

Visión Basada en Recursos (VBR) aplicada a un emprendimiento de laticinios del Estado de Rondônia-Brasil

Track 5: Emprendimiento y PYMES

RESUMEN

Este trabajo busca identificar, a partir de los conceptos de Visión Basada en Recursos (VBR), la obtención de ventaja competitiva de un emprendimiento de laticinios ubicado en el Estado de Rondônia, Brasil. Para tanto, son consideradas competencias, capacidades y habilidades, “base del conocimiento organizacional”, las cuales son responsables por diferenciar una empresa de las demás. Metodológicamente se trata de una investigación exploratoria descriptiva documental, con enfoque en el estudio de caso, utilizándose planteamiento cualitativo y cuantitativo, desarrollado de forma concomitante, apoyado por herramientas de estadística descriptiva para las Capacidades Estratégicas con enfoque en la VBR. De ese modo, se presenta como resultado las capacidades del emprendimiento de Orientación al Mercado y de Administración, las cuales predominan en la organización y presentaron los mejores índices de puntaje, lo que le otorga ventaja competitiva al emprendimiento. Se recomienda que esa metodología sea utilizada para estudios en empresas en otros ramos de actividades.

Palabras Clave: Visión Recursos. Capacidades. Estrategias.

1 INTRODUCCIÓN

La administración existe desde los primordios de la humanidad, en los procedimientos de creación de las herramientas y utensilios necesarios para el mantenimiento de su supervivencia. Científicamente esas prácticas evolucionaron conforme ibana somándose las necesidades, y se adaptaron a los retos de cada época. Hasta 1950, la industria de transformación se destacaba en el escenario político y económico mundial, y el área de producción era denominada suelo de fábrica, que recibía el nombre de Administración de la Producción. La eficiencia en la práctica de esas actividades, utilizándose de grandes inversiones y tecnología avanzada, promueve la competición entre las empresas. Adquiere ventaja competitiva la empresa que es más eficiente en el sentido de obtenerse mejoría de la productividad con el menor costo posible.

Siguiendo la tendencia de crecimiento de consumo y producción nacional, las empresas rondonienses están buscando superar los bajos índices de eficiencia técnica,

pueshan invertido en la diversificación de la producción, como es el caso de la industria de lácteos, que además de seguir primoreándose en productos derivados de la leche para atender al mercado local está avanzando en procesos y tecnologías innovadoras en la industrialización de sus productos, con objetivo de substituir la importación de derivados de la leche de otros Estados.

Se recalca que la calidad y la capacidad de producción de leche están directamente relacionadas con la forma como es ejecutado el proceso desde la producción primaria, pasando por la industrialización, hasta la comercialización del producto final. Tales estrategias observadas en ese segmento parecen favorecer reflexiones propias de matrices teóricas sobre administración de la producción, como es el caso de los preceptos de la Visión Basada en Recursos (VBR), difundida por Barney (1991), que posibilitan que sean identificados los recursos internos que generan ventaja competitiva, que se espera sea sostenible.

Partiendo de ese planteamiento teórico y teniéndose en consideración la realidad de la industria de lácteos del Estado de Rondônia, con base en las actividades, factores y agentes, se propuso el presente estudio realizado en el Lactecio Miraella, ubicado en el Municipio de Rolim de Moura (Rondônia).

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según Lobato *et al.*(2003), una organización se estructura con base en los recursos existentes y en las capacidades desarrolladas para analizar, controlar y administrar esos recursos. El proceso de análisis, control y gerenciamiento de una organización se inicia através de la identificación de los recursos existentes en la empresa. Tales recursos son subdivididos en tangibles tales como equipos, instalaciones, materias primas, entre otros; e intangibles, cuálessean, procedimientos, métodos, confianza, eficiencia, entre otros. La

ventaja competitiva es obtenida a través de la combinación de los recursos disponibles en la organización.

Penrose (1959) es citado por Wernerfelt (1984), Araujo (2010) y Ribeiro *et al.*(2010) como el hito inicial sobre la Visión Basada en Recursos, por ser el primero autor a echar un vistazo a una organización como un vasto campo de recursos. El límite al crecimiento de una organización no está solo en el mercado, sino en los recursos de que dispone y, principalmente, en la manera como son utilizados. Es a partir de la distinción entre los recursos y la forma como ellos son utilizados en que se encuentra la origen de la singularidad de las empresas. Wernerfelt (1984) fue quien instituyó la expresión Visión Basada en Recursos-VBR (*ResourceBased View- RBV*), para tratar de la construcción de ventaja competitiva a partir de los recursos de la empresa. Para ese autor, un aumento en la rentabilidad de las empresas puede ser explicado por sus recursos en lugar de su posición de mercado.

Fue a partir de la década de 1990, que la VBR empezó ser fomentada, trayendo un nuevo enfoque y forma de pensar, no solo fijado en el análisis de los recursos externos de la organización, sino, mayormente, con relacional análisis de los recursos internos. La VBR pasó a ser formulada a partir de sus recursos (BARNEY, 1991). Se utiliza el concepto de Barney (1991), para definir los recursos de una organización como siendo los activos, capacidades, procesos organizacionales, conocimiento, información y atributos controlados.

Los recursos de la organización se transformaron en una de las principales preocupaciones para conseguir la ventaja competitiva y la sostenibilidad en el mercado. Para tanto, las estrategias de la organización deben ser formuladas a partir de los recursos identificados como raros y valiosos, que sean insustituibles y de difícil emulación (BARNEY, 1991).

Por la VBR - Visión Basada en Recursos, la organización, conocedora de sus recursos internos más valiosos, raros, no imitables y de difícil sustitución, busca crear oportunidades en el mercado para su aprovechamiento, diferenciándose justamente por su estrategia en considerar la cuestión interna a la organización como más importante. Barney (1991) presenta un modelo para entender la ventaja competitiva al utilizar los recursos disponibles, definiéndose según criterios de valor, rareza, dificultades en lo que se refiere a la imitación y la sustitución. Ese planteamiento VBR muestra que la ventaja competitiva, anhelada por las organizaciones, se obtiene a través del conjunto de recursos y capacidades, creados, administrados y sostenidos por los responsables por el planeamiento de las actividades de la organización.

Con la Visión Basada en Recursos, al analizar una organización en términos de capacidades estratégicas, se constata la importancia de la existencia de instrumentos que generen una fuente de ventaja competitiva que no puede ser fácilmente emulada o copiada por las concurrentes. Esas capacidades estratégicas son identificadas como el instrumento que realiza el monitoreo de las actividades internas adaptando las diversas situaciones a las necesidades del ambiente externo. Barney (1991) corrobora tal idea diciendo que por medio de la VBR se puede identificar las características de los recursos y capacidades internas de la organización y ayudar a obtener y mantener un diferencial competitivo por un largo periodo de tiempo.

Slack, Chambers y Johnston (2009) definen la administración de la producción como la actividad de administrar los recursos destinados a la producción y oferta de bienes y servicios. Ella tiene como uno de sus objetivos la mejoría del desempeño de los recursos productivos: hombres, máquinas, materiales, sistemas de administración, en cualquier unidad económica. Para que una empresa alcance sus objetivos es necesario usar sus recursos de forma eficiente y que produzca un producto y/o un servicio que satisfaga las necesidades, los anhelos de los

consumidores. Es necesario aun que la empresa sea eficiente como un todo, y que haya contribución de todos los sectores directamente conectados a la producción, siendo que, en el sistema organizacional, el proceso de transformación de los recursos en bienes y/o servicios pasa por tres etapas: *Input* (entrada)-transformación/procesamiento-*output* (salida).

Según Araújo (2010), el agronegocio es el conjunto de todas las operaciones y transacciones envueltas en el proceso, desde la fabricación de los insumos agropecuarios, de las operaciones de producción en las unidades agropecuarias, hasta el procesamiento y la distribución y consumo de los productos agropecuarios naturales o industrializados. Se hace necesario, entonces, según Araújo (2010), comprender el agronegocio dentro de una visión de sistemas que engloba los sectores denominados antes de la portera, dentro de la portera y luego de la portera, o aún, significando la producción agropecuaria propiamente dicha un proceso de flujo y reflujo.

Farina y Zylbersztajn (1992) y Zylbersztajn (1995) definen cadena productiva como la sucesión de etapas de transformación por la cual es modificada la materia-prima, son aun operaciones organizadas de forma vertical y recorridas por el producto desde su producción hasta su distribución y pueden ser coordinadas através del mercado o de la intervención de los diferentes agentes que participan de la cadena. Entre esos agentes están incluidas las cuestiones económicas, financieras, tecnológicas, sociales, culturales y legales.

Según Paes-de-Souza (2007), la cadena productiva está insertada en los ambientes institucionales (compuestos por las leyes, culturas, etnias y tradiciones); organizacionales (formadas por los centros de investigación, de fiscalización, asociaciones, cooperativas, sindicatos y las propias empresas) y empresarial (departamentos de las empresas y sus recursos financieros, humanos, tecnológicos).

El entendimiento de las cadenas productivas agroindustriales hace con que la producción pase de modo más acelerado. Su estudio es una herramienta de suma importancia

para realizarse el análisis de las actividades agropecuarias, contribuyendo así para un mejor desarrollo del sistema agroindustrial. Scheidt (2008) menciona que la distribución de productos derivados de la leche en Brasil ha sido ejecutada por pequeñas, medias y grandes empresas que cubren todo el territorio nacional, donde es comercializada desde la leche *in natura* hasta los segmentos más sofisticados. La producción de leche es, así, un ramo del agronegocio.

La leche desempeña un papel de suma importancia como un suplemento alimentario y, así mismo, en la generación de empleo y renta. Sin embargo, la visión interna es que Brasil necesita buscar condiciones y capacidades para aumentar su producción, visto que la ganadería no es considerada, de una manera general, como especializada, debido las grandes diferencias existentes en los sistemas de producción.

Datos del Producto Nacional Neto (PIB en portugués) de Rondônia demuestran que la producción lechera es uno de los principales componentes de su cadena de agronegocio. De los 27 estados de la federación, Rondônia, según los datos divulgados por el IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, 2012), ocupa el 10.º lugar en la producción de leche de Brasil y la primera posición en la Región Norte, seguido por los Estados de Pará y Tocantins.

Paes-de-Souza (2007) y Sheidt (2008) mencionan que el agronegocio de leche en Rondônia tuvo su inicio de crecimiento a partir de 1970, con un gran incremento poblacional, cuando inició la definición de la estructuración de los bienes raíces del Estado. Uno de los motivos principales para el crecimiento del agronegocio de leche en Rondônia es su vasta extensión de tierras y clima caliente, que favorecen los dueños de propiedades rurales a invertir más efectivamente en la pecuaria.

El agronegocio de leche en Rondônia, conforme Paes-de-Souza (2007), se constituye en uno de los principales sectores generadores de renta del Estado y posee significativa estructura de procesamiento. Su principal materia-prima tiene base rural agrícola, presenta

una capacidad productiva creciente y una serie de oportunidades de agregación de valor para el atendimento de los mercados local y nacional.

Rodrigues (2010) informa que el municipio de Rolim de Moura está entre los principales centros de la cadena productiva de la leche en Rondônia, considerado una de las principales cuencas lecheras del Estado en cantidad de leche cruda producida y en establecimientos industriales de laticinios instalados.

Está ubicado a 476 km de Porto Velho (capital de Rondônia), siendo la séptima ciudad más populosa de Rondônia con aproximadamente 55 mil habitantes (IBGE, 2013) y el 7.º mayor PIB del Estado. Se limita al Norte con el municipio de Castanheiras, al Sur con Santa Luzia d'Oeste, a leste con Pimenta Bueno y São Felipe do Oeste y a Oeste con Novo Horizonte do Oeste, conforme Figura 1, en seguida:

Figura 1 - Mapa Geográfico del Estado de Rondônia



Fuente: Gobierno del Estado de Rondônia.

Según datos del IBGE (2012), están instalados en el Municipio de Rolim de Moura 168 industrias, clasificadas como recolectoras, de transformación y construcción. En ese escenario, los laticinios instalados consumen en torno de 120.000 litros/día de leche para producir queso, mantequilla, leche condensada y otros derivados de la leche que son exportados para Estados de la Región Norte y otros Estados consumidores de las regiones Suroeste y Sudeste.

3. OBJETIVOS

Identificar las capacidades estratégicas del Lacticinio Miraella, ubicado en el Municipio de Rolim de Moura en el Estado de Rondônia, Brasil, a partir de los preceptos teóricos de la Visión Basada en Recursos (VBR).

4. METODOLOGÍA

La presente investigación, de carácter descriptivo y documental, se trata de un estudio de caso, con planteamiento cualitativo y cuantitativo (CRESWELL 2010). Ese autor menciona que los datos de la investigación cualitativa y cuantitativa son recolectados en el mismo periodo de realización o inicialmente con una etapa y, luego de concluida, se inicia la otra. Ese método mixto puede ser concomitante, secuencial y transformativo.

Como fuentes de recolecta de datos fue utilizado el formulario y todavía, la observación directa y la entrevista (LAKATOS y MARCONI, 1991). La entrevista, la observación directa y el formulario, según Lakatos y Marconi (1985), fueron utilizados para extraer de forma organizada los datos para posterior análisis y mensuración a partir de la creación de la Herramienta de Evaluación de las Capacidades Estratégicas de la Teoría de la Visión Basada en Recursos, que fueron aplicadas y analizadas en el conjunto, estableciendo la correlación de sus tópicos.

El formulario fue elaborado y aplicado teniendo como base las teorías de Miles y Snow (1978) y adaptado de Ribeiro *et al.* (2011), con relación, respectivamente, al Comportamiento Estratégico y las Capacidades y Recursos y dividido en 4 partes:

- a) Evaluación de los Respondientes y de la Empresa;
- b) Evaluación del Comportamiento Estratégico a partir de las Características;
- c) Evaluación del Comportamiento Estratégico a partir del Ciclo Adaptativo; y
- d) Evaluación de las Capacidades y Recursos con enfoque en la VBR

Para análisis de los resultados fue utilizada la Escala de Likert (LIKERT, 1932; VIEIRA y DALMORO, 2008) que presenta los valores 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = igual, 4 = alto y 5 = muy alto. El valor 3 fue considerado “indiferente” o “sin opinión”, siendo entonces el “punto neutral”, equivalente a los casos en que los respondientes dejaron en blanco.

Las cuestiones fueron divididas en cinco tipos de comportamientos con cuatro opciones para el respondiente realizar la evaluación de cada comportamiento. La mensuración del nivel de concordancia o discordancia de los respondientes fue realizada por medio de la obtención del Ranking Promedio (RM en portugués) del puntaje atribuido a las respuestas, relacionándolo a la frecuencia de las respuestas de los respondientes que hicieron tal atribución. Para tabulación de los datos fue utilizado el aplicativo de Microsoft, el Office Excel, y para presentación de los resultados se ha utilizado de la estadística descriptiva con presentación en gráficos, tablas e ilustraciones.

5. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El Lactcinio Miraella es una industria que inició sus actividades en 1991, insertándose en el ramo de negocio de alimentos, procediendo a la transformación y comercialización de productos alimenticios derivados de la leche. Con el pasar de los años, el grupo se expandió, llegando a poseer 13 industrias en los Estados de Rondônia y Mato Grosso, y a ser la tercera mayor industria de lacticinios de Rondônia. Actualmente, cuenta con cuatro industrias y una empresa de comercialización de lacticinios y presenta un portfolio de productos con fabricación local compuesto de los siguientes productos: quesos (*mozzarella* tradicional y *light*, plato, estepa, *provolone*, cuajo), mantequilla, dulce de leche, requesón, yogur, leche (pasteurizada, en polvo y suero de la leche).

Relativamente al resultado de la aplicación, en ámbito de la empresa estudiada, de parte del formulario estructurado con base en Ribeiro *et al.* (2010) para evaluar la capacidad de la empresa con enfoque en la Visión Basada en Recursos-VBR, que contiene los siguientes factores: 1. Capacidades de Marketing; 2. Capacidad de Orientación al Mercado; 3. Capacidad de Tecnología de la Información; 4. Capacidad Tecnológica; y 5. Capacidad de Administración.

Analizadas a la luz de las teorías estudiadas, las respuestas sobre la relación de la empresa con esas capacidades trajeron resultados presentados que discurren sobre las capacidades de marketing, orientación al mercado, tecnología de la información, de la administración, y, así mismo, de las capacidades de una forma en general, las cuales generan ventaja competitiva para la empresa que obtuviere puntaje igual o encima de 4,0 en el Ranking Promedio.

La evaluación demostrada por el Ranking Promedio general de las cinco capacidades del Lactcinio Miraella, tomándose en consideración el índice de puntaje de cada una, es presentada en la Tabla 1, enseguida:

Tabla 1-Análisis general de las capacidades con enfoque en la VBR

Especificación	Promedio Ponderado	Ranking Promedio
Capacidad de Marketing	9,57	3,19
Capacidad de Orientación al Mercado	9,33	3,11
Capacidad de Tecnología de la Información	8,80	2,93
Capacidades Tecnológicas	9,20	3,07
Capacidad de Administración	9,80	3,27
Puntaje Total - Capacidades	9,34	3,11

Fuente: Datos de la Investigación.

En la Tabla 1 es posible verificar los datos del Promedio Ponderado y del Ranking Promedio de cada capacidad. Sin embargo, se observa que ninguna de las capacidades obtuvo un Ranking Promedio superior a 3,5 puntos, lo que ha resultado en un promedio de 3,11 puntos del total de las cinco capacidades.

Quedó demostrado también que la empresa obtuvo como principales resultados la Capacidad de Administración (3,27 puntos en el Ranking Promedio) y la Capacidad de

Marketing, ateniendo 3,19 puntos en el Ranking, estando, ambas, en la Escala de Likert (LIKERT, 1932) cercas al puntaje “3”. El valor exactamente 3 es considerado “indiferente” o “sin opinión”, siendo el “punto neutral”. En ese sentido, la evaluación de las capacidades demostró que ninguna de ellas ha atingido puntaje suficiente para incluirlas dentro del grado que proporciona ventaja competitiva.

Dando continuidad en el análisis general de las capacidades, se demuestra enseguida, en la Tabla 2, los resultados individualizados que fueron utilizados como criterios para mensurar el Ranking promedio de las capacidades.

Tabla 2-Índice de Puntaje de los Factores de cada Capacidad

Especificación de los Factores	Promedio Ponderado	Ranking Promedio
Competencia de administración financiera	15	5,00
Cumplimiento de plazo de entrega	13	4,33
Conocimiento de los Concurrentes	12	4,00
Eficacia de la Formación del Precio de Venta Adecuado	12	4,00
Retención de clientes (fidelización)	12	4,00
Creación de relacionamiento durable con los surtidores	12	4,00
Control de costos	12	4,00
Exactitud de la previsión de ingresos y rentabilidad	12	4,00
Conocimiento de los clientes	11	3,67
Competencia para entregar el producto en perfectas condiciones	11	3,67
Habilidad para ofrecer atención con calidad	11	3,67
Administración de recursos humanos (reclutamiento, entrenamiento)	11	3,67
Capacidad de mantener el equipo alineado a los objetivos de la empresa	11	3,67
Estar en sintonía con el mercado	10	3,33
La administración de las informaciones	10	3,33
Competencia para segmentar y definir los mercados de actuación	9	3,00
Las informaciones del producto en el acto de la venta	9	3,00
La comunicación externa	9	3,00
Proceso de planeamiento de Marketing	9	3,00
Integración de las Actividades de preventa, venta y posventa	8	2,67
Competencia para ofrecer servicios adicionales al cliente	8	2,67
La integración entre los departamentos	8	2,67
La creación de conocimiento de mercado	8	2,67
La comunicación interna	8	2,67
Desarrollo de nuevos servicios	8	2,67
Acompañamiento del lanzamiento de nuevos productos	8	2,67
Habilidad de prever cambios tecnológicos en el sector	8	2,67
Sistemas logísticos integrados	8	2,67
Administración participativa	8	2,67
Eficacia de las actividades de publicidad y marketing	7	2,33

Fuente: Datos de la investigación.

Los factores que obtuvieron puntaje mayor o igual a 4,00 del Ranking Promedio son los que asignan ventaja competitiva para la empresa. Las capacidades de marketing incluyen el conocimiento de los consumidores y de los concurrentes, calidad de los servicios, habilidad en segmentar mercados, habilidad en ofrecer servicios diferenciados y la eficacia de la publicidad y de la formación de precio, siendo de gran importancia para los defensores mantener ventaja competitiva sostenible. El Lacticinio Miraella posee ventaja competitiva en dos de esos factores: Conocimiento de los Clientes y Eficacia en la Formación de Precio de Venta Adecuado.

Con relación a la Capacidad de Orientación al Mercado, se trata de la capacidad de la organización en crear relacionamientos durables con proveedores, de retener consumidores y unirse a miembros del canal de distribución, como mayoristas y detallistas. El Lacticinio Miraella posee ventaja competitiva en dos factores: retener clientes (fidelización) y crear relacionamientos durables con surtidores a quien está debidamente ligado para proporcionar un producto o servicio de mayor calidad.

En cuanto a las Capacidades de Tecnología de la Información, considerando las respuestas obtenidas y el análisis de los resultados con base en el cuadro teórico, inexisten factor de esa capacidad que proporcione ventaja competitiva a la industria en estudio. Las Capacidades Tecnológicas están relacionadas a la eficiencia del proceso de producción, reducción de costos, mayor consistencia en la entrega y mayor competitividad, además del desarrollo de nuevos productos y de la previsión de cambios tecnológicos en la industria. Los resultados muestran que el Lacticinio Miraella posee ventaja competitiva en cuanto al cumplimiento de plazo de entrega.

El puntaje obtenido está directamente asociado al factor de crearse relacionamientos durables con surtidores, proporcionando mayor confianza del cliente en relación a la empresa directamente conectada con el puntaje obtenido en el factor retener clientes (fidelización).

Con relación a la Capacidad de Administración, los resultados apuntan que la empresa estudiada tiene tres factores de esa capacidad que proporcionan ventaja competitiva: competencia de administración financiera, control de costos y exactitud de la previsión de ingresos y gastos. Se constata de esa forma que en la administración de los recursos de la empresa son tomadas decisiones correctas en relación a las inversiones realizadas para el cumplimiento de sus metas.

En cuanto a las sugerencias de comportamientos necesarios para que el Lacticio Miraella mantenga eficiencia y altere procedimientos objetivando el mantenimiento de la ventaja competitiva y mejoría en los factores de las capacidades estratégicas, se considera que la empresa obtuvo bajo puntaje en el Ranking Promedio, haciéndose necesario que implemente acciones más rápidas en relación a los cambios a través de una extremada vigilancia de marketing.

Es preciso también alteraciones en relación a las capacidades de marketing, en lo que se refiere a establecerse una mayor integración de las actividades de preventa, venta y posventa, además de estudios y planos para ofrecerse servicios adicionales al cliente. Con relación a la capacidad de tecnología de la información deberá la empresa crear normas para aumentar la integración entre sus áreas (departamentos y gerencias) facilitando la comunicación interna. Para aumentar la capacidad tecnológica deberá pasar a desarrollar nuevos servicios y productos y, así mismo, estar alerta para poder prever el lanzamiento de nuevos productos.

En la capacidad de administración se percibe una necesidad de sistemas logísticos más integrados además de una participación mayor de los coordinadores, gestores y supervisores en las decisiones de la empresa. Se registra que los factores de la capacidad de marketing obtuvieron alto puntaje en el Ranking Promedio, debiendo la empresa crear mecanismos para mantener la eficiencia de esos factores. En ese sentido, es necesario el establecimiento de

estrategias y cambios de procedimientos para que la empresa aproveche las oportunidades del mercado a la vez que pueda protegerse de las amenazas que surjan.

6. CONCLUSIONES

Este artículo se ha fundamentado en el análisis de las capacidades estratégicas del Lactcinio Miraella, ubicado en el Estado de Rondônia, Brasil, utilizando los preceptos de la Visión Basada en Recursos (VBR). En ese sentido, se ha verificado que la empresa tiene como Coalición Dominante la consecución de mayor poder sobre recursos y tomas de decisiones en las áreas de finanzas y producción, bien como de mantener su Postura de Éxito Prominente, que se destaca en su mercado.

La empresa en estudio, en lo que se refiere a las Capacidades de Orientación al Mercado y de la Capacidad de Administración y Recursos a partir de la VBR, obtuvolos mejores índices, destacándose, entre cada capacidad, la Competencia de Administración Financiera y el Cumplimiento de Plazo de Entrega. Los factores Competencia de Administración Financiera, Cumplimiento de Plazo de Entrega, Conocimiento de los Concurrentes, Eficacia de la Formación del Precio de Venta Adecuado, Retención de Clientes (Fidelización), Creación de Relacionamiento Durable con los proveedores, Control de Costos y Exactitud de la Previsión de Ingresos y Rentabilidad fueron aquellos que proporcionaron ventajas competitivas.

Eses resultados demuestran que dos principales factores están relacionados a las áreas dominantes de la empresa: Finanzas y Producción. Para continuidad de la investigación, se sugiere la posibilidad de realizarla en empresas de otros sectores de actividad, objetivando evaluar sus capacidades estratégicas a partir de la Visión Basada en Recursos (VBR).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Massilon J. (2010). **Fundamentos de Agronegócio**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

BARNEY, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management. v. 7, n.1, p. 99-120. Disponível em: <http://business.illinois.edu/josephm/BA.pdf> Acesso em 12/09/2013.

BATALHA, Mário O., SILVA, A. L. da (1997). **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. São Paulo, Atlas.

CRESWELL, J. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Bookings: Artimed.

DESARBO, W. S. *et al.* (2005). **Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering inter relationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance**. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 47-74.

DESARBO, W. S. *et al.* (2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, v. 52, n. 6, p. 909-924.

FARINA, E. M., ZYLBERSZTAJN, D. (1992) **Organização das cadeias agroindustriais de alimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. 20, 1992, Campos de Jordão. Anais. São Paulo.

Governo de Rondônia. **Plano de Ação 2013 do Núcleo Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais de Rondônia**. Disponível em: <http://www.sepog.ro.gov.br/Uploads/Arquivos/PDF/APL/Plano.pdf>. Acesso em 03/12/2013.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade (1991). **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

_____. (1985) **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas.

LIKERT, R. (1932) **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology. n. 140, R. S. WOOLYORTE, Eorron. New Jersey. Disponível em: http://www.academia.edu/4549293/A_Technique_for_the_Measurements_of_Attitudes Acesso em 27/09/2014.

LOBATO *et al.*, D. M. Lobato, D. M.; Filho, J. M.; Torres, M. C. S. & Rodrigues, M. R. A. (2003). **Estratégia de Empresas**, da Editora FGV, 8ª Edição.

MAXIMINIANO, A. C. A. (2007) **Introdução a Administração**. 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1978) **Organizational strategy, structure, and process**. Nova York: McGraw-Hill. Disponível em: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings5/miles1978amr.pdf>. Acesso em: 30/12/2013.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. (2007) **Governança no Agronegócio: Enfoque na Cadeia Produtiva do Leite**. Porto Velho: EDUFRO.

_____, Mariluce (2007). **Arranjo Produtivo Local do Leite: Região Central do Estado de Rondônia. Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal – Estudos – Diagnósticos de Aglomerações-PDSA 2005-2008**. Agência de Desenvolvimento da Amazônia, Universidade Federal do Pará, Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa. Belém. ADA.

PENROSE, E. T. (1959) **Teoría del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar.

RIBEIRO, Ronaldo *et al.*, (2011). **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. Gest. Prod. vol.18 n. 1 São Carlos. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000100013&script=sci_arttext .Acesso em 18/10/2014.

RIBEIRO, Ronaldo *et al.*, (2010). **Alinhamento dos Recursos da Empresa ao seu Planejamento Estratégico: Uma Agenda de Pesquisa**. Editora UniJuri, vol. 8, n. 16, pp. 103-130, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/752/75217742005.pdf> Acesso em 16/06/2013.

RODRIGUES, Márcio Heleno de Souza (2010). **Avaliação de eficiência de produtores de leite utilizando análise envoltória de dados: o caso do município de Rolim de Moura no estado de Rondônia**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas-Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Porto Velho, Rondônia.

SCHEIDT, Ademar Silva Junior (2008). **A Força Competitiva dos Supermercados como Compradores de Produtos Lácteos da Indústria de Rondônia**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas-Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR, Porto Velho.

SLACK, Nigel; CHAMBERS; JOHNSTON, R.(2009). **Administração da produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

VIEIRA; Kelmara Mendes Vieira; DALMORO, Marlon Dalmoro (2008). **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** XXXII Encontro do ENANPAD 2008. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf> Acesso em 27/09/2014.

WERNERFELT, B. **A resource based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, United Kingdom, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>. Acesso em 16/06/2013.

ZYLBERSZTAJN, D. (1995) **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p. Disponível em: http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/63200715534_pdf Acesso em 26/11/2013.