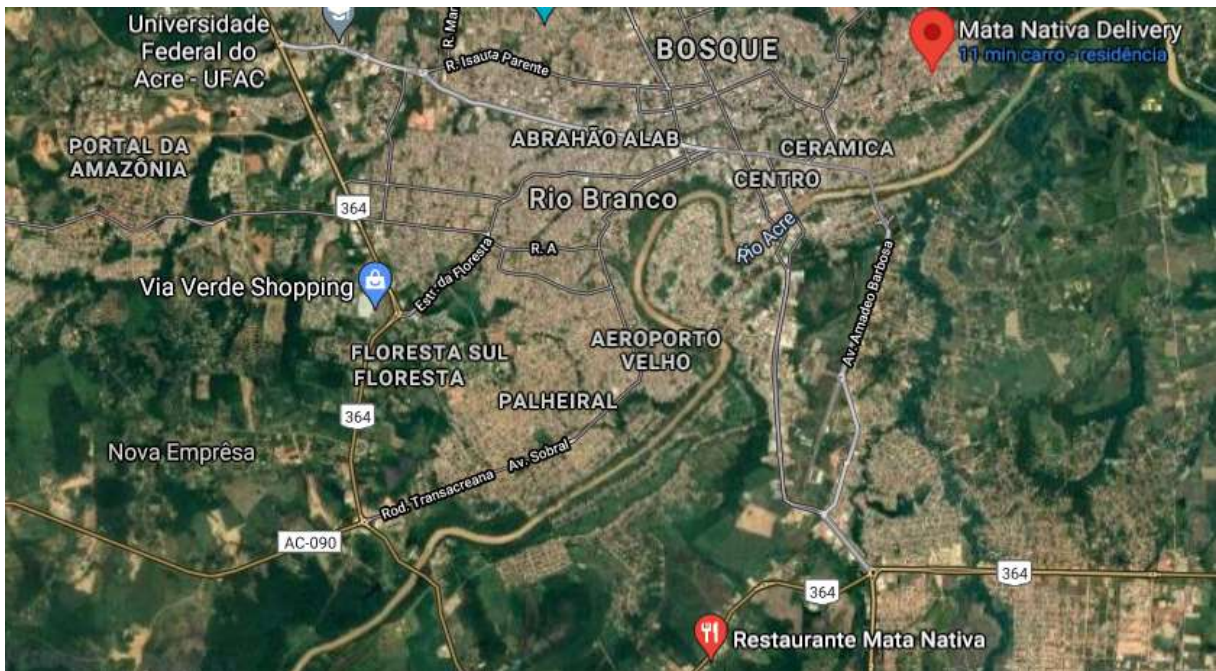
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Figura 1 – Nível de Atenção para o controle da Pandemia de COVID19



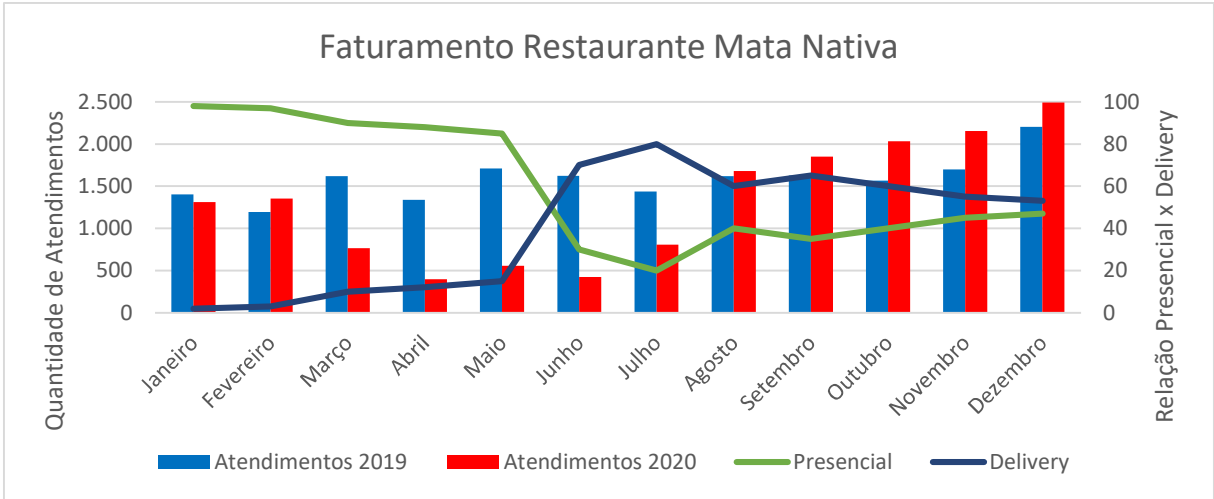
Fonte: covid19.ac.gov.br/pacto

Figura 2 – Localização do Restaurante Mata Nativa



Fonte: Google Maps.

Figura 3 – Comportamento do Faturamento do Restaurante Mata Nativa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Notas de Ensino

Objetivos de Ensino

Este estudo foi desenvolvido para aplicação em cursos de graduação em Administração e em cursos de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu* em disciplinas relacionadas à definição de estratégias organizacionais e gestão do conhecimento organizacional. Analisando a trajetória da empresa e para no enfrentamento de momentos de turbulência no cenário, tem-se como objetivo que os alunos identifiquem os processos de desenvolvimento das capacidades de aquisição, assimilação, transformação até a aplicação do conhecimento para geração de resultado, superando as dificuldades e criando oportunidades, no cenário turbulento gerado pela pandemia da COVID19.

O debate acadêmico da Teoria da Capacidade Absortiva, com foco em um pequeno negócio e a sua aplicabilidade na definição de estratégias em ambientes turbulentos, é a contribuição deste caso para o ensino. Os estudantes poderão identificar como a absorção de conhecimento é essencial para a identificação de oportunidades para a empresa.

Fontes e Método de Coleta de Dados

O caso de ensino foi elaborado com base em entrevista semiestruturada com o empresário, além da observação dos autores ao longo do ano de 2020, conversas informais e troca de diversas mensagens via aplicativo WhatsApp durante a construção do caso. O acompanhamento dos perfis do empreendimento e dos empresários nas redes sociais também foram fontes importantes de informação (Instagram @restaurantematanativa e @wiversonqueiroz; Facebook /restaurantematanativaac).

Disciplinas Sugeridas para o Caso

Empreendedorismo, Administração Estratégica, Administração de Pequenas Empresas, Estratégias Organizacionais, Planejamento Estratégico.

Proposta de Atividades

Para o melhor aproveitamento do caso para ensino como apoio ao aprendizado, sugere-se as seguintes etapas na sua aplicação:

- Apresentação prévia dos conceitos de capacidade absorptiva, organizacional e individual, assim como o debate teórico existente sobre o processo e componentes importantes ao seu melhor desenvolvimento;
- Etapa individual: com o conhecimento prévio da capacidade absorptiva, recomenda-se a leitura do caso e identificação dos gatilhos de ativação, experiências, mecanismos de integração social, dimensões de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento e quais os resultados alcançados durante o processo.
- Discussão em pequenos grupos: dividindo a turma em até três grupos, sendo o primeiro com foco na apresentação dos gatilhos de ativação, experiências e mecanismos de integração social dos empresários durante o caso; o segundo grupo, irá identificar as dimensões de aquisição e assimilação do conhecimento; o terceiro grupo com o objetivo de apresentar as etapas necessárias para a transformação e aplicação do conhecimento, além, dos resultados alcançados pelo empresário com a aplicação das estratégias.
- Discussão em plenária: cada pequeno grupo apresenta suas percepções e após as apresentações o debatedor motiva os alunos a discutirem sobre a importância da capacidade absorptiva para o empresário durante a crise da Pandemia pelo COVID19.

Entre algumas perguntas para motivação do debate, as questões provocativas do tópico “O que vem por aí?” podem guiar a discussão.

Tabela 1: sugestão de distribuição de horário para aplicação do caso para ensino

Atividade	Tempo Estimado (em minutos)
Abertura: discussão do caso em plenário	20
Discussão em pequenos grupos	50
Discussão em plenária	60
Fechamento do caso	20

Fonte: Os autores (2021).

Planejamento da discussão do Caso: algumas direções

Dilema: os empresários se perguntam como manter o seu movimento no Restaurante Mata Nativa durante as restrições sanitárias impostas pela Pandemia Covid19, para preservação do emprego de seus funcionários e de sua empresa com mais de dez anos. Ainda, quais os caminhos a seguir com as novas realidades impostas pelas restrições sanitárias de controle da doença.

Abertura da discussão: é importante a contextualização do momento que o setor de bares, restaurantes e entretenimentos vive durante a pandemia de Covid19. Para subsidiar o coordenador da atividade, sugerimos a leitura de matéria no Portal G1 Notícias São Paulo, com o título “12 mil bares e restaurantes fecham na capital paulista durante pandemia, diz associação; delivery se consolida” ([12 mil bares e restaurantes fecham na capital paulista durante pandemia, diz associação; delivery se consolida | São Paulo | G1 \(globo.com\)](#)) ou o Portal de Notícias R7, com a matéria “Crise no setor de restaurantes quebra empresas e derruba vagas” ([Crise no setor de restaurantes quebra empresas e derruba vagas - Notícias - R7 Economia](#)). Embora o caso tenha um recorte temporal, a sua discussão em momentos futuros, não descaracteriza o seu potencial de contribuição. Contudo esse resgate da situação vivenciada, se torna fundamental.

Questões para discussão

Para o início dos debates, após cada pequeno grupo apresentar suas percepções no que foi proposto na atividade prévia, o dilema dos empresários e alguns questionamentos precisam ser feitos para o alcance dos objetivos educacionais. Como sugestão:

- Como a experiência adquirida pelos empresários durante a história do Restaurante Mata Nativa ajudou nas estratégias de enfrentamento de restrições sanitárias impostas pela situação de Pandemia?
- Como os mecanismos de integração social contribuíram para a absorção de conhecimento e o desenvolvimento de estratégias consistentes?
- Identifique na história do Restaurante Mata Nativa, situações nas quais ocorreram processos de **adquisição de conhecimento**.
- Quais passagens remetem aos processos de **assimilação do conhecimento**?
- Em quais momentos são percebidos os processos de **transformação do conhecimento**?
- Quais melhorias, adaptações ou inovações foram geradas em processos de **aplicação do conhecimento**?
- Quais fatores levam empreendedores a se dedicarem ao ramo de restaurantes?

- h) Que base de conhecimentos prévios são utilizados na atividade de produção do novo cardápio?
- i) Que tipo de conhecimentos novos são identificados, assimilados, transformados e aplicados no empreendimento do restaurante?

Neste momento é importante detalhar como foi o processo de identificação da identidade do Restaurante Mata Nativa, mas também as experiências vivenciadas e os mecanismos de integração social utilizados pelos empresários para identificação de oportunidades. Durante o debate é importante apresentar elementos da construção do processo de capacidade absorptiva individual do empresário.

Capacidade Absortiva

Para Zahra & George (2002) a capacidade de absorção de conhecimento (ACAP) é uma competência dinâmica que cria e utiliza o conhecimento para obter e sustentar vantagem competitiva e que, em essência, oferece flexibilidade estratégica e graus de liberdade para se adaptar e evoluir em ambientes de alta velocidade.

Cada vez mais, reconhece-se que o conhecimento produzido precisa ser gerenciado e desenvolvido na sociedade. São as empresas que transformam o conhecimento novo e existente em empregos, dinheiro e crescimento econômico. Sua capacidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento é, portanto, fundamental para o bem-estar social e econômico da sociedade.

A melhor forma de explicar a ACAP dos indivíduos é por quatro atividades individuais inter-relacionadas que empiricamente não podem ser distinguidas de forma independente (Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2012). A aquisição, similar ao 'alerta empreendedor', consiste em escanear, pesquisar, fazer associações, conexões, avaliação e julgamento (Lowik et al., 2012; Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012). Já na assimilação como uma ação individual de interpretação, articulação e codificação do conhecimento recém-adquirido e após disponibilizá-lo a outros, incorpora-se à memória organizacional (Lowik et al., 2012).

Ainda, é proposto para a ACAP individual a dimensão de transformação, ou como a atividade individual de geração de novas ideias em colaboração com outros. Por fim, a aplicação é definida como atividade de alguém aplicar novos conhecimentos em suas próprias rotinas de trabalho (Lowik et al., 2012).

Os empresários demonstram em diversos momentos que o processo da ACAP foi percorrido, desde a identificação de oportunidades até a aplicação e uso do *insight* já transformado por necessidade. Por exemplo, as viagens dos empresários para outras regiões do Brasil com o objetivo de observar restaurantes que fazem sucesso e o trabalho para implantar a ideia, a identificação da matéria prima disponível no mercado local para adaptação de cardápio, a forma de apresentação e apelo proposto ao produto. Ou até mesmo quando acontece o incêndio de sua cozinha e a ACAP gera uma melhoria no processo de produção, solução a problemas regulatórios e modernização de suas instalações.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, os fatores internos são os que mais influenciam a capacidade absorptiva. Isto se deve ao fato de que a capacidade de assimilação do conhecimento ocorre de forma simples, através do compartilhamento de informações e experiências em uma empresa. Conforme Zubieli, Jones e Lester (2016), para gerar a capacidade absorptiva, as empresas necessitam ser expostas ao conhecimento externo dentro de seu ambiente (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, & Ioannou, 2011; Moilanen, Østbye, & Woll, 2014). Esta abundância de conhecimento externo para a empresa colabora para sua

base de conhecimentos, expandindo assim a capacidade absorptiva da empresa e, como consequência, a empresa estará melhor estruturada para se empenhar na aquisição, assimilação e exploração do conhecimento (Kostopoulos et al., 2011; Moilanen et al., 2014).

Insights empíricos para a ACAP têm um papel fundamental na transferência de conhecimento, na eficiência organizacional do aprendizado e no desempenho de inovação da organização (Lane, Koka, & Pathak, 2006), principalmente em momentos ambientes turbulentos e incertos, quando a empresa precisa de uma estratégia ajustada a ele para sobreviver e crescer a longo prazo (Rossetto, Carvalho, Ferreira, & Pery, 2019).

Esses *insights* foram fundamentais aos empresários durante os momentos iniciais das restrições sanitárias para o controle da Pandemia de COVID19, desde o acompanhamento da legislação vigente e identificação de alternativas de funcionamento. Enquanto outros restaurantes permaneciam fechados, no acompanhamento de medidas para preservação de emprego até a relação próxima com seus clientes, principalmente por redes sociais, que permitiu identificar a alternativa de implantação do *delivery*.

Outro momento importante foi o processo de implantação do *delivery*, a localização física de seu restaurante não favorecia as entregas. Sua estrutura de funcionários não atendia a demanda logística da nova operação e seriam necessárias adaptações do funcionamento do restaurante para a operação às plataformas de entrega. Neste momento ocorre o engajamento em todas as dimensões de reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento, que foram relevantes para valorizar o potencial do conhecimento, corroborando o valor e defendendo a sua integração (Sjödin, Frishammar, & Thorgren, 2019).

Como resultado de todo do processo de ACAP para o restaurante, percebe-se que em um momento adverso foi possível superar a crise proporcionada pela Pandemia da COVID 19, através do gráfico de faturamento do restaurante e com a abertura de novos insights ao empresário – agora não mais pela necessidade de salvar seu negócio, mas para aproveitar oportunidades assimiladas durante sua vivência anterior – como a implantação do *delivery* no período noturno e a extensão de seus negócios como pizzaria. Impulsionar sincronicamente a inovação e a capacidade absorptiva é indispensável para obter os melhores resultados em mercados turbulentos. Os benefícios simultâneos permitem às empresas progredirem em situações de grande turbulência de mercados (Tsai & Yang, 2017).

O caso para ensino corrobora com Ndiege, Herselman e Flowerday (2012) e Zhai et al. (2018), que o processo de aprendizado na utilização do conhecimento, gera vantagem competitiva independentemente do tamanho da empresa, e seu apoio na resolução de problemas de empresas que buscam bom desempenho nos ambientes dinâmicos. Ainda com resultados de Ramayah, Soto-Acosta, Kheng e Mahmud (2020) que a ACAP possui um papel central na obtenção de desempenho de inovação e vantagem competitiva, sendo primordial para o sucesso empresarial, inclusive, para empresas que buscam imitar os resultados da inovação realizada por outras empresas.

A importância das Experiências e dos Mecanismos de Integração Social

A transformação de experiência da carreira em conhecimento, depende do estilo e das escolhas dos empreendedores envolvidos nesse processo. Durante o processo, o histórico de resultados, sucessos ou insucessos, sua lógica dominante e sua orientação de carreira terão influência positiva no resultado (Zampier & Takahashi, 2011), na geração de vantagem competitiva. Independentemente de seu tamanho, apoiam a resolução de problemas de

empresas que buscam bom desempenho nos ambientes dinâmicos (Ndiege et al., 2012; Zhai et al., 2018).

Neste momento acontece o desenvolvimento das competências empreendedoras com a adequação de suas individualidades, treinamentos ou acúmulo de experiências (Behling & Lenzi, 2019), sendo o primeiro passo para o sucesso do negócio (Ahmad, Ramayah, Wilson, & Kummerow, 2010; Behling & Lenzi, 2019).

Os empresários demonstram em sua trajetória, a afinidade com o ramo de atividade, já possuíam a formação acadêmica em Turismo, mas a rotina do restaurante trouxe a necessidade de assumir dificuldades e desenvolver competências. Em alguns momentos fizeram cursos preparatórios ou acadêmicos e participaram em outros debates informais com profissionais. Essas características individuais de diversidade de conhecimento prévio, de rede de relacionamento e seu estilo cognitivo, irão contribuir para a construção da capacidade absorptiva do conhecimento, gerando os benefícios na inovação e performance (Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2017).

Os motivadores que apoiam o processo são os mecanismos de integração social que permitem a redução de barreiras e apoio no compartilhamento de informações com objetivo de aumentar a eficiência de capacidades (Zahra & George, 2002). Os mecanismos de integração organizacional estão relacionados com a combinação do conhecimento em estruturas formais e relações, ou conectividade sociais informais que tornam mais fácil o processo de combinação desse conhecimento com as habilidades e experiências existentes (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-de-Lucio, 2008).

Os empresários demonstraram em vários momentos a importância dos mecanismos de integração social durante a vida da empresa: a busca por treinamento; visita a especialistas, observação da concorrência; conversas informais com outros empresários de segmentos diferente; na prática de conectividade; redes de relacionamento; aprendizagem relacional; rotinização e capacidades de sistemas de informação são alguns exemplos observados no acompanhamento da história do restaurante (Pihlajamaa, 2017).

REFERÊNCIAS

- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *16*(3), 182–203. <https://doi.org/10.1108/13552551011042780>
- Behling, G., & Lenzi, F. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *Brazilian Business Review*, *16*(3), 255–272. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, *48*(6), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, *64*(12), 1335–1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, *31*(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2012). The effects of prior knowledge, networks and cognitive style on individuals' absorptive capacity. *Academy of Management 2012 Annual Meeting, AOM 2012*, *2012*(1), 211–216. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.197>
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2017). Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of Knowledge*

- Management*, 21(6), 1319–1341. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0410>
- Moilanen, M., Østbye, S., & Woll, K. (2014). Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447–462. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9545-9>
- Ndiege, J. R., Herselman, M. E., & Flowerday, S. V. (2012). Absorptive capacity: Relevancy for large and small enterprises. *SA Journal of Information Management*, 14(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v14i1.520>
- Pihlajamaa, M. (2017). Absorbing radical ideas from unusual sources – the role of social integration mechanisms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 131–143. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1297398>
- Ramayah, T., Soto-Acosta, P., Kheng, K. K., & Mahmud, I. (2020). Developing process and product innovation through internal and external knowledge sources in manufacturing Malaysian firms: the role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1021–1039. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0453>
- Rossetto, C. R., Carvalho, C. E., Ferreira, G. C., & Pery, C. D. (2019). Capacidade de absorção: O papel do conhecimento externo na estratégia organizacional. *Revista de Administracao Mackenzie*, 20(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD190182>
- Sjödin, D., Frishammar, J., & Thorgren, S. (2019). How Individuals Engage in the Absorption of New External Knowledge: A Process Model of Absorptive Capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 356–380. <https://doi.org/10.1111/jpim.12482>
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77–94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001>
- Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2017). How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 34(3), 244–259. <https://doi.org/10.1002/cjas.1352>
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392–405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(spe1), 564–585. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512011000600007>
- Zhai, Y.-M., Sun, W.-Q., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(2), 314. <https://doi.org/10.3390/su10020314>
- Zubielqui, G. C. de, Jones, J., & Lester, L. (2016). KNOWLEDGE INFLOWS FROM MARKET- AND SCIENCE-BASED ACTORS, ABSORPTIVE CAPACITY, INNOVATION AND PERFORMANCE — A STUDY OF SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650055. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500559>