A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS: O CASO DA GDA COFFEE

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCES IN SMALL BUSINESSES OF THE SPECIALIZED SERVICES SECTOR: THE CASE OF GDA COFFEE

DOUGLAS APARECIDO BRANDÃO DOS REIS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON ANTONIO MACCARI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) pelo suporte institucional e financeiro que viabilizou o desenvolvimento desta pesquisa.

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS: O CASO DA GDA COFFEE

Objetivo do estudo
Analisar como a GDA Coffee orquestrou recursos heterogêneos, especialmente máquinas superautomáticas e grãos selecionados, articulando fornecedores especializados para construir uma proposta de valor diferenciada e de difícil replicação no mercado de cafés especiais.

Relevância/originalidade
O estudo é relevante por investigar como microempresas do setor de cafés especiais articulam fornecedores estratégicos e conhecimento tácito para construir vantagem competitiva, tema ainda pouco explorado em organizações de pequeno porte.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada de natureza qualitativa, descritivo prescritiva, baseada na experiência direta do gestor proprietário e em entrevista estruturada segundo a lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismo e Resultados), complementada por revisão narrativa da literatura.

Principais resultados
A orquestração de fornecedores, protocolos de regulagem das máquinas e gestão preventiva de estoques estabilizou o padrão sensorial das bebidas, fortaleceu a posição competitiva da empresa e reduziu sua vulnerabilidade operacional às sazonalidades do mercado.

Contribuições teóricas/metodológicas
O relato amplia a aplicação da Visão Baseada em Recursos, da Orquestração de Recursos e das Capacidades Dinâmicas a microempresas, evidenciando que o gestor proprietário atua simultaneamente como orquestrador estratégico, operador e guardião do conhecimento tácito.

Contribuições sociais/para a gestão
O relato oferece prescrições práticas a gestores de pequenas empresas de serviços especializados, recomendando homologação técnica de fornecedores, padronização operacional e gestão preventiva de estoques como caminhos para sustentar vantagem competitiva.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos, Orquestração de Recursos, Capacidades Dinâmicas, Vantagem Competitiva, Pequenas Empresas

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCES IN SMALL BUSINESSES OF THE SPECIALIZED SERVICES SECTOR: THE CASE OF GDA COFFEE

Study purpose
To analyze how GDA Coffee orchestrated heterogeneous resources, particularly high-tech superautomatic machines and selected coffee beans, coordinating specialized suppliers to build a differentiated, hard to replicate value proposition in the specialty coffee market.

Relevance / originality
The study is relevant for investigating how micro enterprises in the specialty coffee sector articulate strategic suppliers and tacit knowledge to build competitive advantage, a topic still underexplored in small-sized organizations.

Methodology / approach
Applied qualitative research of a descriptive prescriptive nature, based on the owner manager's direct experience and a structured interview following the CIMO logic (Context, Intervention, Mechanism, Outcomes), complemented by a narrative literature review.

Main results
Orchestrating suppliers, machine calibration protocols, and preventive inventory management stabilized the sensory standard of the beverages, strengthened the company's competitive position, and reduced its operational vulnerability to market seasonality.

Theoretical / methodological contributions
The report extends the application of the Resource-Based View, Resource Orchestration, and Dynamic Capabilities to micro enterprises, showing that the owner manager simultaneously acts as strategic orchestrator, operator, and keeper of tacit knowledge.

Social / management contributions
The report offers practical prescriptions for managers of small specialized service firms, recommending technical supplier homologation, operational standardization, and preventive inventory management as pathways to sustain competitive advantage.

Keywords: Resource-Based View, Resource Orchestration, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage, Small Business

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS: O CASO DA GDA COFFEE

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da trajetória da organização da GDA Coffee, empresa especializada na locação de máquinas de café espresso, fornecimento de insumos e prestação de serviços técnicos para o mercado corporativo de café e bebidas quentes, verifica-se que a capacidade de criar e sustentar vantagens competitivas representa um dos principais desafios enfrentados por pequenas empresas que atuam em mercados dinâmicos e concorrido. No segmento de cafés especiais, onde os clientes valorizam qualidade, confiabilidade e experiência de consumo, a gestão estratégica dos recursos disponíveis torna-se fundamental para assegurar crescimento sustentável e diferenciação perante os concorrentes. (BSCA,2024)

Essa realidade pode ser compreendida à luz da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View: RBV), abordagem teórica que busca explicar por que empresas inseridas em um mesmo ambiente competitivo apresentam desempenhos distintos. Segundo essa perspectiva, a origem da vantagem competitiva não está apenas nas condições de mercado, mas principalmente na capacidade da organização de desenvolver, combinar e explorar recursos internos estratégicos. Na prática da GDA Coffee, verificou-se que elementos como conhecimento técnico especializado, relacionamento próximo com clientes, capacidade de manutenção preventiva dos equipamentos e experiência acumulada na operação constituem recursos que agregam valor ao negócio e contribuem para sua diferenciação.

A literatura estabelece que a vantagem competitiva sustentável emerge quando os recursos organizacionais apresentam características de valor, raridade, difícil imitação e insubstituibilidade, conhecidas como critérios VRIN. Entretanto, a experiência vivenciada na gestão da empresa demonstrou que a simples posse desses recursos não garante desempenho superior. Nesse contexto, a teoria da orquestração de recursos amplia a compreensão ao destacar que cabe ao gestor coordenar e integrar ativos heterogêneos de forma estratégica para potencializar a geração de valor. Na GDA Coffee, essa articulação ocorre por meio da integração entre máquinas superautomáticas de alta tecnologia, cafés especiais selecionados, assistência técnica especializada e relacionamentos consolidados com fornecedores estratégicos. Individualmente, cada um desses recursos possui importância limitada; porém, quando combinados de forma coordenada, tornam-se capazes de oferecer uma solução diferenciada e de difícil replicação pelos concorrentes. Complementando essa perspectiva, as capacidades dinâmicas explicam como as organizações reconfiguram continuamente seus recursos diante das mudanças do ambiente competitivo. Ao longo dos anos, verificou-se situações relacionadas à sazonalidade das vendas, oscilações nos preços dos insumos, incluindo o café, dificuldades logísticas, fornecedores e alterações no comportamento dos consumidores corporativos. Em cada uma dessas circunstâncias, foi necessário revisar processos, fortalecer parcerias estratégicas e adaptar a configuração dos recursos disponíveis para manter a qualidade dos serviços prestados e preservar a competitividade da empresa. Apesar da consolidação da Visão Baseada em Recursos, da Orquestração de Recursos e das Capacidades Dinâmicas como importantes lentes teóricas para compreender a vantagem competitiva, ainda são escassos os

estudos que investigam como micro e pequenas empresas do setor de serviços especializados articulam fornecedores estratégicos e conhecimento tácito operacional para construir vantagens competitivas sustentáveis. Essa lacuna é relevante no mercado de cafés especiais, caracterizado pela predominância de empresas de pequeno porte, estruturas enxutas e dependência de relacionamentos estratégicos para geração de valor. Foi essa realidade observada na GDA Coffee que motivou a elaboração deste relato técnico. Ao longo da gestão da empresa, verificou-se que a diferenciação competitiva da empresa não estava apenas na comercialização de cafés especiais ou na disponibilização de equipamentos modernos, mas na capacidade de integrar recursos, coordenar fornecedores e transformar conhecimento operacional acumulado em soluções que atendessem às necessidades dos clientes. Para alcançar esse objetivo, o relato foi construído a partir da experiência direta do autor como gestor-proprietário da empresa, utilizando uma entrevista estruturada baseada na lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismo e Resultados), utilizada em estudos orientados à solução de problemas organizacionais. A análise evidenciou que a orquestração deliberada entre tecnologia embarcada nas máquinas, controle da granulometria, padronização sensorial das bebidas e relacionamentos estratégicos com fornecedores qualificados constituiu o principal mecanismo gerador de vantagem competitiva da empresa. Além disso, essa combinação permitiu ampliar a capacidade de adaptação da organização diante das variações do mercado, fortalecendo sua posição competitiva e contribuindo para a fidelização dos clientes. Este relato está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico que sustenta a análise; a seção 3 descreve o método de produção técnica adotado; a seção 4 contextualiza a GDA Coffee e a situação-problema enfrentada; a seção 5 descreve a intervenção adotada; a seção 6 apresenta os resultados obtidos; e a seção 7 traz as conclusões e as prescrições para organizações em contexto similar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Visão Baseada em Recursos (Resource Based View, VBR) constitui a principal lente teórica utilizada neste relato para compreender como pequenas empresas podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis em mercados competitivos. Essa perspectiva parte do pressuposto de que as organizações são heterogêneas em relação aos recursos que controlam e que essa heterogeneidade pode ser mantida ao longo do tempo, gerando diferenças persistentes de desempenho entre empresas que atuam em um mesmo setor (Barney, 1991). Diferentemente das abordagens que enfatizam fatores externos, como estrutura de mercado e posicionamento competitivo, a RBV concentra sua análise nos recursos internos da empesa e em sua capacidade de gerar valor. De acordo com essa teoria, um recurso somente será fonte de vantagem competitiva sustentável quando atender simultaneamente aos critérios de valor, raridade, difícil imitabilidade e insubstituibilidade, conhecidos na literatura como critérios VRIN. Sob essa perspectiva, um recurso atende ao critério de raridade quando não está amplamente distribuído entre os concorrentes de um setor; atende ao critério de difícil imitabilidade quando sua reprodução exige tempo, trajetória específica ou condições históricas particulares (Barney,1991; Peteraf, 1993). Trata-se de um conhecimento desenvolvido por meio da experiência prática, da interação contínua com equipamentos e insumos e da resolução de problemas operacionais ao longo do tempo. Por essa razão, não pode ser adquirido pela compra

dos equipamentos nem encontrado de forma codificada e acessível no mercado, configurando-se como um recurso estratégico capaz de sustentar diferenciação competitiva.

A literatura também destaca que recursos individuais raramente geram vantagem competitiva de maneira isolada. O valor estratégico emerge, frequentemente, da combinação entre recursos complementares, capazes de potencializar seus resultados. Sob essa perspectiva, a criação de valor ocorre quando diferentes ativos são integrados de forma coordenada para produzir resultados superiores aos que seriam alcançados individualmente. Uma máquina superautomática de alta tecnologia, considerada isoladamente, não garante a entrega de uma bebida de excelência. Da mesma forma, a simples aquisição de grãos selecionados e de qualidade não assegura padronização sensorial ou satisfação do cliente. O diferencial competitivo surge da combinação entre tecnologia embarcada nos equipamentos, qualidade dos insumos e conhecimento técnico do gestor-proprietário para realizar ajustes finos relacionados à moagem, pressão, temperatura e extração. É essa integração que permite obter uma bebida com características sensoriais consistentes, independentemente do volume de consumo ou das condições operacionais de cada cliente. Portanto, a complementaridade entre recursos constitui o núcleo teórico deste relato, pois evidencia que a vantagem competitiva da empresa não reside em um único ativo, mas na capacidade de articular diferentes recursos para gerar uma experiência superior ao consumidor. A teoria da orquestração de recursos complementa essa discussão ao explicar como os gestores identificam, combinam e mobilizam recursos estratégicos para maximizar a criação de valor organizacional. Nessa perspectiva, possuir recursos valiosos não é suficiente; é necessário coordená-los de maneira deliberada e alinhada aos objetivos competitivos da organização. A atuação do gestor assume, portanto, papel central no processo de transformação de recursos em resultados superiores sendo neste caso, a orquestração de recursos manifesta-se na seleção de fornecedores de máquinas superautomáticas, na escolha de torrefações capazes de fornecer cafés com padrões consistentes de qualidade, na homologação técnica dos insumos antes de sua utilização comercial e no acompanhamento contínuo dos processos de extração realizados nos equipamentos instalados nos clientes. Essas atividades exigem conhecimento técnico especializado, experiência acumulada e capacidade de coordenação entre diferentes agentes da cadeia de valor. Além disso, muitos dos ativos envolvidos podem ser caracterizados como coespecializados, ou seja, recursos cujo valor depende da utilização conjunta com outros ativos específicos. Uma máquina de alta tecnologia somente alcança seu potencial quando operada com grãos adequados e parâmetros corretamente ajustados. Da mesma forma, um café especial não expressa suas características sensoriais quando preparado em equipamentos inadequados ou mal regulados. Essa condição de coespecialização aumenta as barreiras à imitação e torna mais difícil a replicação da proposta de valor desenvolvida pela empresa.

Embora a combinação estratégica de recursos possa gerar vantagem competitiva, a manutenção dessa vantagem ao longo do tempo depende da capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente competitivo. Nesse contexto, a teoria das capacidades dinâmicas contribui para explicar como as empresas renovam e reconfiguram seus recursos diante de transformações do mercado. As capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como processos organizacionais que permitem integrar, adaptar e renovar competências para responder a oportunidades e ameaças emergentes. A literatura destaca três dimensões centrais desse processo: processos, posições e trajetória. Os processos referem-se às rotinas organizacionais relacionadas à aprendizagem, ao compartilhamento de conhecimento e à padronização operacional, esses processos incluem a definição de padrões de regulagem, protocolos de manutenção preventiva e procedimentos de controle da qualidade das bebidas. As posições correspondem aos ativos e relacionamentos construídos pela organização ao longo do tempo, incluindo as parcerias estabelecidas com fornecedores estratégicos e a base de

clientes fidelizados. Já a trajetória representa o histórico de decisões e experiências acumuladas pela empresa. No caso analisado, as dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de operação contribuíram para o desenvolvimento de mecanismos preventivos de gestão, seleção de fornecedores e aprimoramento contínuo das rotinas operacionais. Esse acúmulo de experiência constitui um patrimônio organizacional difícil de reproduzir, mesmo por concorrentes que tenham acesso aos mesmos equipamentos e insumos.

Em síntese, as três perspectivas teóricas apresentadas fornecem uma estrutura analítica integrada para compreender o caso da empresa. A Visão Baseada em Recursos permite identificar quais recursos possuem potencial estratégico e atendem aos critérios necessários para sustentar vantagem competitiva. A teoria da orquestração de recursos explica como esses ativos são deliberadamente combinados para gerar valor superior aos clientes. Por sua vez, as capacidades dinâmicas esclarecem como essa combinação é continuamente adaptada e renovada diante das sazonalidades, das mudanças do mercado e das pressões competitivas.

Em conjunto, essas abordagens oferecem o suporte teórico necessário para analisar a trajetória da empresa e compreender os mecanismos que sustentam sua competitividade no segmento de cafés especiais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A produção técnica que sustenta este relato enquadra-se na categoria de pesquisa aplicada, cuja finalidade principal consiste em produzir conhecimento voltado à solução de problemas enfrentados pelas organizações. De acordo com Biancolino et al. (2012), os relatos técnicos diferenciam-se de estudos acadêmicos por sua orientação prática e por sua capacidade de transformar experiências organizacionais em conhecimento útil para gestores e pesquisadores. Nesse sentido, o presente trabalho não se caracteriza como um relatório gerencial elaborado para fins internos da empresa, tampouco como um estudo de caso convencional voltado à descrição de um fenômeno organizacional. Trata-se de um relato técnico fundamentado em uma intervenção realizada na empresa, sistematizada e interpretada à luz de referenciais teóricos da estratégia organizacional. Esse posicionamento metodológico é importante para delimitar o propósito do trabalho, que consiste em compreender e prescrever práticas gerenciais a partir de uma experiência concreta, e não em realizar uma análise exaustiva de todos os aspectos da organização.

A produção deste relato foi realizada a partir da experiência direta e da participação ativa do próprio gestor-proprietário da empresa, responsável tanto pela condução da empresa quanto pela intervenção organizacional aqui analisada. Essa característica confere ao trabalho uma abordagem qualitativa de natureza descritivo-prescritiva, fundamentada na observação participante e na experiência profissional acumulada ao longo de 5 anos do processo de desenvolvimento do negócio. Desde a criação da empresa, o gestor esteve envolvido nas decisões relacionadas à seleção de fornecedores, homologação de equipamentos, definição de padrões operacionais e desenvolvimento das soluções oferecidas aos clientes. Dessa forma, o conhecimento produzido não deriva da observação externa do fenômeno, mas também da experiência prática construída ao longo dos anos de atuação no mercado de cafés especiais. Essa abordagem é compatível com o protocolo de produção técnica proposto por Biancolino et al. (2012), uma vez que reconhece a prática profissional como uma fonte legítima de geração de conhecimento aplicado e de construção de soluções organizacionais.

A literatura especializada foi levantada por meio de revisão narrativa. Esse método caracteriza-se pela seleção não sistemática de publicações relevantes, orientada pela pertinência teórica e pela capacidade de construção de uma linha argumentativa coerente em torno do problema investigado (Rother, 2007). A revisão abrangeu obras fundamentais sobre a Visão Baseada em

Recursos (VBR), a teoria da orquestração de recursos e as capacidades dinâmicas. Esse modelo orienta a investigação de problemas organizacionais ao permitir a identificação do contexto em que a situação ocorreu, da intervenção realizada para enfrentar o problema, dos mecanismos mobilizados para produzir mudanças e dos resultados alcançados. Esses referenciais forneceram os fundamentos conceituais necessários para interpretar as práticas observadas e compreender os mecanismos pelos quais a empresa construiu e sustentou sua vantagem competitiva. As informações obtidas na entrevista foram analisadas de forma interpretativa, buscando identificar relações entre as decisões gerenciais adotadas e os constructos teóricos discutidos no referencial.

Os procedimentos de análise foram estruturados segundo a lógica CIMO, garantindo alinhamento entre a questão de pesquisa apresentada na introdução e as evidências empíricas obtidas durante a investigação. Inicialmente, foi delimitado o contexto organizacional da empresa e identificado o problema relacionado à necessidade de construção de uma proposta de valor diferenciada em um mercado competitivo. Em seguida, foram analisadas as intervenções implementadas pelo gestor para integrar fornecedores estratégicos, equipamentos de alta tecnologia e insumos de qualidade superior. Posteriormente, foram identificados os mecanismos responsáveis pela geração de valor, especialmente aqueles relacionados à orquestração de recursos e ao desenvolvimento de capacidades organizacionais específicas. Por fim, foram avaliados os resultados decorrentes dessas ações. A análise foi conduzida de forma qualitativa por meio da confrontação entre as práticas relatadas pelo gestor e os constructos teóricos apresentados no referencial. O foco central da investigação recaiu sobre a identificação dos recursos estratégicos da empresa, dos mecanismos de orquestração empregados para combiná-los e das capacidades dinâmicas mobilizadas para sustentar a competitividade da empresa diante das sazonalidades e das pressões características do mercado de cafés especiais.

Por fim, é importante destacar que este relato técnico aborda um recorte específico da trajetória organizacional da empresa. Conforme orientam Biancolino et al. (2012), relatos técnicos devem possuir delimitação clara de escopo, concentrando-se na análise de uma intervenção particular e de seus resultados. Assim, o presente estudo não pretende esgotar a análise de todas as decisões estratégicas, operacionais ou financeiras da empresa, tampouco reconstruir integralmente sua trajetória empresarial. O foco está especificamente na intervenção por meio da qual o gestor articulou fornecedores de máquinas superautomáticas e fornecedores de grãos selecionados de forma integrada, desenvolvendo uma proposta de valor diferenciada e de difícil replicação pelos concorrentes. É sobre essa combinação estratégica de recursos e sobre seus efeitos na competitividade da organização que se concentram as análises apresentadas nas seções subsequentes.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Antes da fundação da GDA Coffee, o autor acumulou experiência profissional em organizações de grande porte do setor de equipamentos para café, o que permitiu observar que determinadas necessidades dos clientes corporativos não eram adequadamente atendidas por essas empresas, em função de restrições operacionais associadas ao porte e a padronização de processos. Essa percepção constitui a motivação central para a criação de uma empresa especializada, capaz de oferecer soluções com maior personalização técnica e proximidade com o cliente.

A GDA Coffee é uma microempresa brasileira de natureza privada, atuante no segmento de serviços especializados para o mercado de cafés especiais. Sediada no estado de São Paulo, a organização foi fundada com o propósito de oferecer soluções completas para o fornecimento de bebidas quentes em ambientes corporativos, comerciais e institucionais. Desde sua criação, a empresa concentrou suas atividades na locação de máquinas superautomáticas para preparo

de café espresso, cappuccino, chocolate e outras bebidas quentes, associando esse serviço ao fornecimento contínuo de insumos especializados, incluindo grãos de café selecionados, compostos para cappuccino, chocolate em pó e produtos complementares. Ao longo de sua trajetória, a GDA Coffee buscou posicionar-se não apenas como fornecedora de equipamentos, mas como parceira estratégica de seus clientes, oferecendo suporte técnico, acompanhamento operacional e garantia de qualidade na experiência de consumo. Seu mercado de atuação é composto principalmente por empresas, escritórios corporativos, concessionárias de carros, empresas financeiras, centros comerciais e demais organizações que demandam soluções profissionais para oferta de bebidas quentes. Nesse ambiente competitivo, a empresa concorre com operadores de máquinas de café, distribuidores de insumos e empresas de locação que frequentemente competem com base em preço, disponibilidade de equipamentos e amplitude de portfólio. O mercado brasileiro de cafés especiais e o segmento de soluções corporativas passaram por profundas transformações estruturais nos últimos anos, impulsionados pela busca por rastreabilidade, sofisticação de métodos e pela ascensão dos formatos de dose única no ambiente de negócios (Associação Brasileira de Cafés Especiais [BSCA], 2023; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2024).

A crescente valorização da experiência do consumidor ampliou a exigência por qualidade, padronização sensorial e consistência na preparação das bebidas. Os clientes deixaram de avaliar apenas a disponibilidade do equipamento e passaram a exigir que a bebida entregue apresentasse características constantes de aroma, sabor, corpo e cremosidade. Paralelamente, a evolução tecnológica dos equipamentos reduziu barreiras de entrada para novos concorrentes, permitindo que empresas recém-ingressantes no setor adquirissem máquinas superautomáticas de capacidade operacional e sistemas de extração. Equipamentos disponíveis no mercado, como a Saeco, a Jetinno entre outras e modelos equivalentes, passaram a ser facilmente acessíveis para operadores interessados em atuar no segmento. Contudo, a simples aquisição dessas tecnologias não garantia a obtenção de resultados consistentes, uma vez que a qualidade final da bebida continuava dependente de fatores técnicos relacionados à regulagem, compatibilidade de insumos e controle dos parâmetros de extração. Foi nesse ambiente de concorrência e elevação das expectativas dos clientes que se desenvolveu o contexto organizacional enfrentado pela GDA Coffee. Os antecedentes da situação-problema remontam aos primeiros anos de operação da empresa, período em que ainda não existia um modelo estruturado para seleção e integração dos recursos utilizados no negócio. Naquele momento, a empresa enfrentou dificuldades operacionais decorrentes de duas situações simultâneas. A primeira estava relacionada à utilização de fornecedores de cafés em grãos e máquinas que não possuíam o nível de suporte técnico necessário para assegurar a estabilidade operacional dos equipamentos. A segunda referia-se à incompatibilidade entre determinados modelos de máquinas e os insumos utilizados no processo de extração. Como consequência, ocorreram falhas recorrentes na preparação do espresso, inconsistências no sabor das bebidas, desperdícios de café, oscilações na granulometria e perda de padronização sensorial entre diferentes locais de instalação. Além dos impactos operacionais, essas dificuldades afetaram diretamente a percepção de qualidade dos clientes e evidenciaram fragilidades na estrutura de recursos da empresa durante sua fase inicial de desenvolvimento. Entretanto, a situação-problema analisada neste relato não se limita à crise operacional enfrentada naquele período. O problema central consiste na inexistência, até então, de um modelo estruturado de articulação entre fornecedores de máquinas e fornecedores de cafés em grãos capaz de garantir compatibilidade técnica, estabilidade operacional e padronização da experiência entregue ao cliente. A ausência desse modelo colocava a empresa em uma condição de vulnerabilidade competitiva, pois os recursos utilizados eram facilmente acessíveis aos concorrentes. Sem critérios formais de seleção, homologação e combinação dos ativos envolvidos, qualquer organização que adquirisse

equipamentos semelhantes poderia, ao menos em tese, oferecer serviços equivalentes. Dessa forma, o desafio não era apenas adquirir recursos de qualidade, mas desenvolver uma lógica gerencial capaz de transformar esses recursos em uma proposta de valor diferenciada. A questão central passou a ser como combinar tecnologia, insumos e conhecimento operacional de forma que o resultado não pudesse ser reproduzido apenas pela aquisição dos mesmos equipamentos disponíveis no mercado. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, a situação descrita representa uma configuração organizacional em que os recursos existiam, porém ainda não estavam adequadamente orquestrados para gerar vantagem competitiva sustentável. Embora a empresa já possuísse acesso a equipamentos modernos, fornecedores de café e conhecimento operacional básico, esses elementos ainda não haviam sido integrados em uma rotina estruturada capaz de atender aos critérios VRIN discutidos no referencial teórico. Em outras palavras, os recursos estavam presentes, mas o potencial estratégico resultante de sua combinação ainda não havia sido desenvolvido. A intervenção apresentada nas seções seguintes descreve o processo por meio do qual a GDA Coffee passou a selecionar, homologar, combinar e coordenar seus recursos de forma deliberada, transformando uma fragilidade operacional inicial em um diferencial competitivo sustentado pelo conhecimento técnico, pela integração entre fornecedores estratégicos e pela capacidade de entregar uma experiência padronizada e de difícil replicação no mercado de cafés especiais.

5 INTERVENÇÃO ADOTADA

A intervenção realizada na GDA Coffee pode ser classificada, conforme a tipologia proposta por Biancolino et al. (2012), como um plano de ação organizacional. Essa modalidade de intervenção caracteriza-se pela implementação de um conjunto estruturado de decisões e práticas voltadas à solução de um problema específico identificado no contexto empresarial. No caso analisado, a intervenção teve como objetivo solucionar a incompatibilidade existente entre os recursos utilizados pela empresa durante seus primeiros anos de operação, especialmente no que se refere à relação entre equipamentos, insumos e suporte técnico especializado. Diferentemente de processos conduzidos por consultorias ou assessorias externas, a intervenção foi concebida, executada e monitorada pelo gestor-proprietário da organização. As ações implementadas resultaram da experiência acumulada durante o enfrentamento das dificuldades operacionais iniciais e da aprendizagem obtida a partir de sucessivas tentativas de correção dos problemas identificados. Essa característica confere ao processo um componente de aprendizado organizacional incorporado, transformando experiências práticas em conhecimento gerencial aplicável e sustentável ao longo do tempo.

O primeiro mecanismo da intervenção consistiu na reestruturação do processo de seleção e homologação de fornecedores. A partir das dificuldades enfrentadas na fase inicial da empresa, tornou-se evidente que a simples aquisição de equipamentos de qualidade não era suficiente para assegurar desempenho operacional consistente. Dessa forma, foi desenvolvido um processo estruturado de avaliação dos fornecedores de máquinas, baseado em critérios técnicos definidos. Entre os principais requisitos passaram a constar a comprovação de conhecimento especializado sobre os equipamentos comercializados, a disponibilidade de suporte técnico qualificado, a agilidade no atendimento pós-venda e a compatibilidade entre as características técnicas das máquinas e os insumos utilizados pela empresa. Além disso, visitas técnicas passaram a integrar o processo de homologação, permitindo avaliar presencialmente a estrutura operacional dos fornecedores, seus processos de manutenção e sua capacidade de suporte. Essa prática reduziu os riscos associados à aquisição de recursos inadequados e fortaleceu a capacidade da empresa de selecionar parceiros alinhados aos padrões de qualidade exigidos pela GDA Coffee. Sob a perspectiva da teoria da orquestração de recursos (Sirmon et al.,2007)

que estabelece a necessidade de identificar e selecionar recursos com potencial estratégico capazes de contribuir para a construção da vantagem competitiva.

O segundo mecanismo implementado foi a construção de um padrão operacional de extração e preparo das bebidas. Durante o período inicial da operação, verificou-se que equipamentos tecnicamente adequados poderiam produzir resultados diferentes quando submetidos a regulagens distintas ou operados com parâmetros inadequados. Em resposta a esse desafio, foi desenvolvido um protocolo próprio de regulagem das máquinas, construído a partir de testes sistemáticos envolvendo diferentes tipos de grãos, níveis de moagem, pressões de extração, temperaturas da água e tempos de contato. O objetivo desse processo foi estabelecer parâmetros capazes de assegurar consistência sensorial nas bebidas servidas aos clientes, independentemente da localização da máquina ou do volume de consumo. Com o tempo, esse protocolo tornou-se uma rotina formal da organização, sendo incorporado aos procedimentos operacionais e transmitido à equipe por meio de treinamentos conduzidos sob supervisão direta do gestor. Esse processo representa, sob a ótica das capacidades dinâmicas (Teece et al.,1997), a codificação e articulação do conhecimento tácito acumulado, convertendo experiência individual em competência organizacional. O terceiro mecanismo da intervenção consistiu na implementação de um modelo estratégico de gestão de estoques baseado na manutenção de níveis mínimos de segurança. A experiência acumulada durante os períodos de sazonalidade do mercado e as dificuldades de abastecimento enfrentadas nos primeiros anos da empresa evidenciaram a necessidade de reduzir a vulnerabilidade operacional decorrente da dependência de fornecedores específicos. Em resposta a essa situação, foi estabelecida uma política de estoque mínimo correspondente a aproximadamente 20% do volume operacional necessário para atender a demanda regular dos clientes. Paralelamente, foram identificados e cadastrados fornecedores alternativos para os principais insumos utilizados pela empresa, incluindo cafés especiais, compostos para cappuccino e demais produtos complementares. Essa estratégia permitiu ampliar a flexibilidade operacional da organização, garantindo maior capacidade de resposta diante de oscilações de demanda, atrasos logísticos ou interrupções de fornecimento. Além de assegurar continuidade operacional, esse mecanismo contribuiu para preservar a padronização dos serviços prestados e a confiabilidade percebida pelos clientes. Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), essa iniciativa reflete o processo de reconfiguração contínua pelo qual a organização adapta sua base operacional em resposta às pressões e sazonalidades do ambiente. Os três mecanismos implementados não operam de forma isolada, mas constituem um sistema integrado de orquestração de recursos. A seleção de fornecedores assegura a qualidade e a compatibilidade dos recursos adquiridos; a padronização técnica dos processos de extração transforma esses recursos em uma experiência consistente para o cliente; e o controle estratégico de estoques garante a continuidade operacional necessária para sustentar essa proposta de valor ao longo do tempo. A interação entre esses mecanismos produz efeitos que ultrapassam a contribuição individual de cada um deles, gerando uma configuração organizacional difícil de reproduzir por concorrentes. Embora outras empresas possam adquirir equipamentos semelhantes aos utilizados pela GDA Coffee, a replicação da proposta de valor exige também o domínio do conhecimento tácito acumulado, das rotinas operacionais desenvolvidas e das relações estratégicas estabelecidas com fornecedores especializados. É essa combinação entre recursos, processos e competências que constitui o núcleo da vantagem competitiva sustentável discutida ao longo deste relato técnico.

6 RESULTADOS OBTIDOS

O problema identificado na fase inicial da operação consistia na variação constante da temperatura de extração, que queimava o pó de café e destruía o perfil sensorial da bebida, associado ao uso de grãos fornecidos sem embalagem a vácuo, sujeitos à oxidação e perda de aroma. Com base nos pressupostos da VBR sobre complementaridade de recursos (Barney, 1991) e nos princípios da orquestração de recursos (Sirmon et al., 2007), foi implementado um protocolo de regulagem das máquinas e substituídos os fornecedores por parceiros com capacidade técnica homologada. Como resultado, alcançou-se estabilização do padrão sensorial em todas as operações atendidas, com uniformidade de aroma, crema, temperatura e equilíbrio gustativo independentemente do local de instalação. Esse resultado representou a superação direta do problema que motivou a intervenção, uma vez que as inconsistências de extração observadas nos primeiros anos da empresa comprometiam a confiança dos clientes e aumentavam o risco de perda de contratos. Sob a perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos, esse resultado evidencia que recursos complementares, quando adequadamente combinados e coordenados, geram valor superior ao que seria obtido por meio de recursos utilizados de forma isolada. Nem a tecnologia embarcada nas máquinas, nem a qualidade dos grãos seriam suficientes, individualmente, para produzir o padrão de qualidade alcançado pela empresa. O segundo resultado refere-se ao fortalecimento da posição competitiva da GDA Coffee no mercado de locação de máquinas superautomáticas e fornecimento de insumos para bebidas quentes. À medida que os processos de regulagem, homologação e controle de qualidade foram aperfeiçoados, os clientes passaram a perceber a consistência das bebidas como um diferencial da empresa. Esse reconhecimento tornou-se relevante em um mercado onde muitos concorrentes operam com equipamentos semelhantes, mas não possuem domínio sobre aspectos técnicos relacionados à granulometria, parâmetros de extração e compatibilidade entre máquinas e insumos. Como consequência, observou-se o fortalecimento do relacionamento com clientes já atendidos, o aumento da taxa de retenção de contratos e a ampliação das oportunidades de expansão comercial. Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, esse resultado confirma que o conhecimento técnico acumulado pelo gestor-proprietário constitui um recurso estratégico que atende aos critérios VRIN. Trata-se de um conhecimento valioso, pois gera benefícios percebidos pelos clientes; raro, porque não está disseminado entre os operadores do segmento; e difícil de imitar, uma vez que foi desenvolvido por meio da experiência prática acumulada ao longo da trajetória da empresa. Essas características sustentam a configuração de uma vantagem competitiva com potencial de permanência ao longo do tempo. O terceiro resultado obtido foi a redução da vulnerabilidade operacional diante das sazonalidades e das oscilações características do mercado de cafés especiais. A implementação de uma política de estoque mínimo de segurança correspondente a 20% do volume operacional, combinada com a homologação de fornecedores alternativos para os principais insumos, reduziu os riscos de interrupção dos serviços prestados aos clientes. Situações que anteriormente poderiam comprometer a continuidade operacional, como atrasos logísticos, indisponibilidade temporária de produtos ou variações inesperadas na demanda, passaram a ser administradas com maior previsibilidade e segurança. Essa mudança ampliou a capacidade de resposta da empresa e reduziu a dependência de fornecedores específicos, fortalecendo a estabilidade da operação. Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, esse resultado demonstra a capacidade da GDA Coffee de reconfigurar sua base de recursos em resposta às pressões ambientais, antecipando riscos e desenvolvendo mecanismos organizacionais capazes de absorver impactos externos sem comprometer a qualidade do serviço entregue aos clientes. Um quarto resultado relevante foi a transformação dos erros e

dificuldades enfrentados durante a fase inicial da empresa em rotinas preventivas institucionalizadas. As experiências negativas relacionadas à contratação de fornecedores despreparados, à incompatibilidade entre equipamentos e insumos e às falhas de extração foram sistematicamente analisadas e convertidas em procedimentos formais de gestão. Como consequência, a empresa passou a adotar critérios estruturados para homologação de fornecedores, protocolos de testes de compatibilidade entre máquinas e insumos e mecanismos de controle da qualidade operacional antes da implementação de novas operações. Esse processo permitiu que conhecimentos originalmente restritos à experiência individual do gestor fossem incorporados às rotinas organizacionais, tornando-se parte do patrimônio intelectual da empresa. Além de reduzir a probabilidade de repetição dos mesmos erros em futuras expansões, essa prática fortaleceu a capacidade de aprendizagem organizacional. Do ponto de vista das capacidades dinâmicas, esse resultado ilustra o processo de evolução do conhecimento organizacional, no qual a experiência acumulada é articulada, codificada e transformada em competências que elevam continuamente a capacidade competitiva da organização. Em síntese, os resultados obtidos demonstram que o conhecimento técnico tácito acumulado pelo gestor-proprietário da GDA Coffee, quando transformado em práticas estruturadas de gestão e orquestração de recursos, constituiu uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A articulação deliberada entre fornecedores de máquinas, fornecedores de grãos selecionados, processos de regulagem, controle operacional e gestão preventiva de estoques permitiu construir uma proposta de valor diferenciada e consistente. Embora concorrentes possam adquirir equipamentos semelhantes aos utilizados pela empresa, a replicação da mesma proposta de valor exige a combinação de conhecimentos, rotinas e relacionamentos estratégicos desenvolvidos ao longo do tempo pela organização. Essas evidências respondem diretamente à questão de pesquisa apresentada na introdução, demonstrando que a vantagem competitiva da GDA Coffee não resulta da posse isolada de recursos, mas da capacidade de orquestrá-los de forma integrada para gerar valor superior aos clientes e sustentar sua competitividade diante das exigências do mercado.

7 CONCLUSÃO

O presente relato teve como objetivo analisar como a GDA Coffee orquestrou recursos heterogêneos, especialmente máquinas superautomáticas de alta tecnologia e grãos selecionados, articulando fornecedores especializados de forma a construir uma proposta de valor diferenciada e de difícil replicação. A questão de pesquisa formulada buscou compreender como a articulação estratégica entre fornecedores, recursos operacionais e conhecimento tácito contribuiu para a construção e manutenção da vantagem competitiva da empresa. Os resultados obtidos permitem concluir que o conhecimento técnico acumulado pelo gestor-proprietário ao longo da trajetória da organização constituiu o elemento central desse processo. A experiência adquirida na regulagem dos equipamentos, no controle da granulometria, na padronização sensorial das bebidas e na seleção dos fornecedores foi transformada em práticas organizacionais estruturadas capazes de gerar valor consistente para os clientes. A análise da intervenção demonstrou que a combinação deliberada desses recursos produziu uma proposta de valor que não pode ser reproduzida apenas pela aquisição dos mesmos equipamentos disponíveis no mercado. Dessa forma, o objetivo do estudo foi alcançado, evidenciando que a orquestração de recursos heterogêneos, orientada por critérios técnicos, constitui um mecanismo efetivo para a construção de vantagem competitiva sustentável. Esse resultado confirma a convergência entre a experiência prática da GDA Coffee e os fundamentos teóricos da Visão Baseada em Recursos, da Orquestração de Recursos e das Capacidades Dinâmicas.

No campo teórico, a principal contribuição deste relato é de natureza incremental. Embora a Visão Baseada em Recursos, a teoria da orquestração de recursos e as capacidades dinâmicas sejam utilizadas para explicar a geração de vantagem competitiva, grande parte dos estudos foi desenvolvida a partir de organizações de médio e grande porte, caracterizadas por estruturas gerenciais mais complexas e maior disponibilidade de recursos. O caso da GDA Coffee demonstra que esses constructos também possuem poder explicativo em microempresas de serviços especializados. O estudo evidencia que a lógica VRIN, a complementaridade entre recursos e a articulação de ativos coespecializados podem ser observadas mesmo em organizações de estrutura simples, nas quais o gestor-proprietário acumula simultaneamente funções estratégicas, operacionais e de gestão do conhecimento. Nesse contexto, o gestor atua como orquestrador dos recursos, responsável pela tomada de decisões estratégicas, operador dos processos críticos e guardião do conhecimento tácito acumulado ao longo da trajetória organizacional. Essa configuração, pouco abordada pela literatura, amplia o entendimento sobre a aplicação dessas teorias em pequenos negócios e contribui para a extensão contextual dos modelos analisados. As contribuições práticas do relato destinam-se principalmente a gestores-proprietários de pequenas empresas do setor de serviços especializados que enfrentam desafios semelhantes aos observados na GDA Coffee. Os resultados indicam que a obtenção de vantagem competitiva sustentável depende menos da simples aquisição de equipamentos modernos e mais da capacidade de combinar recursos de forma estratégica. A principal prescrição derivada deste estudo consiste na adoção de uma lógica deliberada de orquestração de recursos. Para isso, recomenda-se a implementação de critérios técnicos para homologação de fornecedores, a realização de testes sistemáticos de compatibilidade entre equipamentos e insumos, a construção de protocolos operacionais capazes de garantir padronização da entrega e a supervisão direta desses processos por profissionais que detenham o conhecimento crítico da operação. Também se destaca a importância da transformação do conhecimento tácito em rotinas organizacionais formais, reduzindo a dependência da experiência individual e fortalecendo a capacidade de crescimento da empresa. Essas práticas contribuem para reduzir vulnerabilidades operacionais, aumentar a capacidade de adaptação às mudanças do mercado e sustentar a diferenciação competitiva ao longo do tempo. Entretanto, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados apresentados. Em primeiro lugar, o estudo está circunscrito à experiência de uma única organização, o que restringe a generalização direta dos achados para outros contextos empresariais. Embora os mecanismos identificados possam oferecer contribuições relevantes para empresas com características semelhantes, diferentes condições de mercado, porte organizacional e estrutura de recursos podem produzir resultados distintos. Em segundo lugar, o relato não incorporou indicadores quantitativos detalhados de desempenho financeiro antes e após a implementação da intervenção, o que limita a mensuração objetiva dos impactos econômicos decorrentes das mudanças realizadas.

Por fim, a condição do autor como gestor-proprietário da organização analisada, embora assegure elevado grau de acesso as informações e profundidade interpretativa, é fonte potencial de viés de confirmação, limitação reconhecida em estudos que adotam a observação participante como estratégia de coleta (Yin, 2015).

Os achados deste relato abrem oportunidades para futuras investigações acadêmicas sobre a gestão estratégica de recursos em pequenas empresas de serviços especializados. Estudos comparativos poderão analisar diferenças de desempenho entre organizações que adotam práticas deliberadas de orquestração de recursos e aquelas que operam sem processos estruturados de integração entre fornecedores, tecnologia e conhecimento operacional. Da mesma forma, novas pesquisas poderão aprofundar a compreensão sobre os limites da codificação do conhecimento tácito em empresas de pequeno porte, especialmente em contextos nos quais a experiência do gestor representa um recurso crítico para a geração de

valor. No âmbito da continuidade deste trabalho, uma agenda consiste na realização de estudos longitudinais sobre a trajetória de crescimento da GDA Coffee, investigando como a formalização progressiva das rotinas operacionais influencia indicadores de desempenho, expansão comercial, fidelização de clientes e sustentabilidade da vantagem competitiva ao longo do tempo. Essas possibilidades reforçam o potencial do tema para futuras pesquisas e para o aprimoramento das práticas de gestão em organizações que atuam em mercados especializados e competitivos.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Cafés Especiais. (2024). BSCA.
O mercado de cafés especiais no Brasil e as novas tendências de consumo. https://www.bsca.com.br/?post_types=&s=mercado+de+caf%C3%A9+especial.
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). Pesquisa cafés especiais: Explorando o mercado e as tendências. SEBRAE.https://sebraepr.com.br/impulsiona/cafes-especiais-explorando-o-mercado-e-as-tendencias/
Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012).
Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, *3*(2), 294-307. https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121.
BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*.
PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*.
Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*.
SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.
Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*.
Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.