AROMA E CREMOSIDADE COMO RECURSOS: ORQUESTRAÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA MICROEMPRESA DE CAFÉ

Aroma and Creaminess as Resources: Supplier Orchestration in a Micro-Sized Coffee Enterprise

DOUGLAS APARECIDO BRANDÃO DOS REIS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VINICIUS GARCIA FUNARO
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.

AROMA E CREMOSIDADE COMO RECURSOS: ORQUESTRAÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA MICROEMPRESA DE CAFÉ

Objetivo do estudo
Analisar como o conhecimento técnico tácito do gestor-proprietário da GDA Coffee, orquestrado por práticas estruturadas de gestão de fornecedores e de padronização técnica, constituiu uma fonte de vantagem competitiva para a microempresa, seguindo o protocolo CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados).

Relevância/originalidade
Original por aplicar RBV, Orquestração de Recursos e Capacidades Dinâmicas a microempresa B2B com decisão concentrada em único gestor-proprietário, contexto pouco explorado na literatura. Relevante por oferecer um modelo replicável de gestão de fornecedores a pequenos empresários, fortalecendo empreendedorismo e economia nacional.

Metodologia/abordagem
Relato técnico baseado no protocolo de Biancolino et al. (2012), estruturado em lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados). Método de participação direta do autor, gestor-proprietário desde 2013, com fontes primárias (registros internos) e secundárias (literatura científica) para ancorar teoricamente a intervenção.

Principais resultados
Redução de 70% nos ajustes técnicos em campo; fim das devoluções de insumos; retenção de contratos de 30% para 100%; cancelamentos por insatisfação caindo de 3 para 0; e 80% menos interrupções de fornecimento após a política de estoque mínimo.

Contribuições teóricas/metodológicas
Articula de forma integrada RBV, Orquestração de Recursos e Capacidades Dinâmicas em microempresa B2B com decisão concentrada em único gestor. Demonstra que o mesmo arcabouço teórico, comum a grandes empresas, explica trajetórias de organizações de pequena escala.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece modelo replicável, de baixo custo, para micro e pequenos empresários estruturarem fornecedores e padronizarem processos, reduzindo informalidade na gestão. Contribui para profissionalização de pequenos negócios, fortalecendo o tecido empresarial e uma economia nacional mais dinâmica e menos dependente de grandes corporações.

Palavras-chave: Orquestração de recursos, Visão baseada em recursos, Capacidades dinâmicas, Gestão de fornecedores, Microempresas

Aroma and Creaminess as Resources: Supplier Orchestration in a Micro-Sized Coffee Enterprise

Study purpose
Analyze how the tacit technical knowledge of GDA Coffee's owner-manager, orchestrated through structured supplier management and technical standardization practices, constituted a source of competitive advantage, following the CIMO protocol (Context, Intervention, Mechanisms, Outcomes)

Relevance / originality
Original for applying RBV, Resource Orchestration, and Dynamic Capabilities to a B2B microenterprise with decision-making concentrated in a single owner-manager, an underexplored context. Relevant for offering a replicable supplier management model to small entrepreneurs, strengthening entrepreneurship and the national economy.

Methodology / approach
Technical report based on Biancolino et al.'s (2012) protocol, structured under CIMO logic (Context, Intervention, Mechanisms, Outcomes). Direct participation method by the author, owner-manager since 2013, using primary sources (internal records) and secondary sources (scientific literature) to theoretically anchor the intervention.

Main results
70% reduction in field technical adjustments; elimination of input returns; contract retention up from 30% to 100%; dissatisfaction-driven cancellations dropped from 3 to 0; and 80% fewer supply interruptions after implementing the minimum stock policy.

Theoretical / methodological contributions
Integrates RBV, Resource Orchestration, and Dynamic Capabilities in a B2B microenterprise with decision-making concentrated in one manager. Shows that the same theoretical framework, common to large firms, explains the trajectories of small-scale organizations.

Social / management contributions
Offers a replicable, low-cost model for micro and small entrepreneurs to structure suppliers and standardize processes, reducing informality in management. Contributes to professionalizing small businesses, strengthening the small-business fabric and a more dynamic, less corporation-dependent national economy.

Keywords: Resource orchestration, Resource-based view, Dynamic capabilities, Supplier management, microenterprises

AROMA E CREMOSIDADE COMO RECURSOS: ORQUESTRAÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA MICROEMPRESA DE CAFÉ

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas ocupam posição central na economia brasileira, especialmente no setor de serviços especializados, no qual a capacidade técnica do empreendedor individual frequentemente determina a competitividade do negócio (Woldesenbet et al., 2012). Nesses contextos, a concentração da capacidade decisória na figura do gestor-proprietário tende a ser mais pronunciada do que em organizações de maior estrutura (Felisbino & Machado, 2019). No segmento de soluções corporativas para bebidas quentes, a demanda por consistência técnica e padronização sensorial cresceu acentuadamente nos últimos anos, o que é compatível com evidências de que a capacidade de inovação de processos em contextos de uso intensivo de equipamentos depende de estímulos horizontais provenientes da própria cadeia de suprimentos (Fiorini et al., 2019). Esse cenário aproxima a discussão deste relato da agenda de fortalecimento de pequenos negócios, uma vez que a aplicação de princípios da visão baseada em recursos à sustentabilidade de pequenas empresas do setor de alimentos e bebidas evidencia que recursos internos valiosos e raros somente se convertem em continuidade do negócio quando mediados por práticas efetivas de gestão (Wahyuningsih et al., 2024).

Distintas correntes teóricas buscam explicar como as empresas convertem recursos internos e externos em vantagem competitiva sustentada. A Visão Baseada em Recursos sustenta a premissa de que recursos heterogêneos, quando valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, constituem a base dessa vantagem (Barney et al., 2001). A Teoria da Orquestração de Recursos avança sobre essa premissa ao detalhar os processos gerenciais de estruturação, agrupamento e alavancagem responsáveis pela conversão desses recursos em valor efetivo, incluindo recursos situados além dos limites formais da organização, como os detidos por fornecedores (Schmelzle et al., 2025; Soleymanzadeh & Hajipour, 2025; Tokman et al., 2013). A abordagem das Capacidades Dinâmicas, por sua vez, explica como a organização renova continuamente essa base de recursos diante de mudanças no ambiente competitivo, por meio das capacidades de sentir, aproveitar e transformar (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000).

Apesar do avanço dessas três correntes teóricas, permanece pouco explorado o caso específico de microempresas prestadoras de serviços especializados B2B, nas quais a totalidade da capacidade decisória se concentra em um único gestor-proprietário (Felisbino & Machado, 2019) e nas quais a fragmentação entre fornecedores distintos compromete a consistência técnica da entrega ao cliente corporativo, vulnerabilidade compatível com o que a literatura sobre resiliência de cadeias de suprimento em pequenas e médias empresas descreve como exposição a rupturas na ausência de estratégias de flexibilidade (Carissimi et al., 2023). Foi exatamente esse problema que a GDA Coffee enfrentou ao longo de sua trajetória: a ausência de um modelo estruturado capaz de assegurar a padronização técnica e sensorial, decorrente da falta de articulação entre os diferentes elos de sua cadeia de suprimentos, problema formalmente identificado em 2023 e que compromete tanto a retenção de contratos quanto a posição competitiva da empresa no mercado de locação de máquinas superautomáticas e de fornecimento de insumos para bebidas quentes.

Diante desse contexto, este relato técnico tem como objetivo analisar como o conhecimento técnico tácito do gestor-proprietário da GDA Coffee, quando orquestrado por meio de práticas estruturadas de gestão de fornecedores e de padronização técnica, constituiu uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. O relato segue o protocolo CIMO, estruturado em Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados Obtidos (Biancolino et al., 2012), e baseia-se na participação direta do autor na condução do negócio desde sua fundação,

em 2013, complementada pela experiência prévia como consultor comercial B2B junto a um fabricante multinacional de equipamentos para preparo de café.

O diferencial deste relato reside em oferecer, a partir de um caso concreto, um modelo replicável de orquestração de recursos aplicável a outros pequenos empresários que enfrentam problemas semelhantes de fragmentação entre fornecedores, na linha de evidências de que a capacidade de integração de recursos externos sustenta a entrega de serviços de valor agregado por pequenas empresas a clientes corporativos (Woldesenbet et al., 2012) e de que a gestão flexível de fornecedores amplia o desempenho de pequenos negócios com restrição de recursos (Ortega-Jimenez et al., 2025). Esse modelo contribui, assim, não apenas para a literatura sobre vantagem competitiva em pequenas empresas, mas também para a agenda mais ampla de fortalecimento do empreendedorismo como vetor de uma economia nacional mais dinâmica, na medida em que mecanismos de orquestração, complementaridade e renovação de capacidades figuram entre os principais fatores explicativos da persistência da vantagem competitiva ao longo do tempo, inclusive em contextos organizacionais de escala reduzida (Nguyen et al., 2026).

Este relato técnico está estruturado em sete capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, organizado em torno de três eixos que sustentam a análise. O terceiro capítulo descreve o método de pesquisa adotado, fundamentado no protocolo de Biancolino et al. (2012) para elaboração de relatos de produção técnica. O quarto capítulo contextualiza o problema enfrentado pela GDA Coffee. O quinto capítulo detalha a intervenção adotada e seus mecanismos de implementação. O sexto capítulo apresenta os resultados obtidos. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as conclusões do estudo, incluindo suas contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a análise desenvolvida ao longo deste relato técnico. A exposição está organizada em quatro subseções, estruturadas progressivamente. A primeira subseção apresenta a Visão Baseada em Recursos, corpo teórico que estabelece a premissa segundo a qual recursos internos heterogêneos constituem a base da vantagem competitiva. A segunda subseção apresenta a Teoria da Orquestração de Recursos, que detalha os processos gerenciais responsáveis pela conversão de recursos em valor efetivo. A terceira subseção apresenta a abordagem das Capacidades Dinâmicas, que explica a renovação contínua dessa base de recursos diante das mudanças no ambiente competitivo. A quarta e última subseção articula os três eixos teóricos em uma estrutura analítica integrada, estabelecendo as bases conceituais que orientam a análise empírica apresentada nas seções seguintes.

2.1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (RBV) parte da premissa de que as empresas constituem conjuntos heterogêneos de recursos e de que essa heterogeneidade persiste ao longo do tempo, conforme sistematizado por Barney et al. (2001), que revisitaram uma década de desenvolvimento teórico e empírico sobre o tema. Diferentemente de abordagens centradas nas condições externas do mercado, essa perspectiva concentra a análise da vantagem competitiva nos atributos internos da organização, sob o pressuposto de que empresas com dotações distintas de recursos alcançam desempenhos distintos, ainda que operem no mesmo setor e enfrentem as mesmas condições de mercado.

Nem todo recurso constitui, contudo, uma fonte de vantagem competitiva. Barney et al. (2001) propõem quatro atributos que qualificam um recurso como estrategicamente relevante. O valor está associado à capacidade do recurso de permitir à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no seu ambiente competitivo. A raridade refere-se à baixa disponibilidade do recurso entre concorrentes atuais e potenciais, condição sem a qual o recurso, ainda que valioso, tende a se tornar apenas uma fonte de paridade competitiva. A imitabilidade imperfeita decorre de condições históricas específicas na trajetória da organização, de ambiguidade causal quanto à relação entre o recurso e o desempenho obtido, ou de complexidade social que torna o recurso difícil de reproduzir por meio da observação ou da engenharia reversa. A não substituibilidade, por fim, refere-se à ausência de recursos alternativos estrategicamente equivalentes capazes de produzir o mesmo efeito competitivo por vias distintas.

A presença simultânea desses quatro atributos, e não apenas de um ou alguns deles isoladamente, confere ao recurso potencial para sustentar vantagem competitiva ao longo do tempo. Um recurso valioso e raro, mas imitável, tende a gerar vantagem apenas temporária, uma vez que concorrentes eventualmente replicam sua função por meio de investimento ou de aprendizado. A sustentabilidade da vantagem, nesse sentido, depende da dificuldade estrutural de reproduzir o recurso, e não apenas de sua escassez momentânea (Eisenhardt & Martin, 2000).

A complementaridade entre os recursos amplia esse potencial. Práticas ou recursos individuais têm capacidade limitada de gerar vantagem competitiva quando considerados isoladamente, mas, em combinação, podem permitir à organização capturar sua vantagem competitiva plena, argumento desenvolvido pela literatura sobre recursos humanos e capital humano sob a ótica da RBV e estendido a outras categorias de recursos organizacionais (Gerhart & Feng, 2021).

Em contextos de micro e pequenas empresas, essa lógica já foi testada empiricamente no setor de alimentos e bebidas, no qual recursos internos valiosos e raros, como a orientação empreendedora e o patrimônio socioemocional do negócio, somente se convertem em sustentabilidade quando mediados por práticas efetivas de gestão da cadeia de suprimentos, e não pela simples posse desses recursos (Wahyuningsih et al., 2024). Esse achado antecipa a articulação entre a RBV e a Teoria da Orquestração de Recursos, desenvolvida na subseção seguinte.

2.2. ORQUESTRAÇÃO DE RECURSOS

A posse isolada de recursos valiosos não assegura, por si só, a geração de vantagem competitiva. Essa limitação aproxima-se da leitura schumpeteriana da inovação como um processo de recombinação de recursos já existentes em novos arranjos produtivos, e não necessariamente de criação de recursos inéditos (Schumpeter, 1934/1983). A Teoria da Orquestração de Recursos formaliza essa intuição ao deslocar o foco teórico da posse de recursos, central na RBV, para os processos gerenciais responsáveis por sua estruturação, combinação e emprego estratégico, reconhecendo que dois conjuntos de recursos idênticos podem gerar desempenhos distintos conforme a qualidade da gestão exercida sobre eles (Schmelzle et al., 2025; Soleymanzadeh & Hajipour, 2025).

A orquestração de recursos organiza-se em três processos centrais. A estruturação corresponde à formação da base de recursos da organização, por meio da aquisição de recursos externos, da acumulação de recursos ao longo do tempo ou do descarte de recursos que deixaram de agregar valor. O agrupamento corresponde à combinação de recursos individuais em capacidades organizacionais, processo que pode ocorrer pela estabilização de capacidades já existentes, pelo enriquecimento dessas capacidades por meio de novos recursos, ou pela

criação de capacidades inteiramente novas. A alavancagem corresponde ao emprego dessas capacidades na busca de oportunidades de mercado, por meio da mobilização de recursos em torno de uma estratégia definida, da coordenação entre diferentes capacidades e da implementação de ações voltadas à criação de valor para clientes e demais partes interessadas (Schmelzle et al., 2025; Soleymanzadeh & Hajipour, 2025).

A literatura estende essa perspectiva a recursos localizados fora dos limites formais da organização. Em contextos de uso intensivo de equipamentos, a capacidade de inovação de processo tem sido associada não apenas aos recursos internos da organização, mas também a estímulos horizontais provenientes da própria cadeia de suprimentos, entre eles, a qualificação técnica dos parceiros envolvidos (Fiorini et al., 2019). Na mesma direção, Schmelzle et al. (2025) demonstram que a orquestração de compras, compreendida como a estruturação, o agrupamento e a alavancagem de recursos externos obtidos junto a fornecedores, constitui uma capacidade organizacional associada ao desempenho da organização, especialmente em contextos em que a inovação depende da combinação de competências internas e externas.

Em pequenas empresas fornecedoras a clientes corporativos de maior porte, o processo de estruturação assume uma forma particular, associada à capacidade de integração de recursos, entendida como a habilidade de qualificar e coordenar fornecedores externos de modo a sustentar a entrega de serviços de valor agregado (Woldesenbet et al., 2012). Essa capacidade articula-se à lógica de segmentação de portfólios de relacionamento em cadeias de suprimento de pequenas empresas, segundo a qual nem todo fornecedor disponível no mercado deve ser tratado como parceiro estratégico, e a definição de critérios claros de seleção permite à organização concentrar esforços relacionais nos vínculos capazes de gerar valor sustentável (Tokman et al., 2013).

O processo de alavancagem, por sua vez, articula-se à literatura sobre resiliência de cadeias de suprimento em pequenas e médias empresas, na qual estratégias de flexibilidade, como a manutenção de estoques de segurança e a diversificação de fornecedores, constituem respostas proativas a rupturas percebidas no ambiente (Carissimi et al., 2023). Essa postura proativa é coerente com evidências de que a orientação e a liderança empreendedoras do gestor fortalecem a resiliência da cadeia de suprimentos e, por essa via, contribuem para o desempenho do negócio (Haq & Aslam, 2023; Sturm et al., 2023). Em microempreendimentos com restrição de recursos, a gestão flexível do relacionamento com fornecedores e a reposição ágil de estoque figuram entre as expressões mais diretas dessa capacidade de adaptação, com efeito multiplicativo sobre o desempenho da cadeia de suprimentos quando combinadas a outras capacidades operacionais (Ortega-Jimenez et al., 2025).

Um aspecto relevante dessa teoria é o reconhecimento de que a orquestração de recursos não é um processo estático: sua configuração ideal varia conforme o estágio de desenvolvimento da empresa, de modo que organizações em fase de crescimento tendem a priorizar processos de estruturação e agrupamento, enquanto organizações mais maduras tendem a priorizar a alavancagem de capacidades já consolidadas (Schmelzle et al., 2025).

2.3. CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas referem-se à habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes sujeitos a rápidas transformações (Teece, 2007). Enquanto a RBV concentra-se na posse de recursos em um dado momento, as capacidades dinâmicas voltam-se ao processo pelo qual a organização renova sua base de recursos ao longo do tempo, reconhecendo que a vantagem competitiva não decorre apenas de uma configuração estática e ótima de recursos, mas também da capacidade contínua de reconfigurar essa base diante de mudanças ambientais.

Esse processo organiza-se, segundo Teece (2007), em três capacidades componentes. A capacidade de sentir refere-se à identificação e à avaliação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, incluindo processos de exploração de desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos e de identificação de segmentos de mercado. A capacidade de aproveitar refere-se à mobilização de recursos para a captura do valor identificado, envolvendo decisões sobre o modelo de negócio, a definição de fronteiras organizacionais e de protocolos de tomada de decisão. A capacidade de transformar refere-se à renovação contínua de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo a reconfiguração de rotinas internas e de relações externas com fornecedores e clientes. Essas três capacidades operam de forma interdependente: a capacidade de sentir, sem a capacidade de aproveitar, resulta em oportunidades identificadas, mas não exploradas; a capacidade de aproveitar, sem a capacidade de transformar, resulta em ganhos pontuais que não se convertem em renovação estrutural da organização.

Parte relevante das capacidades dinâmicas situa-se em um nível hierárquico específico da base de recursos da organização. Segundo a sistematização proposta por Meirelles e Camargo (2014), os recursos e capacidades de uma organização organizam-se em quatro níveis: recursos e capacidades básicas, que constituem os fundamentos da existência da organização; capacidades comuns, relativas à produção e à execução dos serviços por meio da combinação desses recursos; capacidades-chave, que resultam em vantagem competitiva em um dado momento; e capacidades dinâmicas propriamente ditas, que permitem a renovação contínua das capacidades-chave diante de mudanças ambientais. Recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis podem constituir elementos de vantagem competitiva em mercados dinâmicos, mas essa vantagem não persiste ao longo do tempo caso a organização não desenvolva a capacidade de perseguir sua renovação, o que caracteriza a capacidade dinâmica como uma capacidade de ordem superior às demais (Meirelles & Camargo, 2014). Essa hierarquia é compatível com evidências de que capacidades de processos de negócio de ordem intermediária medeiam a relação entre capacidades organizacionais mais básicas e a resiliência da organização diante de ambientes turbulentos, o que reforça a ideia de que capacidades de ordem inferior sustentam o desenvolvimento de capacidades de ordem superior (Al-Matari et al., 2022).

Parte relevante das capacidades dinâmicas tem, ainda, natureza tácita. Kor et al. (2016) demonstram que o conhecimento específico sobre os recursos, as rotinas e os relacionamentos peculiares de uma organização exige tempo de interação próxima e não pode ser adquirido de forma instantânea, mesmo por meio da contratação de profissionais experientes oriundos de outras organizações. Esse conhecimento constitui uma restrição estrutural à velocidade com que a organização pode expandir sua base de recursos, uma vez que a capacidade gerencial de administrar novos recursos é, ela própria, um recurso escasso e de desenvolvimento gradual, fenômeno conhecido na literatura como o efeito Penrose (Kor et al., 2016).

A concentração dessa capacidade decisória tende a variar conforme o porte da empresa. Estudos sobre capacidades dinâmicas de inovação em empresas de comércio e serviço indicam que essa concentração é mais pronunciada em micro e pequenos negócios do que em organizações de maior estrutura, nas quais a capacidade decisória tende a se distribuir entre diferentes níveis hierárquicos (Felisbino & Machado, 2019).

2.4. SÍNTESE INTEGRATIVA

Os três eixos teóricos apresentados articulam-se em uma sequência lógica complementar, sintetizada no Quadro 1. A RBV estabelece a premissa de que recursos heterogêneos, quando valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, constituem a base estrutural da vantagem competitiva (Barney et al., 2001). Essa perspectiva, no entanto, não explica, por si só, como recursos dispersos, muitas vezes situados além dos limites formais

da organização, são efetivamente convertidos em valor econômico. A Teoria da Orquestração de Recursos preenche essa lacuna ao detalhar os processos gerenciais de estruturação, agrupamento e alavancagem por meio dos quais essa conversão ocorre (Schmelzle et al., 2025; Soleymanzadeh & Hajipour, 2025), ampliando o escopo de análise para incluir recursos externos, como os detidos por fornecedores e demais parceiros de rede, inclusive em contextos de pequenas empresas fornecedoras de clientes corporativos (Woldesenbet et al., 2012; Tokman et al., 2013).

Restaria, ainda, explicar por que essa capacidade de orquestração se sustenta ao longo do tempo, em ambientes sujeitos a mudanças tecnológicas, mercadológicas ou concorrenciais. A abordagem das Capacidades Dinâmicas oferece essa terceira camada explicativa, ao descrever os processos de sentir, aproveitar e transformar por meio dos quais a organização renova continuamente sua base de recursos e sua capacidade de orquestração (Teece, 2007). O caráter tácito dessas capacidades indica que sua efetividade não decorre da adoção formal de rotinas replicáveis, mas de um processo cumulativo de conhecimento específico da organização, desenvolvido ao longo do tempo e de difícil transferência ou imitação (Kor et al., 2016).

TABELA 1
Síntese dos Eixos Teóricos

Eixo teórico	Contribuição central	Autores-base	Papel na estrutura analítica
Visão Baseada em Recursos	Recursos internos heterogêneos, quando valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, constituem a base da vantagem competitiva, sobretudo quando combinados de forma complementar	Barney et al. (2001); Eisenhardt & Martin (2000); Gerhart & Feng (2021); Wahyuningsih et al. (2024)	Estabelece a condição necessária: a existência de recursos estrategicamente relevantes
Orquestração de Recursos	A vantagem competitiva depende dos processos de estruturação, agrupamento e alavancagem pelos quais os recursos são geridos, incluindo recursos externos à organização e relações com fornecedores em pequenas empresas	Schmelzle et al. (2025); Soleymanzadeh & Hajipour (2025); Schumpeter (1934/1983); Fiorini et al. (2019); Woldesenbet et al. (2012); Tokman et al. (2013); Carissimi et al. (2023); Haq & Aslam (2023); Sturm et al. (2023); Ortega-Jimenez et al. (2025)	Explica o mecanismo de conversão de recursos em valor efetivo
Capacidades Dinâmicas	A sustentação da vantagem ao longo do tempo depende da renovação contínua de recursos e rotinas, organizada em uma hierarquia de capacidades e sustentada por conhecimento tácito	Teece (2007); Meirelles & Camargo (2014); Al-Matari et al. (2022); Kor et al. (2016); Felisbino & Machado (2019)	Explica a condição de permanência da vantagem ao longo do tempo

Nota: elaborado pelos autores.

Em conjunto, os três eixos teóricos oferecem uma estrutura analítica progressiva: a posse de recursos estrategicamente relevantes constitui condição necessária, mas não suficiente, para a vantagem competitiva (Barney et al., 2001); a orquestração desses recursos constitui o

mecanismo pelo qual tal potencial é convertido em valor efetivo (Schmelzle et al., 2025; Soleymanzadeh & Hajipour, 2025); e a renovação dinâmica dessa orquestração, sustentada por conhecimento tácito e experiência acumulada, constitui a condição de sua permanência ao longo do tempo (Teece, 2007; Kor et al., 2016). Essa estrutura é compatível com o diagnóstico consolidado pela literatura bibliométrica recente sobre vantagem competitiva sustentada, segundo o qual a posse de recursos raramente é suficiente e os mecanismos de orquestração, complementaridade e renovação de capacidades figuram entre os principais fatores explicativos da persistência da vantagem competitiva ao longo do tempo (Nguyen et al., 2026). Essa estrutura teórica fundamenta a análise desenvolvida nas seções seguintes deste relato técnico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente relato técnico adota como método de pesquisa o protocolo proposto por Biancolino et al. (2012), desenvolvido especificamente para a elaboração de relatos de produção técnica no âmbito de programas de mestrado profissional. Esse protocolo distingue o relato técnico do estudo de caso convencional: enquanto o segundo pressupõe uma abordagem holística e multifacetada de uma situação organizacional, o primeiro concentra-se em um contexto restrito e delimitado, voltado à prescrição de soluções factíveis de natureza técnica e prática. Por essa razão, o presente trabalho não se propõe a esgotar a totalidade da experiência de GDA Coffee, mas a relatar, com rigor metodológico, um recorte específico dessa trajetória, relacionado à orquestração do conhecimento técnico tácito do gestor como fonte de vantagem competitiva.

O relato foi construído com base na lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos), estrutura organizadora proposta pelo protocolo de referência para orientar a apresentação de trabalhos de natureza prescritiva. Essa lógica orienta a disposição das seções subsequentes deste documento: a contextualização da situação-problema enfrentada pela organização, a descrição do tipo de intervenção adotada, os mecanismos por meio dos quais essa intervenção foi implementada e, por fim, os resultados obtidos, analisados à luz do referencial teórico apresentado anteriormente.

Quanto à natureza da produção do relato, o método caracteriza-se pela participação direta do autor na organização estudada. A elaboração do trabalho não decorre de observação externa ou de levantamento realizado junto a terceiros, mas da vivência do autor como gestor-proprietário de GDA Coffee desde a fundação da empresa, em 2013. Essa condição confere ao relato caráter de participação direta, conforme classificação prevista no protocolo, uma vez que as habilidades profissionais mobilizadas para a observação, a análise e a solução do problema relatado advêm da experiência acumulada pelo próprio autor na condução do negócio, somada à trajetória prévia de atuação como consultor comercial B2B junto a um fabricante multinacional de equipamentos, entre 2010 e 2013.

A produção do relato baseou-se em fontes primárias e secundárias, devidamente qualificadas. As fontes primárias compreendem registros internos da GDA Coffee, informações operacionais sobre a carteira de clientes corporativos, contratos de locação de máquinas, processos de calibração e de padronização sensorial, e o conhecimento técnico acumulado pelo gestor ao longo de sua atuação junto a fornecedores de equipamentos e de insumos especializados. As fontes secundárias compreendem a literatura científica associada ao Referencial Teórico, utilizada para ancorar teoricamente a intervenção relatada e possibilitar sua comparação com o conhecimento já consolidado na área.

O problema relatado foi formalmente identificado em 2023 e refere-se à ausência de um modelo estruturado capaz de assegurar a consistência técnica na prestação de serviços, decorrente da fragmentação entre fornecedores de máquinas e de insumos especializados. Esse recorte constitui o objeto específico do relato, em conformidade com a orientação do protocolo,

segundo a qual o tema escolhido deve corresponder a um aspecto delimitado da experiência organizacional, e não à totalidade de seus processos.

Por fim, a redação deste relato observou os critérios de rigor científico recomendados pelo protocolo, entre eles, a manutenção do foco na intervenção estudada, a abordagem teórica mínima e suficiente para sustentar as análises propostas e a orientação de que a contribuição do trabalho decorre da delimitação clara do tema e da questão de pesquisa. A veracidade dos fatos relatados corresponde à experiência real do autor na gestão da GDA Coffee, condição essencial à natureza do relato técnico, conforme estabelecido no protocolo de referência.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Entre 2010 e 2013, o autor principal atuou como consultor comercial no segmento *business-to-business* (B2B) de uma fabricante multinacional italiana de equipamentos para preparo de café, cujo nome não é divulgado neste relato por razões de confidencialidade. Nessa função, era responsável pelo atendimento a empresas que incorporavam o café como componente da experiência oferecida aos próprios clientes, em um portfólio que abrangia concessionárias de veículos, escritórios corporativos, centros comerciais e instituições financeiras.

Ao longo dessa atuação, identificou uma transformação no comportamento dos clientes corporativos: a demanda crescente por bebidas multifuncionais, como cappuccino, chocolate quente e outras preparações à base de café, combinada à busca por equipamentos autônomos capazes de operar de forma padronizada, sem depender de operadores especializados. Esse movimento sinalizava que a oferta de café espresso, isoladamente, já não atendia às expectativas das empresas que utilizavam bebidas quentes como parte de sua proposta de valor. A fabricante, no entanto, não tinha condições de atender a essa demanda de forma personalizada, uma vez que seu modelo de negócio, orientado à escala e à padronização de processos, não comportava o nível de customização técnica exigido pelos clientes corporativos. Essa lacuna deixava sem atendimento adequado uma parcela relevante do mercado e motivou o desligamento do autor da empresa e a fundação da GDA Coffee, em 2013.

A GDA Coffee caracteriza-se como microempresa privada, de capital nacional, atuante no setor de serviços especializados voltados ao segmento corporativo de bebidas quentes. Desde sua criação, concentrou suas atividades na locação de máquinas superautomáticas para preparo de café espresso, cappuccino, chocolate e outras bebidas quentes, associadas ao fornecimento contínuo de insumos especializados, entre os quais grãos de café selecionados, compostos para cappuccino, achocolatados em pó e produtos complementares. Seu mercado de atuação é composto por escritórios corporativos, concessionárias de veículos, instituições financeiras e centros comerciais, e sua estrutura organizacional permanece centralizada na figura do gestor-proprietário, responsável direto pelas decisões técnicas, comerciais e operacionais da empresa. Decorridos dez anos de operação, a empresa já registrava 20 clientes ativos, 10 contratos de locação vigentes e 3 fornecedores homologados.

Nos anos seguintes à fundação, o segmento brasileiro de cafés especiais passou por um processo de sofisticação, impulsionado pela busca por rastreabilidade, pela valorização de métodos de preparo e pela ascensão de formatos de consumo diferenciados no ambiente corporativo (BSCA, 2023; SEBRAE, 2024). Esse movimento aprofundou a transformação inicial no comportamento dos clientes corporativos, que passaram a demandar não apenas a disponibilidade de equipamentos funcionais, mas também a entrega consistente de bebidas com características de aroma, sabor, corpo e cremosidade constantes, atributos que se tornaram critérios de avaliação da qualidade do serviço contratado.

Foi nesse contexto que emergiu o problema central enfrentado pela GDA Coffee: a ausência de um modelo estruturado para garantir a consistência técnica na prestação do serviço,

decorrente da fragmentação entre fornecedores de máquinas e de insumos especializados. Como antecedentes diretos desse problema, os fornecedores de máquinas contratados inicialmente não possuíam estrutura de suporte técnico suficiente para assegurar a estabilidade operacional dos equipamentos instalados; os grãos de café adquiridos corriam risco de oxidação e de perda de aroma antes do preparo; e havia incompatibilidade técnica entre determinados modelos de máquinas e os insumos utilizados, com variações na temperatura de extração que comprometiam o perfil sensorial das bebidas entregues aos clientes.

Essas fragilidades se refletiram diretamente nos resultados da empresa: 10 solicitações de ajustes técnicos em máquinas em campo, 3 devoluções de lotes de insumos por incompatibilidade ou perda de qualidade e 3 cancelamentos de contratos motivados pela insatisfação dos clientes com o padrão das bebidas fornecidas, em conjunto, responsáveis por uma retração de 30% no faturamento no período. Esses resultados evidenciam que a mudança no perfil do consumidor corporativo havia criado uma pressão à qual a empresa ainda não possuía uma resposta estruturada.

Em 2023, tornou-se claro que a falta de articulação entre fornecedores de máquinas e de insumos especializados comprometia a compatibilidade técnica, a estabilidade operacional e a padronização da experiência do cliente. Sem critérios formais de seleção, homologação e combinação dos recursos envolvidos, a empresa permanecia em situação de vulnerabilidade operacional e competitiva, uma vez que os recursos utilizados eram acessíveis a qualquer concorrente que adquirisse equipamentos equivalentes no mercado. Esse diagnóstico configurou o problema central que motivou a intervenção descrita nas seções seguintes deste relato técnico.

5 INTERVENÇÃO ADOTADA

A intervenção realizada na GDA Coffee classifica-se, conforme a tipologia proposta por Biancolino et al. (2012), como um plano de ação organizacional, modalidade caracterizada pela implementação de um conjunto estruturado de decisões e práticas voltadas à solução de um problema específico identificado no contexto empresarial.

Diferentemente de processos conduzidos por consultoria ou assessoria externa, a intervenção foi concebida, executada e monitorada pelo próprio gestor-proprietário da organização, com base na experiência acumulada no enfrentamento das dificuldades operacionais dos primeiros anos. Essa condução direta é compatível com o entendimento de que, em pequenas empresas, a capacidade de identificar oportunidades e ameaças e de mobilizar recursos em resposta a elas concentra-se na figura do gestor-proprietário, cuja atuação constitui a base microfundacional das capacidades dinâmicas da organização (Teece, 2007; Woldesenbet et al., 2012).

A literatura sobre capacidades dinâmicas de inovação em empresas de comércio e serviços indica que essa concentração de capacidade decisória na figura individual do gestor varia conforme o porte da empresa, sendo mais pronunciada em micro e pequenos negócios do que em organizações de maior estrutura (Felisbino & Machado, 2019), o que reforça a pertinência do recorte adotado neste relato. Essa concentração de conhecimento na experiência individual do gestor aproxima-se, ainda, do que a literatura sobre recursos gerenciais denomina conhecimento tácito específico da organização, entendido como o conjunto de percepções sobre recursos, rotinas, fornecedores e clientes que se acumula por meio da interação prolongada com o negócio e que não pode ser transferido, em curto prazo, a terceiros (Kor et al., 2016).

Do ponto de vista teórico, a intervenção pode ser lida como um ato de recombinação de recursos já disponíveis (equipamentos, insumos e conhecimento técnico) em um novo arranjo organizacional, na acepção schumpeteriana segundo a qual a inovação corresponde a novas combinações de meios de produção existentes, e não necessariamente à criação de

recursos inéditos (Schumpeter, 1934/1983). Essa recombinação é operacionalizada, no presente relato, por meio dos três processos gerenciais que compõem a orquestração de recursos: *structuring*, ou desenvolvimento do portfólio de recursos da organização; *bundling*, ou reconfiguração desses recursos em novas capacidades; e *leveraging*, ou utilização dessas capacidades para explorar oportunidades de mercado (Schmelzle et al., 2025; Soleymanzadeh & Hajipour, 2025). Essa sequência orienta a leitura da intervenção: cada mecanismo corresponde a um desses processos, e a vantagem competitiva resultante decorre não de qualquer um deles isoladamente, mas da passagem coordenada de um estágio a outro, uma vez que a mera posse de recursos não garante, por si só, a criação de vantagem competitiva, que depende do modo como esses recursos são geridos (Soleymanzadeh & Hajipour, 2025).

O primeiro mecanismo consistiu no processo de *estruturação*, que envolveu a reestruturação da seleção e da homologação de fornecedores de máquinas. Nos primeiros anos de operação, a ausência de critérios formais de seleção resultava em falhas recorrentes no suporte técnico e em incompatibilidades entre determinados modelos de equipamento e os insumos utilizados, gerando falhas na extração, desperdício de café e perda de padronização sensorial entre as unidades instaladas. Em resposta, foram estabelecidos critérios técnicos formais de avaliação, entre eles a comprovação de conhecimento especializado sobre os equipamentos comercializados, a disponibilidade de suporte técnico qualificado, a agilidade no atendimento pós-venda e a compatibilidade técnica entre máquinas e insumos, complementados por visitas técnicas presenciais destinadas a avaliar a estrutura operacional dos fornecedores antes da formalização de qualquer parceria. Esse redesenho é compatível com evidências de que, em contextos de uso intensivo de equipamentos, a capacidade de inovação de processo depende não apenas dos recursos internos da empresa, mas também de estímulos horizontais provenientes da própria cadeia de suprimentos, entre eles, a qualificação técnica dos parceiros envolvidos (Fiorini et al., 2019).

Esse processo aproxima-se do que a literatura sobre as relações entre pequenas empresas e grandes compradores corporativos denomina capacidade de integração de recursos, ou seja, a habilidade de qualificar e coordenar fornecedores externos de modo a sustentar a entrega de serviços de valor agregado a clientes corporativos exigentes (Woldesenbet et al., 2012). Sob a mesma perspectiva, a curadoria seletiva de fornecedores também é compatível com a lógica de segmentação de portfólios de relacionamento em cadeias de suprimento de pequenas empresas, segundo a qual nem todo fornecedor disponível no mercado deve ser tratado como parceiro estratégico, e a definição de critérios claros de seleção permite à organização concentrar esforços relacionais nos vínculos capazes de gerar valor sustentável (Tokman et al., 2013).

O segundo mecanismo corresponde ao processo de *bundling* e consistiu na elaboração de um padrão operacional para a extração e o preparo das bebidas. A qualificação dos fornecedores, por si só, não eliminava as inconsistências observadas na experiência entregue ao cliente, uma vez que equipamentos tecnicamente adequados produziam resultados sensoriais distintos quando submetidos a diferentes regulagens, entre elas a variação constante da temperatura de extração, que queimava o pó de café e comprometia o perfil sensorial da bebida. Foi desenvolvido, então, um protocolo próprio de regulagem das máquinas, construído a partir de testes sistemáticos envolvendo tipos de grãos, níveis de moagem, pressões de extração, temperaturas da água e tempos de contato, com o objetivo de assegurar consistência sensorial independentemente da localização da máquina ou do volume de consumo. Com o tempo, essa rotina tornou-se um procedimento formal, incorporado aos processos operacionais e transmitido à equipe por meio de treinamentos conduzidos sob a supervisão direta do gestor, em um movimento que corresponde à passagem entre acumulação de experiência, articulação e codificação do conhecimento descrita na literatura sobre evolução do conhecimento

organizacional, na qual rotinas antes tácitas são documentadas e transferidas a outros membros da organização por meio de procedimentos formais (Meirelles & Camargo, 2014).

Esse mecanismo ilustra, de forma direta, o processo de *bundling*: máquina, insumo e conhecimento técnico, que, isoladamente, não garantiam qualidade consistente, passaram a ser combinados em uma rotina única, convertendo recursos dispersos em uma capacidade organizacional específica (Schmelzle et al., 2025). Trata-se também de uma manifestação da capacidade de entrega estratégica de serviço, entendida como a competência de revisar continuamente o modo de prestação de um serviço sob medida e de sustentar, por meio de rotinas formais, um padrão de qualidade que dificilmente seria alcançado apenas com a posse dos equipamentos (Woldesenbet et al., 2012).

O terceiro mecanismo corresponde ao processo de *leveraging* e consistiu na implementação de um modelo de gestão de estoques baseado em níveis mínimos de segurança. A sazonalidade do mercado e as dificuldades de abastecimento enfrentadas nos primeiros anos, incluindo o recebimento de grãos sem embalagem a vácuo, sujeitos à oxidação e à perda de aroma, evidenciavam a vulnerabilidade operacional decorrente da dependência de fornecedores específicos. Em resposta, foi implementada uma política de estoque mínimo, equivalente a aproximadamente 20% do volume operacional necessário para atender à demanda regular dos clientes, associada à identificação e ao cadastro de fornecedores alternativos dos principais insumos. Em pequenos negócios com restrição de recursos, a gestão flexível do relacionamento com fornecedores e a reposição ágil de estoque figuram entre as expressões mais diretas da capacidade de adaptação ao ambiente, com efeito multiplicativo sobre o desempenho da cadeia de suprimentos quando combinadas a outras capacidades operacionais (Ortega-Jimenez et al., 2025). Esse mecanismo pode ser interpretado, na perspectiva das capacidades dinâmicas, como uma capacidade de reconfiguração, isto é, o realinhamento dos ativos operacionais da empresa para preservar a continuidade do serviço diante de rupturas percebidas na cadeia de suprimentos, capacidade associada à estratégia de flexibilidade na literatura sobre resiliência de cadeias de suprimentos em pequenas e médias empresas (Carissimi et al., 2023).

A opção por antecipar essa vulnerabilidade, em vez de reagir a ela somente após sua ocorrência, aproxima a intervenção de uma postura proativa de gestão de risco, na qual o custo de manter um estoque de segurança é assumido preventivamente em razão da severidade percebida das interrupções possíveis (Carissimi et al., 2023). Essa postura é coerente com evidências de que a orientação e a liderança empreendedoras do gestor fortalecem a resiliência da cadeia de suprimentos e, por essa via, contribuem para o desempenho do negócio, relação já demonstrada em estudos que associam essas capacidades à antecipação e à recuperação diante de rupturas (Haq & Aslam, 2023; Sturm et al., 2023).

Os três mecanismos não operaram de forma isolada, mas, ao longo do tempo, constituíram um sistema integrado de orquestração de recursos, no qual a estruturação do portfólio de fornecedores viabilizou a combinação de recursos em capacidades técnicas específicas, e essas capacidades, por sua vez, foram utilizadas para sustentar a continuidade operacional da entrega ao cliente (Schmelzle et al., 2025). Essa progressão entre estruturação, combinação e exploração de recursos constitui, em conjunto, uma capacidade de ordem superior, resultante da interação recursiva entre a capacidade empreendedora e capacidades dinâmicas específicas do gestor-proprietário, a qual a literatura identifica como determinante da evolução e do crescimento sustentado de pequenas empresas fornecedoras a clientes corporativos (Woldesenbet et al., 2012). Embora concorrentes possam adquirir equipamentos semelhantes aos utilizados pela GDA Coffee, a replicação da proposta de valor construída exige também o domínio do conhecimento tácito acumulado pelo gestor sobre os recursos e as relações da empresa, conhecimento cuja formação depende de um período prolongado de interação direta e que, por essa razão, não pode ser adquirido por um concorrente em curto prazo (Kor et al., 2016), o que confere à intervenção um caráter difícil de imitar.

6 RESULTADOS OBTIDOS

A implementação do protocolo de regulagem das máquinas, associada à substituição dos fornecedores de insumos por parceiros com capacidade técnica homologada, resultou na estabilização do padrão sensorial das bebidas entregues aos clientes. O número de solicitações de ajuste técnico em campo reduziu-se em 70% em relação ao período anterior à intervenção, e as devoluções de lotes de insumos por incompatibilidade ou perda de qualidade, que somavam 3 ocorrências na fase inicial da operação, deixaram de ocorrer. Sob a perspectiva da visão baseada em recursos, esse resultado evidencia que recursos complementares, quando adequadamente combinados e coordenados, geram valor superior ao obtido com recursos utilizados isoladamente, uma vez que a complementaridade entre recursos amplia a capacidade de gerar retornos superiores em relação ao uso isolado de cada um deles (Barney et al., 2001; Gerhart & Feng, 2021). Nem a tecnologia embarcada nas máquinas nem a qualidade dos grãos seriam, individualmente, suficientes para atingir o padrão de qualidade da empresa.

Essa consistência sensorial, sustentada ao longo do tempo, tornou-se um diferencial percebido pelos clientes e se refletiu no fortalecimento da posição competitiva da GDA Coffee no mercado de locação de máquinas superautomáticas e de fornecimento de insumos para bebidas quentes. A taxa de retenção de contratos passou de 30% para 100%, e os cancelamentos motivados por insatisfação com o padrão das bebidas reduziram-se de 3 para 0 no período posterior à intervenção. Esse resultado organização que o conhecimento técnico acumulado pelo gestor-proprietário constitui um recurso estratégico que atende aos critérios de valor, raridade, imperfeita imitabilidade e não substituibilidade propostos pela visão baseada em recursos (Barney et al., 2001): é valioso, pois gera benefícios percebidos pelos clientes; raro, porque não está disseminado entre os operadores do segmento; e imperfeitamente imitável, pois corresponde a um conhecimento tácito formado ao longo da trajetória da empresa, cuja replicação por terceiros exigiria um período de interação equivalente ao vivenciado pelo gestor (Kor et al., 2016). Essas características sustentam a configuração de uma vantagem competitiva com potencial de perdurar ao longo do tempo, na medida em que decorre de processos organizacionais desenvolvidos internamente e não apenas da posse de ativos disponíveis no mercado (Eisenhardt & Martin, 2000).

Paralelamente à consolidação comercial, a política de estoque mínimo de segurança, correspondente a 20% do volume operacional, associada à homologação de fornecedores alternativos dos principais insumos, reduziu em 80% o número de interrupções de fornecimento registradas no ano seguinte à intervenção. A vulnerabilidade operacional diante das sazonalidades e das oscilações características do mercado de cafés especiais diminuiu proporcionalmente. Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, esse resultado demonstra a capacidade da organização de reconfigurar sua base de recursos em resposta a pressões ambientais, antecipando riscos e desenvolvendo mecanismos capazes de absorver impactos externos sem comprometer a qualidade do serviço prestado aos clientes (Teece, 2007). Essa evidência é compatível com a literatura que associa a antecipação de rupturas à orientação empreendedora dos gestores de pequenas empresas (Carissimi et al., 2023).

A recorrência dessas melhorias ao longo do tempo indica que as dificuldades enfrentadas na fase inicial da empresa, entre elas a contratação de fornecedores despreparados, a incompatibilidade entre equipamentos e insumos e as falhas de extração, deixaram de ser problemas pontuais e passaram a ser tratadas por meio de rotinas preventivas institucionalizadas. Critérios formais de homologação de fornecedores, protocolos de teste de compatibilidade entre máquinas e insumos e mecanismos de controle de qualidade, prévios à implementação de novas operações, substituíram a resposta reativa que caracterizava a empresa em seus primeiros anos. Conhecimentos originalmente restritos à experiência individual do

gestor foram incorporados às rotinas organizacionais e passaram a integrar o patrimônio intelectual da empresa. Nesses termos, o protocolo de regulagem corresponde a uma capacidade-chave, situada em um nível intermediário da hierarquia de capacidades que evolui de recursos básicos para capacidades comuns, destas para capacidades-chave e, por fim, para capacidades dinâmicas propriamente ditas (Meirelles & Camargo, 2014). A consolidação dessa capacidade operacional específica serve de base para capacidades organizacionais de ordem superior, em linha com evidências de que capacidades de processos de negócio medeiam a relação entre capacidades operacionais mais básicas e a resiliência organizacional (Al-Matari et al., 2022). Esse processo de evolução do conhecimento organizacional, no qual a experiência acumulada é articulada e codificada em competências que elevam continuamente a capacidade competitiva da organização, é compatível com a lógica de renovação de recursos proposta pela abordagem das capacidades dinâmicas (Teece, 2007; Carissimi et al., 2023).

Cabe ressaltar que o crescimento do segmento brasileiro de cafés especiais no período, impulsionado pela valorização de métodos de preparo e pela busca por rastreabilidade (BSCA, 2023; SEBRAE, 2024), constitui um fator conjuntural que pode ter contribuído para o aumento da retenção de contratos e para a expansão comercial observada, ao lado da intervenção descrita. Isolar com precisão a contribuição específica da intervenção em relação a esse movimento de mercado não é possível a partir das fontes disponíveis, o que constitui uma limitação a ser reconhecida na leitura dos resultados apresentados.

Em conjunto, esses resultados indicam que o conhecimento técnico tácito acumulado pelo gestor-proprietário da GDA Coffee, quando transformado em práticas estruturadas de orquestração de recursos, constituiu uma fonte de vantagem competitiva. A articulação 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 dessa proposta de valor exige a combinação de conhecimentos, rotinas e relacionamentos estratégicos desenvolvidos ao longo do tempo pela organização (Woldesenbet et al., 2012).

Esse padrão é compatível com achados obtidos em micro e pequenas empresas do próprio setor de alimentos e bebidas, nas quais recursos internos valiosos e raros somente se convertem em sustentabilidade do negócio quando mediados por práticas efetivas de gestão da cadeia de suprimentos, e não pela simples posse desses recursos (Wahyuningsih et al., 2024). Em uma perspectiva mais ampla, esse resultado converge com o diagnóstico consolidado pela literatura recente sobre vantagem competitiva sustentada, segundo o qual a posse de recursos raramente é suficiente e os mecanismos de orquestração, complementaridade e renovação de capacidades figuram entre os principais fatores explicativos da persistência da vantagem competitiva ao longo do tempo (Nguyen et al., 2026).

7 CONCLUSÃO

Este relato técnico teve como propósito analisar como o conhecimento técnico tácito do gestor-proprietário da GDA Coffee, quando orquestrado por meio de práticas estruturadas de gestão de fornecedores e de padronização técnica, constituiu uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. O problema central, identificado formalmente em 2023, consistia na ausência de um modelo estruturado capaz de assegurar a consistência técnica na prestação do serviço, decorrente da fragmentação entre fornecedores de máquinas e de insumos especializados. A intervenção relatada, estruturada em três mecanismos articulados (reestruturação da seleção e homologação de fornecedores de máquinas, elaboração de um protocolo próprio de regulagem e padronização sensorial, e implementação de uma política de estoque mínimo de segurança), respondeu a esse problema por meio da aplicação combinada

dos três eixos teóricos que sustentam este trabalho: a Visão Baseada em Recursos, a Teoria da Orquestração de Recursos e a abordagem das Capacidades Dinâmicas.

Os resultados obtidos e a coorganização mostram que a posse isolada de recursos, sejam eles máquinas superautomáticas ou insumos especializados, não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva. A conversão desses recursos em valor efetivo dependeu dos processos de estruturação, agrupamento e alavancagem descritos pela orquestração de recursos, responsáveis por transformar conhecimento originalmente restrito à experiência individual do gestor em rotinas organizacionais codificadas. Essa transformação caracteriza a passagem de uma capacidade individual a uma capacidade-chave da organização, situada entre as capacidades comuns e as capacidades dinâmicas propriamente ditas. A redução das solicitações de ajuste técnico, o aumento da taxa de retenção de contratos e a diminuição das interrupções de fornecimento, apresentados no capítulo anterior, atestam a efetividade da intervenção implementada e da coorganização, e os objetivos inicialmente propostos neste relato foram atingidos.

A contribuição teórica deste relato consiste na articulação integrada dos três eixos analíticos aplicada a um contexto pouco explorado: o de uma microempresa prestadora de serviços especializados B2B, na qual a totalidade da capacidade decisória concentra-se em um único gestor-proprietário. Parte relevante da literatura sobre orquestração de recursos e capacidades dinâmicas apoia-se em evidências extraídas de empresas de maior porte ou de cadeias de suprimento estruturadas. Este relato demonstra que o mesmo arcabouço teórico explica a trajetória de uma organização de pequeno porte, na qual o conhecimento técnico tácito do gestor funciona como recurso central a partir do qual as demais capacidades organizacionais se desenvolvem. Esse achado reforça a proposição de que a vantagem competitiva sustentada depende menos da posse de recursos e mais dos mecanismos de orquestração, complementaridade e renovação de capacidades, inclusive em contextos organizacionais de escala reduzida e com estrutura decisória concentrada em um único indivíduo.

Para a prática empreendedora, este relato oferece um modelo replicável de estruturação de fornecedores e de padronização técnica, diretamente aplicável ao universo de micro e pequenos empresários que, no dia a dia da gestão, enfrentam o mesmo tipo de fragilidade que a GDA Coffee enfrentou em seus primeiros anos: a dependência de fornecedores dispersos, a ausência de critérios formais de seleção e a vulnerabilidade operacional decorrente da falta de padronização técnica. Os critérios de homologação de fornecedores, o protocolo de regulagem e padronização sensorial, e a política de estoque mínimo de segurança constituem instrumentos concretos, de baixo custo de implementação, que pequenos empresários de diferentes segmentos podem adaptar à própria realidade para reduzir a informalidade que costuma caracterizar a gestão de pequenos negócios no país. Ao demonstrar que o conhecimento técnico acumulado por um empreendedor individual pode ser codificado e transformado em rotina organizacional replicável, o relato aponta um caminho prático de profissionalização para empresas de pequeno porte, segmento que responde pela maior parte dos negócios ativos e dos postos de trabalho gerados no Brasil. A multiplicação de iniciativas semelhantes, capazes de converter experiência tácita em processos estruturados, contribui não apenas para a sobrevivência individual desses negócios, mas também para o fortalecimento do tecido empresarial de pequeno porte como um todo, elemento relevante para uma economia nacional mais dinâmica e menos dependente de grandes corporações.

Este relato apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A condução do trabalho por meio da participação direta do autor, na condição de gestor-proprietário da organização estudada, confere ao relato profundidade e acesso privilegiado às informações internas, mas também introduz um grau de subjetividade inerente à proximidade entre o pesquisador e o objeto de estudo. O crescimento do segmento brasileiro de cafés especiais no período analisado constitui um fator conjuntural que pode ter contribuído

para os resultados comerciais observados, sem que seja possível isolar com precisão a contribuição específica da intervenção em relação a esse movimento de mercado. Por fim, o recorte adotado corresponde à experiência de uma única organização, o que limita a generalização dos resultados a outros contextos.

Estudos futuros podem testar a replicabilidade do modelo de orquestração de recursos aqui descrito em outras micro e pequenas empresas prestadoras de serviços especializados B2B, com estrutura decisória igualmente concentrada em um único empreendedor. Sugere-se também o acompanhamento longitudinal dos indicadores apresentados neste relato, uma vez finalizada a consolidação dos dados quantitativos ainda pendentes, bem como a investigação de mecanismos capazes de acelerar a codificação do conhecimento tácito do gestor, sobretudo em processos de sucessão ou de expansão da estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

Al-Matari, A. S., Amiruddin, R., Aziz, K. A., & Al-Sharafi, M. A. (2022). The impact of dynamic accounting information system on organizational resilience: The mediating role of business processes capabilities. *Sustainability*, *14*(9), Artigo 4967. https://doi.org/10.3390/su14094967

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, *27*(6), 625–641. https://doi.org/10.1177/014920630102700601

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

Carissimi, M. C., Creazza, A., Prataviera, L. B., & Colicchia, C. (2023). Supply chain resilience for small and medium enterprises: A protection motivation perspective for Italian firms. In *Proceedings of the XXVIII Summer School Francesco Turco – Industrial Systems Engineering* (pp. 1–7).

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: what are they?. *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities*, 341-363. https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21

Felisbino, J., & Machado, M. M. (2019). Capacidades dinâmicas de inovação: Uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço. *Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC*, *6*(1). https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/132

Fiorini, N., Devigili, M., Pucci, T., & Zanni, L. (2019). Managing resources and innovation inside the industry (Industrial) 4.0 revolution: The role of Supply Chain. *Sinergie Italian Journal of Management*, *37*(2), 35–55.

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, *47*(7), 1796–1819. https://doi.org/10.1177/0149206320978799

Haq, M. Z. ul, & Aslam, H. (2023). Impact of entrepreneurial leadership on supply chain performance: The mediating role of supply chain resilience. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *34*(5), 694–712. https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2022-0376

Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's *The Theory of the Growth of the Firm*: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, *25*(10), 1727–1744. https://doi.org/10.1111/poms.12572

Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, *18*(Edição Especial), 41–64. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289

Nguyen, K. H., Trinh, A. K., Tran, T. N. T., Thi, P. Q., & Tran, M. D. (2026). Mapping the knowledge structure of sustained competitive advantage: Core theories, clusters, and research agenda. *Quality & Quantity*. Publicação eletrônica antecipada. https://doi.org/10.1007/s11135-026-02888-7

Ortega-Jimenez, C. H., Melgar-Martínez, N. A., Sabillón Palomeque, D. N., Calix Melendez, F. L., & Cruz Amaya, J. D. (2025). Adaptability-agility synergies in micro-retail: Dynamic capabilities and supply chain performance in emerging market nanostores. In *Proceedings of the 5th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2025)*. https://doi.org/10.18687/LEIRD2025.1.1.1083

Schmelzle, U., Pellathy, D. A., Tate, W. L., & Min, J. (2025). The conductor matters: The impact of purchasing orchestration on organizational performance. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *18*(2), 224–250. https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2022-0114

Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trad.). Transaction Publishers. (Trabalho original publicado em 1934)

Soleymanzadeh, O., & Hajipour, B. (2025). A bibliometric analysis of resource orchestration research: Current status, emerging trends and future research agenda. *Management Research Review*, *48*(4), 643–664. https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0953

Sturm, S., Hohenstein, N.-O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, *43*(9), 1357–1386. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2022-0418

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Tokman, M., Richey, R. G., Jr., Morgan, T. R., Dickson, P. H., & Marino, L. (2013). SME supply chain portfolios: Firm satisfaction and organization resources. *The International Journal of Logistics Management*, *24*(2), 271–300. https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2012-0099

Wahyuningsih, R. D., Dwiputri, I. N., & Maharani, N. C. (2024). The impact of RBV on the sustainability of FnB SMEs in Malang: The roles of SCMP and tax compliance. In *2024 IEEE International Symposium on Consumer Technology (ISCT)* (p. 148). IEEE. https://doi.org/10.1109/ISCT62336.2024.10791265

Woldesenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, *30*(5), 493–512. https://doi.org/10.1177/026624261039639