

Restaurante Mata Nativa: Adaptação ou Oportunidade em Tempos de Pandemia da COVID19

Cássio André Bayma do Nascimento
Gustavo Behling
Alessandra Yula Tutida
Erick William Pereira
Jailson Lana

RESUMO

Este caso de ensino relata a história do Restaurante Mata Nativa. A história do restaurante baseada em entrevistas semi-estruturadas apresenta diversos momentos de gatilhos empreendedores para o desenvolvimento de seus pratos, formas de atendimento e seu planejamento estratégico. 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. Este artigo identifica o conhecimento tecnológico e de mercado como dois componentes críticos do conhecimento prévio no processo de aprendizagem organizacional da capacidade absorviva.

Palavras-chave: COVID19. Capacidade Absorviva. Mecanismos de Integração Social.

ABSTRACT

This teaching case describes the trajectory of the Mata Nativa Restaurant. The restaurant's history based on semi-structured interviews presents several entrepreneurial triggers for the development of its dishes, forms of service, and strategic planning. Analyzing the company's trajectory and in order to face moments of turbulence in the scenario, the objective is for students to identify the processes of development of acquisition, assimilation, transformation, and the application of knowledge to generate results, overcoming the difficulties and creating opportunities, in the turbulent scenario generated by the COVID19 pandemic. This article identifies technological and market knowledge as two critical components of prior knowledge in the organizational learning process of absorptive capacity.

Keywords: COVID19; absorptive capacity; social integration mechanisms.

Recebido em: 28/08/2021
Aprovado em: 29/12/2021

Cássio André Bayma do Nascimento 
cassiobayma@yahoo.com.br
Mestrando em Administração – Universidade Vale do Itajaí
M.A in Administration – Universidade Vale do Itajaí
Rio Branco / AC – Brasil

Gustavo Behling 
behling@univali.br
Doutor em Administração (UNIVALI), Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA-Univali
Doctor of Administration (UNIVALI), Assistant Professor of the Postgraduate Program in Administration – PPGA-Univali
Itajaí / SC – Brasil

Alessandra Yula Tutida 
sachatatuda@hotmail.com
Mestre em administração (UNIVALI), M.A Leadership and Management – Webster University – U.S.A.
M.A in Administration – Universidade Vale do Itajaí, M.A in Leadership and Management (Webster University – U.S.A)
Rio do Sul / SC – Brasil

Erick William Pereira 
erick@wpcor.com.br
Mestre em Administração – Faculdade de Tecnologia Senac Rio do Sul
M.A in Administration – Universidade Vale do Itajaí
Rio do Sul / SC – Brasil

Jailson Lana 
jailson.lana@univali.br
Mestre em administração (UNIVALI), BBA em Marketing (FGV), Graduação em Administração (Uniassevi) e Direito (Unifebe)
M.A in Administração (UNIVALI), B.A in Marketing (FGV), Bachelor Degree in Administration (Uniassevi) e Law (Unifebe)
Brusque / SC – Brasil

Introdução

Este caso para ensino 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, ainda não estavam preparados para o enfrentamento da crise causada pela Pandemia 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 o Decreto que a partir de 20 de março de 2020 os restaurantes na cidade teriam que fechar as portas por 15 dias.

Os noticiários internacionais, nacionais e locais compartilhavam o agravamento da situação enquanto surgiam os primeiros casos de COVID-19 na cidade de Rio Branco (AC) Devido a 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?

Agora pensem, já passamos por tantas crises e nada foi aprendido? Estamos no mercado e crescendo, o que aprendemos e podemos ter como lição com outros momentos de crise? Havia realmente muita insegurança e incerteza em relação ao mercado e 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 viu o seu movimento reduzir cerca de 70% nos primeiros meses da pande-

mia. A preservação do emprego de seus funcionários era uma preocupação, eles participaram do crescimento do Restaurante e os empresários sabem que é muito custoso a formação de novas equipes. De outro lado, 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, algo precisava ser feito.

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 buscando soluções para a situação, 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 perguntavam 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 de 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 quanto a compras, manipulação de alimentos, conservação, manutenção de equipamentos?

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.

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 ter 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 agregavam 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 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 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

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.

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, os empresários com o conhecimento adquirido anteriormente e a rede de relacionamento, buscaram novas soluções para utilização do material característico e planejaram a ampliação do Restaurante, 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 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, o local tornou-se ponto de parada de visitantes a 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 tornaram-se parte importante no faturamento da empresa.

Com base no aprendizado proporcionado pelas viagens, os empresários notaram que seria necessário a ampliação do cardápio. Estabeleceu-se então 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. Sua equipe é 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, já com novas ideias a serem implantadas para 2020, os empresários acompanham as notícias sobre uma nova

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.

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.

Sem um conhecimento prévio de como reagir a uma situação tão nova, 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 são suspensos. Assim, permitem o revezamento da equipe de trabalho e redução do impacto na folha de pagamento durante o baixo movimento no restaurante.

Com a experiência adquirida e visualizada em outros momentos de crise, mesmo em crises econômicas, os empresários compreenderam que a atual crise, sanitária, se assemelhava às outras crises de origem econômica. 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.

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.

Por outro lado, acompanhando a legislação com as restrições de funcionamento de bares e restaurantes, o Restaurante Mata Nativa conquistou uma vantagem competitiva naquele momento e antecipou sua abertura, por estar 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 e normas sanitárias legais de preservação da saúde, os clientes retornaram, 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 conhecendo muito bem o seu público, os empresários fizeram uma ação simples, mas que surtiu muito efeito. O segundo domingo de maio chamou a atenção dos concorrentes, quando foi divulgado 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, novamente os empresários necessitavam buscar em seu histórico de gestão situações, processos e ideias que minimizavam o impacto desse problema.

Com a prática adquirida de sempre ouvir as sugestões dos clientes e o relacionamento constante com outras empresas do seguimento de negócios decidiram iniciar o atendimento por *delivery*. Estratégia sempre distante dos planos dos empresários pois alguns detalhes tornavam-se grandes problemas. Como por exemplo, as taxas de entrega que já partiam de R\$15,00 pelos *motoboy*s, pois estavam longe da cidade. Os clientes não queriam pagar tanto.

Mas como cita o empresário: “de cada crise, eu consigo tirar uma oportunidade” e com o acesso ao Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas

de Pequeno Porte (Pronampe), identificaram a oportunidade de um local para instalação de sua cozinha próximo ao centro da cidade, surgindo o Mata Nativa Delivery. O diálogo estratégico com os funcionários, clientes e outros empresários do seguimento de bares e restaurante, viabilizaram a implantação da nova cozinha, sistema de entregas e ajustes necessários de funcionamento. 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 algo novo e incorporar os serviços de entregas e adaptar-se aos 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 foram necessários 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?

O ano de 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 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 ao seguinte dilema: Levando em consideração a memória, cultura organizacional e aprendizado, defina um planejamento para futuras estratégias e realizações para o Restaurante Mata Nativa. O quadro 1 apresenta as orientações sanitárias para o controle 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.

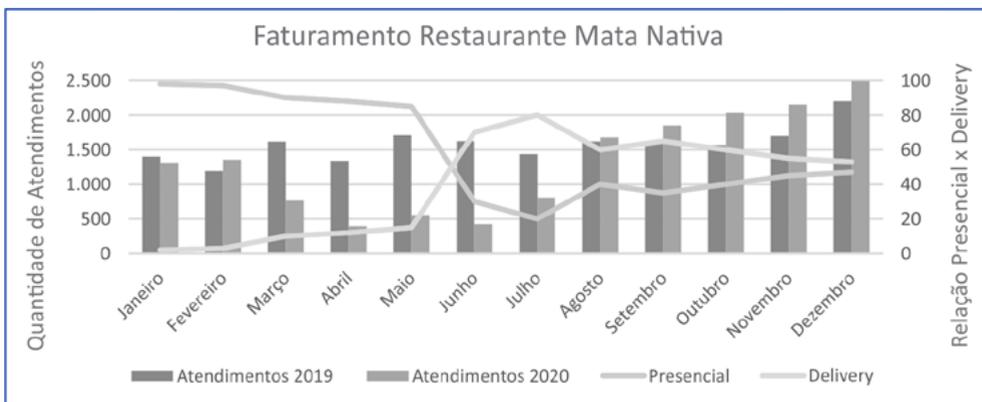
- 01/04/2020 Medida Provisória nº 936 do Governo Federal. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares.
- 18/05/2020 Lei nº 13.999. Institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), 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. Atividade proibida; Permitido o drive-thru; Capacidade de até 50%, com distanciamento de 2,5m. Restaurantes self-service com protocolo e autorização específicos; 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 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. Atividade proibida; Capacidade de até 30% até às 23h, com distanciamento de 2,5m. Restaurantes self-service com protocolo e autorização específicos; capacidade de até 50% e mantidas demais orientações do nível Laranja; 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. capacidade de até 20% até às 22h e venda de bebidas alcoólicas até 20h. Restaurantes self-service com protocolo e autorização específicos; capacidade de até 30% até às 23h, com distanciamento de 2,5m, funcionamento até às 23h e mantidas demais orientações do nível vermelho; capacidade de até 50% e mantidas demais orientações do nível Laranja; capacidade de até 80% e demais orientações do nível Amarelo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Figura 1 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 conheci-

mento 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 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 para 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. 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

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

PROPOSTA DE ATIVIDADES

Para o melhor aproveitamento do caso para ensino, 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 para ensino 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; 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 absorviva 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 em plenário	20
Discussão em pequenos grupos	50
Discussão em plenária	60
Fechamento	20

Fonte: Os autores (2021).

PLANEJAMENTO DA DISCUSSÃO: ALGUMAS DIREÇÕES

Com base no dilema “levando em consideração a memória, cultura organizacional e aprendizado, defina estratégias para futuras estratégias e realizações para o Restaurante Mata Nativa”. A abertura da discussão é importante para a contextualização do momento que o setor de bares, restaurantes e entretenimentos vive durante a pandemia de Covid19.

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 para ensino 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.

SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA

- 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>
- 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 Administração Mackenzie*, 20(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD190182>

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:

- a. 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?
- b. Como os mecanismos de integração social contribuíram para a absorção de conhecimento e o desenvolvimento de estratégias consistentes?

- c. Identifique na história do Restaurante Mata Nativa, situações nas quais ocorreram processos de **aquisição de conhecimento**.
- d. Quais passagens remetem aos processos de **assimilação do conhecimento**?
- e. Em quais momentos são percebidos os processos de **transformação do conhecimento**?
- f. Quais melhorias, adaptações ou inovações foram geradas em processos de **aplicação do conhecimento**?
- g. 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 e 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; KRAAIJENBRINK; GROEN, 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; KRAAIJENBRINK; GROEN, 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; KRAAIJENBRINK; GROEN, 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. O desenvolvimento da capacidade absorptiva nas empresas acontece por estarem expostas ao conhecimento externo dentro de seu ambiente e com os esforços dos indivíduos para traduzi-lo e alinhá-lo com a experiência, capacidades, idioma e cultura da empresa e para transferir para a organização (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2017; ZUBIELQUI; JONES; LESTER, 2016).

E é em cada um desses momentos em que os indivíduos tem *Insights* empíricos que explicam as capacidades no nível da empresa, com diferentes tipos de fontes externas e, assim, exercem um efeito desigual sobre a inovação (FLOR; COO-

PER; OLTRA, 2018; GAO *et al.*, 2017; PIHLAJAMAA, 2017), 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 *et al.*, 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 Picoli e Takahashi (2016) e Zhai et al. (2018) quando demonstra que o processo de aprendizado acontece com a utilização do conhecimento de forma fluída, gerando vantagem competitiva independentemente do tamanho da empresa e apoia na resolução de problemas em empresas que buscam bom desempenho em 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

Para ser bem aproveitada, a absorção do conhecimento precisa de mecanismos que facilitem o compartilhamento de informações, compreensão do significado da informação e transformação do conhecimento individual para o organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Slater & Narver, 1995; Kim, 1998). Os mecanismos de integração social (MIS) são os motivadores do processo que permitem a redução de barreiras e apoio no compartilhamento de informações com objetivo de aumentar eficiência de capacidades (Zahra & George, 2002).

Durante o processo, acontece o desenvolvimento das competências empreendedoras com a adequação de suas individualidades, treinamentos ou acúmulo de experiências (BEHLING; LENZI, 2019), nos primeiros passos 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 absorviva do conhecimento, gerando os benefícios na inovação e performance (LOWIK; KRAAIJENBRINK; GROEN, 2017) e 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).

No que tange os Mecanismos de Integração Social, a literatura da ACAP sugere que a capacidade de se beneficiar de novas ideias pode ser estudada observando os mecanismos de integração social, que facilitam o compartilhamento e a exploração do conhecimento intra-organizacional (Jansen et al., 2005). Bjorkman e

Vaara (2007) propuseram que o uso dos mecanismos de integração social e o grau de integração operacional modera os efeitos das diferenças culturais na integração social e na capacidade de absorção de uma organização. 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

BEHLING, G.; LENZI, F. Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 3, p. 255–272, 1 maio 2019. DOI: 10.15728/bbr.2019.16.3.4. Disponível em: <http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/525/798>.

FLOR, M. L.; COOPER, S. Y.; OLTRA, M. J. External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 183–194, 2018. DOI: 10.1016/j.emj.2017.08.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.003>.

GAO, S. *et al.* A literature analysis of the use of Absorptive Capacity construct in IS research. *International Journal of Information Management*, v. 37, n. 2, p. 36–42, abr. 2017. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.001>.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 999–1015, dez. 2005. DOI: 10.5465/amj.2005.19573106. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2005.19573106>.

LOWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. The effects of prior knowledge, networks and cognitive style on individuals' absorptive capacity. 2012., jul. 2012, *Anais [...]* [S.l.: s.n.], jul. 2012. p. 211–216. DOI: 10.5465/AMBPP.2012.197. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2012.197>.

LOWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. J. Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of Knowledge Management*, v. 21, n. 6, p. 1319–1341, 9 out. 2017. DOI: 10.1108/JKM-09-2016-0410. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JKM-09-2016-0410>.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 1, p. 1–20, fev. 2016. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016140036. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552016000100002&lng=pt&tlng=pt.

PIHLAJAMAA, M. Absorbing radical ideas from unusual sources – the role of social integration mechanisms. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 30, n. 2, p. 131–143, fev. 2017. DOI: 10.1080/09537325.2017.1297398. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1297398>.

RAMAYAH, T. *et al.* Developing process and product innovation through internal and external knowledge sources in manufacturing Malaysian firms: the role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 5, p. 1021–1039, 4 maio 2020. DOI: 10.1108/BPMJ-11-2019-0453. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2019-0453/full/html>.

ROSSETTO, C. R. *et al.* Capacidade de absorção: O papel do conhecimento externo na estratégia organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 6, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD190182.

SJÖDIN, D.; FRISHAMMAR, J.; THORGREN, S. How Individuals Engage in the Absorption of New External Knowledge: A Process Model of Absorptive Capacity. *Journal of Product Innovation Management*, v. 36, n. 3, p. 356–380, 22 maio 2019. DOI: 10.1111/jpim.12482. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12482>.

TANG, J.; KACMAR, K. M. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, v. 27, n. 1, p. 77–94, jan. 2012. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2010.07.001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001>.

TER WAL, A. L. J.; CRISCUOLO, P.; SALTER, A. Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. *Research Policy*, v. 46, n. 5, p. 1039–1054, jun. 2017. DOI: 10.1016/j.respol.2017.03.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.003>.

TSAI, K.-H.; YANG, S.-Y. How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 34, n. 3, p. 244–259, set. 2017. DOI: 10.1002/cjas.1352. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.1352>.

VEGA-JURADO, J.; GUTIÉRREZ-GRACIA, A.; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392–405, set. 2008. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185, abr. 2002. DOI: 10.2307/4134351. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28200204%2927%3A2%3C185%3AACARRA%3E2.0.CO%3B2-6&origin=crossref>.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. spe1, p. 564–585, 25 out. 2011. DOI: 10.1590/s1679-39512011000600007.

ZHAI, Y.-M. *et al.* An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, v. 10, n. 2, p. 314, 26 jan. 2018. DOI: 10.3390/su10020314. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/314>.

ZUBIELQUI, G. C. de; JONES, J.; LESTER, L. KNOWLEDGE INFLOWS FROM MARKET- AND SCIENCE-BASED ACTORS, ABSORPTIVE CAPACITY, INNOVATION AND PERFORMANCE — A STUDY OF SMEs. *International Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 06, p. 1650055, 13 ago. 2016. DOI: 10.1142/S1363919616500559. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919616500559>.