

---

# Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica

---

Astor Eugênio Hexsel  
Hélio Henkin

## RESUMO

Neste artigo, discute-se os conceitos de Estratégia e de Eficácia Operacional propostos por Porter (1996) à luz da Teoria Econômica. Desenvolver uma oferta diferente da dos concorrentes é o elemento central da estratégia, o que possibilitaria taxas de lucratividade superiores. A Eficácia Operacional é a capacidade de desenvolver, com base em técnicas gerenciais, as atividades de forma melhor do que os competidores. Todavia, à medida que as técnicas se difundem, as empresas passam a ser similares. Sob a ótica da Teoria Econômica, isso significa que a estrutura de mercado tende a perder a sua força oligopolista pela similaridade gradativa das empresas. Da mesma forma, a homogeneização dos produtos pode ser interpretada como uma ampliação da elasticidade da curva de demanda. O que Porter não observa, entretanto, é que alcançar uma posição diferenciada não depende só da empresa, mas também da situação de maior ou menor heterogeneidade do mercado.

Recebida em 20/agosto/2001  
Aprovada em 18/dezembro/2001

**Palavras-chave:** estratégia e eficácia operacional, oferta diferente, teoria econômica.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo das duas últimas décadas, a literatura sobre estratégia ampliou-se de forma contínua e intensa, tornando-se, em muitos momentos, o tema central do debate nas Escolas de Administração e no mundo empresarial. Diferentes concepções foram desenvolvidas, com distintas ênfases e relacionamentos interdisciplinares. Em dois livros recentes, os autores Ghemawat (2000) e Mintzberg *et al.* (2000) apresentam um quadro evolutivo do pensamento sobre estratégia, contemplando tanto o tratamento descritivo quanto a análise crítica dos diferentes enfoques.

Um dos eixos centrais do desenvolvimento dessa literatura tem como base o trabalho pioneiro de Michael Porter (1980), em que o autor sugere uma metodologia analítica para compreender as indústrias e propõe estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva. A partir dessa contribuição pio-

---

Astor Eugênio Hexsel, Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, é Professor do Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) (CEP 93022-000 — São Leopoldo/RS, Brasil).

E-mail: [ahexsel@pro.via-rs.com.br](mailto:ahexsel@pro.via-rs.com.br)

Endereço:

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Avenida Unisinos, 950  
93022-000 — São Leopoldo — RS

Hélio Henkin, Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é Pró-Reitor de Infra-Estrutura e Professor da UFRGS (CEP 90040-060 — Porto Alegre/RS, Brasil).

E-mail: [helio.henkin@ufrgs.br](mailto:helio.henkin@ufrgs.br)

neira, registrou-se a proliferação de estudos — teóricos e empíricos — acerca do posicionamento estratégico empresarial, no sentido tanto da adesão às premissas de Porter quanto de afastamento crítico e de proposição alternativa a essa abordagem.

Na evolução desse debate, Porter tem procurado consolidar a sua abordagem por meio da redefinição de estratégia, utilizando, para essa finalidade, uma distinção entre os conceitos de estratégia e de eficácia operacional. Essa redefinição é o tema central de um artigo publicado originalmente em 1996 (PORTER, 1996), com o título *What is strategy*, no qual Porter também responde, implicitamente, a algumas das críticas formuladas ao seu enfoque, além de criticar as proposições alternativas daí decorrentes (ver em Português, PORTER, 1999).

O objetivo neste texto é contribuir com o debate que o trabalho de Porter continua suscitando (GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG *et al.*, 2000), discutindo o conceito de estratégia proposto por ele (PORTER, 1996) a partir de conceitos relativos ao campo da Economia, de modo geral, e à Economia Industrial, de modo especial. Duas razões básicas justificam esse procedimento. Em primeiro lugar, o tema da estratégia faz fronteira com o campo da Economia Industrial. O avanço nesse campo, a partir da crítica ao paradigma **estrutura-conduta-desempenho**, tem-se dado na direção do tratamento privilegiado às decisões estratégicas da firma e sua interação com o ambiente competitivo. Em segundo lugar, as contribuições de Porter utilizam conceitos e relações da Economia Industrial. O paradigma **estrutura-conduta-desempenho**, que foi um marco no desenvolvimento inicial do campo da Economia Industrial, é a fonte inspiradora principal da análise setorial da competitividade, gênese dos trabalhos do referido autor (PORTER, 1980).

Estruturalmente, o texto está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 são apresentados os conceitos de eficácia operacional, estratégia e fronteira da produtividade que embasam a discussão das seções seguintes. Na terceira seção, aborda-se a importância da diferença para a estratégia. Na quarta, avalia-se a natureza e os determinantes da diferença em um posicionamento competitivo. Finalmente, na conclusão, são salientadas as principais constatações da análise realizada.

## 2. EFICÁCIA OPERACIONAL, ESTRATÉGIA E FRONTEIRA DA PRODUTIVIDADE

Para compreender e analisar a proposição de Porter é necessário discutir as suas definições de eficácia operacional, estratégia e fronteira da produtividade. Como premissa básica, ele sustenta que a superação dos concorrentes depende da capacidade de criar uma diferença que se possa sustentar. Essa diferença pode resultar da entrega de maior valor<sup>(1)</sup> ao cliente ou da entrega de valor comparável a um custo menor ou, ainda, de ambas. Nessas posições, a rentabilidade é superior dada a maior distância que se estabelece entre preços e custos.

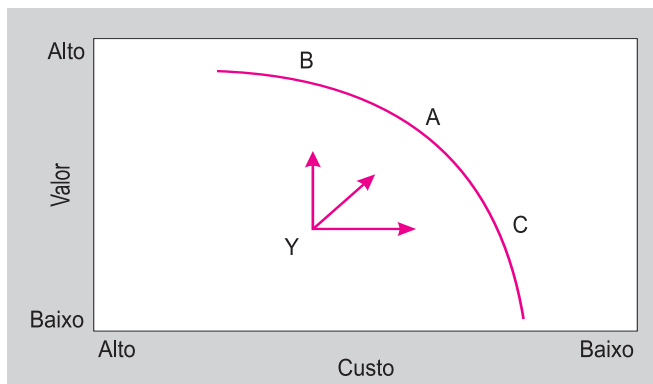
Por outro lado, a análise da vantagem competitiva está centrada no conceito de atividades. Todas as diferenças entre as empre-

sas, seja em preços seja em custos, estão localizadas, em última análise, no amplo número de atividades requeridas para criar, produzir, vender e distribuir produtos ou serviços. O desenvolvimento de atividades implica custos e a vantagem nessa posição decorre do desempenho de determinadas atividades de forma mais eficiente que os concorrentes. Analogamente, a vantagem em diferenciação resulta da escolha de atividades e da competência em desenvolvê-las. Assim, a unidade básica da vantagem competitiva é a atividade, e o desempenho competitivo de uma empresa depende do conjunto de atividades executadas.

Eficácia operacional é, então, definida como a capacidade de desempenhar atividades **similares** de forma **superior** aos demais competidores. Normalmente, a eficácia operacional está associada à eficiência produtiva, como a produtividade média dos empregados, por exemplo. Contudo, envolve também outras práticas, muitas delas procurando qualificar a oferta, como a redução do índice de defeitos ou a redução no período de entrega dos produtos. Em contraste com o conceito de eficácia operacional, Porter define estratégia, ou posicionamento estratégico, como o desempenho de **diferentes** atividades em relação aos competidores ou o desempenho de atividades similares de **modo diferente**. Organizar uma **oferta diferente** é o elemento central da estratégia.

O aumento da eficácia operacional pode resultar de melhorias tão distintas quanto a motivação dos funcionários, a redução do desperdício e a utilização de máquinas e equipamentos mais eficientes. Nessas situações, ou em outras que representem mais eficácia operacional, a fonte do aprimoramento está em algum tipo de técnica de gerenciamento ou em investimento em capital físico ou humano.

A figura 1 representa, graficamente, a distinção entre eficácia operacional e estratégia. A curva da fronteira da produtividade é o conjunto de combinações de atividades que constituem as melhores práticas existentes em termos de eficácia operacional. Ao longo dessa curva, uma empresa somente entregará maior valor ao cliente se produzir a custo maior. Reciprocamente, essa empresa somente produzirá a menor custo se reduzir o valor entregue ao cliente. Quando as técnicas gerenciais ou os bens de capital são aprimorados, a curva da fronteira da produtividade desloca-se para cima. As empresas que, em um primeiro momento, não adotam essas melhorias passam a estar em um ponto abaixo da fronteira da produtividade. Assim, uma empresa que estiver aquém da fronteira da produtividade, como, por exemplo, a representada pelo ponto Y na figura 1, com o uso das técnicas de eficácia operacional disponíveis poderá alcançar a fronteira por três caminhos alternativos: mantendo os mesmos custos e aumentando o valor (eixo vertical), mantendo a posição do valor e reduzindo os custos (eixo horizontal) ou, finalmente, reduzindo os custos e aumentando simultaneamente o valor (eixo oblíquo). A situação mostra que para as empresas que não se localizam sobre a fronteira da produtividade há, ainda, espaço disponível para a melhora da posição competitiva com base na eficácia operacional.



**Figura 1: A Fronteira da Produtividade**

Fonte: Figura adaptada de Porter (1999, p.48).

A análise de Porter sobre os fenômenos da competição em nível internacional nos anos 1980 e 1990 implica a idéia de que o que esteve em jogo foi um deslocamento persistente da fronteira da produtividade, em parte pela adoção das técnicas do **modelo japonês**. As empresas ocidentais, em atitude reativa, buscaram adotar tais técnicas, num esforço para aumentar sua eficácia operacional.

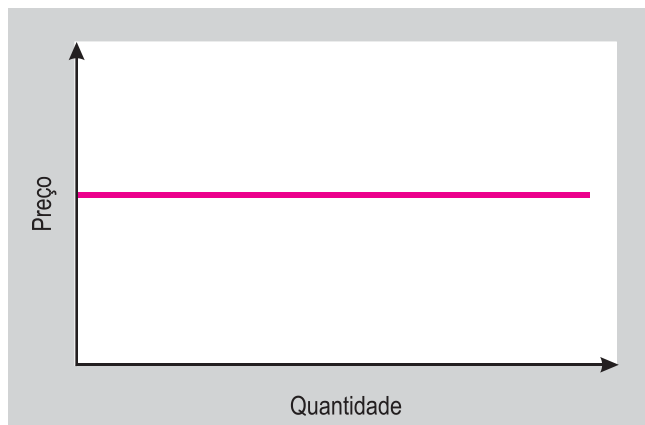
### 3. A IMPORTÂNCIA DA DIFERENÇA COMO BASE PARA O POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Para Porter, articular uma oferta diferente deve ser o elemento central da estratégia. Ele afirma que a eficácia operacional é condição necessária, mas não suficiente, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e rentabilidade superior. Os argumentos centrais dessa proposição são os seguintes:

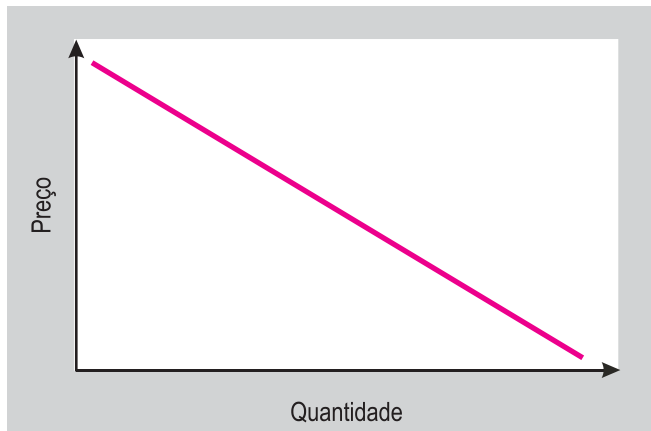
- As melhores práticas ou o **estado-da-arte** em termos de eficácia operacional tendem a difundir-se rapidamente, em processos imitativos. Isso é facilitado, em grande parte, pelos trabalhos de consultoria que difundem essas técnicas. Se todas as empresas movem-se simultaneamente em direção à fronteira da produtividade, elas não estarão alterando a sua posição relativa, porque todas estarão indo em direção ao **estado-da-arte**.
- A busca de maior eficácia operacional tende a traduzir-se em um processo de *benchmarking* que resulta no que Porter denomina convergência competitiva: os competidores acabam tendo posições competitivas homogêneas, seja porque adotam as mesmas técnicas, seja porque utilizam os mesmos fornecedores no processo de subcontratação. A competição baseada somente em eficácia operacional tende a ser destrutiva, pois conduz a guerras concorrenciais que são interrompidas apenas por práticas que limitam a própria competição. Ao final desse processo, todo o ganho de eficácia tende a ser apropriado ou por consumidores ou por fornecedores de equipamentos.

Sob a ótica da organização industrial, o argumento de Porter pode ser representado pela idéia de que a estrutura de mercado tende a perder a sua força oligopolista: no caso de uma indústria com poucos produtores, o oligopólio heterogêneo — presença de empresas ou produtos bastante diferenciados — aproximar-se a um oligopólio homogêneo; se a indústria possui muitos competidores diferenciados, ela tende a aproximar-se de um modelo altamente concorrencial, do tipo concorrência perfeita — um modelo idealizado, com produtos homogêneos e número muito elevado de empresas. Em termos da curva de produtividade, essa situação envolve a concentração das empresas próximo a um ponto único da fronteira da produtividade, por exemplo o ponto A na figura 1. Essa é a situação descrita por Porter: “Após uma década de ganhos impressionantes na eficácia operacional, muitas empresas estão enfrentando retornos decrescentes. A melhoria contínua foi inculcada nos cérebros dos gerentes. Mas, de modo inadvertido, as ferramentas estão arrastando as empresas em direção à imitação e à homogeneidade. Gradualmente, os gerentes permitiram que a eficácia operacional suplantasse a estratégia. O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade das empresas de investir no longo prazo do negócio” (PORTER, 1999, p.52).

Quanto à análise microeconômica, o fenômeno descrito por Porter deve ser interpretado como uma ampliação da elasticidade da curva de demanda: diante da homogeneização dos produtos e processos, cada elevação de preços promovida por uma firma implica maior queda da quantidade demandada ou, reciprocamente, para ampliar sua parcela do mercado, a empresa deve decretar maior queda no seu preço de venda. No caso do modelo de concorrência perfeita, a demanda é perfeitamente elástica, de tal modo que o preço está totalmente dado pelo mercado; qualquer tentativa, por parte de uma empresa, de elevar seu preço implicará a queda total das vendas. As figuras 2 e 3 ilustram, respectivamente, a curva de demanda para uma empresa no caso de concorrência perfeita e em um caso de concorrência não-perfeita.



**Figura 2: Demanda Perfeitamente Elástica**



**Figura 3: Demanda Não-Elástica**

Assim, a possibilidade de uma empresa estabelecer preço maior do que o dos concorrentes sem perder volume grande de vendas resulta, exatamente, da diferença em relação aos concorrentes, que se traduz em alguma preferência pelo produto dessa empresa em relação às demais. É a diferença — ao acarretar vínculo de fidelidade ou demanda cativa — que torna menos elástica a curva de demanda do produto da empresa. Desde as décadas de 1920 e 1930, os economistas já destacavam essa relação entre diferenciação de produto e comportamento da demanda, a exemplo das contribuições de Sraffa (1926), Robinson (1933) e Chamberlain (1933).

A distinção entre eficácia operacional e estratégia aponta para a mesma direção. Considerando a figura 1, as empresas evitariam a convergência estratégica e suas implicações negativas se não compartilhassem do mesmo espaço no plano **valor x custo**. Deslocando-se, por exemplo, em direção ao ponto B ou, alternativamente, ao ponto C, determinada empresa estabeleceria um posicionamento estratégico capaz de propiciar a diferença que modificaria as interações competitivas na indústria, com implicações positivas em termos de poder de negociação com clientes e, conseqüentemente, em termos de lucratividade. Porter estabelece com clareza essa proposição: “O tema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valor” (PORTER, 1999, p.52).

O destaque dado à **diferença** tem sentido econômico, o qual, analítica ou intuitivamente, tem sido percebido tanto no campo da economia quanto no da gestão estratégica. Além das contribuições teóricas sobre concorrência, a literatura econômica tem exemplos importantes acerca do destaque dado à **diferença** na análise da competitividade. Talvez a vertente mais destacada, nesse tema, seja aquela derivada de Schumpeter (1934) e do papel atribuído ao empreendedor e à capacidade inovativa, tanto para a obtenção do lucro quanto para o dinamismo do sistema econômico. Do trabalho pioneiro de Schumpeter (1934) deriva a ênfase dada à inovação tecnológica contínua, que carac-

teriza os enfoques neoschumpeterianos. Nesse sentido, destacam-se especialmente os trabalhos de Best (1990) e Nelson (1991).

No campo da gestão estratégica, também há muitos exemplos (além de Porter, ver, por exemplo, Henderson (1991) e Hamel & Prahalad (1995)), cada vez mais difundidos, que enfatizam as noções de diferença e inovação como determinantes do sucesso competitivo. As abordagens não são similares: em alguns casos são destacadas as descontinuidades ou inovações bruscas, fazendo-se a apologia de um estado permanente de revolução inovadora; em outros, o destaque é dado ao processo de diferenciação e adaptação, o que implica a idéia de inovação contínua e incremental. De qualquer maneira, há quase sempre o denominador comum da **diferença** como a **essência** da vantagem competitiva sustentável.

A convergência das ênfases na capacidade de inovação, na **estratégia** da diferença ou no posicionamento estratégico diferenciado não implica que os diversos enfoques sejam metodologicamente equivalentes, nem que a fonte da **essência** estratégica seja a mesma em todos eles. Ao contrário, controvérsias sobre o caráter estático ou dinâmico da abordagem e sobre o quanto a estratégia está **dentro** ou **fora** da firma estão muito presentes na literatura. O que se constata aqui é: a primazia atribuída de forma generalizada à diferença e à inovação, e que tal primazia tem fundamentação econômica, associada à teoria microeconômica do consumidor e às características da função de demanda.

#### 4. NATUREZA E DETERMINANTES DA DIFERENÇA

De acordo com a argumentação de Porter, estratégia refere-se ao desempenho de um conjunto diferente de atividades para produzir um *mix* único de valor, distinto dos competidores. A concretização da diferença está, portanto, nas atividades realizadas pela firma, as quais são conseqüências da opção implícita no seu posicionamento estratégico. As principais idéias de Porter quanto à natureza e aos determinantes da diferença estratégica, ou de como o posicionamento estratégico torna concreta a diferença, são as seguintes:

- Os conceitos de estratégias genéricas (custo, diferenciação e foco) dão lugar a conceitos com nível mais alto de especificidade, utilizando-se a idéia de origem ou fonte do posicionamento estratégico. Porter identifica três fontes, que não são mutuamente excludentes: posicionamento baseado na produção de um subconjunto ou de uma variedade dos produtos ou serviço abrangidos por uma indústria; posicionamento baseado nas necessidades específicas de um segmento dos consumidores; posicionamento baseado no acesso dos consumidores aos produtos (ver PORTER, 1999, p.56).
- A sustentabilidade de determinado posicionamento estratégico está baseada na existência de *trade-offs*<sup>(2)</sup> com outras posições. A estratégia é vista como a construção de um siste-

ma de atividades, num processo de intensa coordenação e correlação; nessa construção, a escolha do que não fazer é tão importante quanto a do que fazer. Os *trade-offs* ocorrem tanto por questões ligadas à imagem e à reputação da empresa quanto por problemas de coordenação, inflexibilidade e compatibilização das atividades. A construção do posicionamento único é a construção do sistema **único** de atividades, e é esse que cria a vantagem competitiva sustentável e mais protegida diante da imitação. Segundo Porter, esse sistema de atividades cobre todas as operações de uma empresa, não se restringindo a fatores críticos ou competências centrais. As operações ou atividades de uma empresa constituem, em conjunto, a condição necessária para concretizar o posicionamento estratégico diferenciado.

A idéia de posicionamento único ou diferenciado depende crucialmente da hipótese da existência de *trade-offs*. Se não houvesse *trade-offs*, as empresas poderiam assumir todos os posicionamentos existentes; em outras palavras, as empresas poderiam atender a todos os segmentos de mercado, sem problemas de produção, organização e comercialização. Modificar equipamentos, alterar insumos, fazer um *mix* elevado de moldes e protótipos, criar estratégias distintas de comunicação, essas seriam possibilidades disponíveis sem custos de mudança significativos.

Ainda na linha de uma interpretação econômica do enfoque de Porter, pode-se associar a existência de *trade-offs* entre diferentes posicionamentos estratégicos à noção mais geral de escassez ou de restrição. A teoria econômica, nos seus modelos mais difundidos e tradicionais, refere-se à questão de escolhas entre cestas alternativas — de bens ou insumos, no consumo ou na produção —, em um quadro de restrição orçamentária ou de rendimentos decrescentes dos fatores produtivos.

O que Porter não observa, todavia, é que a idéia de que o posicionamento único e diferenciado é viável, além de recomendável, como estratégia competitiva não deriva apenas de características do lado da oferta ou, em outras palavras, do lado da empresa. Também exerce papel fundamental a heterogeneidade da demanda ou do mercado consumidor. A existência de diversidade de situações relativas em nível de renda, hábitos e preferências dos consumidores é uma condição necessária para a existência de diferentes posicionamentos. Quando essa heterogeneidade se reduz, amplia-se a probabilidade de ocorrerem posicionamentos homogêneos. Essa constatação também é importante para analisar com mais cautela a proposição de Porter de que a **miopia** gerencial, ao não perceber que estratégia é diferente de eficácia operacional, levou as empresas a uma convergência competitiva: em alguns mercados, pode não haver heterogeneidade suficiente para permitir muitos posicionamentos diferenciados. Nesse caso, a convergência competitiva e as decorrentes guerras concorrenciais, queda de preços, fusões e eventuais falências não seriam decorrentes de **miopia gerencial**, mas da dinâmica

das economias capitalistas e das características dos consumidores.

De modo geral, pode-se dizer que a proposição de Porter tem dois condicionantes básicos: primeiro, a existência de *trade-offs*; segundo, a heterogeneidade da demanda — que pode estar baseada na renda e em fatores sociais, culturais e geográficos —, sem a qual o posicionamento diferenciado pode ser uma **missão impossível**.

Com relação ao posicionamento e aos *trade-offs*, está implícito na proposição de Porter que os consumidores possuem informação perfeita, de tal modo que a escolha entre estratégias ou entre atividades corresponda a uma percepção adequada e, com isso, a maximização do preço, como prêmio por maior valor, ou a minimização de custo sejam efetivamente viabilizadas. A informação imperfeita torna mais difícil o **casamento** entre a escolha feita no lado da oferta e a percepção formada no lado da demanda; nessa situação, há **ineficiência** que pode dificultar a obtenção de lucratividade superior sustentável. À luz das contribuições teóricas da Economia da Informação, todavia, deve-se admitir que as empresas podem sinalizar aos consumidores para tornar a percepção compatível com a estratégia da empresa. Um exemplo típico da Economia da Informação é a inclusão de garantias ou assistência técnica gratuita, para reforçar a imagem de qualidade de um produto.

Entretanto, a sinalização pode representar um custo elevado para a empresa, o que tornaria menos viável a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável com base na idéia de posicionamento diferenciado e de escolha de um sistema **único** de atividades. Julga-se que esse é um ponto frágil da proposição de Porter, embora os críticos mais contundentes não o tenham destacado.

## 5. CONCLUSÕES

Neste trabalho, com base na Teoria Econômica, introduz-se uma nova perspectiva sobre os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter. A seguir, a título de conclusão, destacam-se as principais constatações decorrentes da análise realizada.

A importância da diferença como centro do posicionamento estratégico tem suporte na microeconomia. A busca do aprofundamento da diferença pode ser interpretada como uma tentativa de reduzir a elasticidade da demanda. É a diferença que — ao determinar um vínculo de fidelidade — torna menos elástica a curva de demanda da empresa, possibilitando estabelecer preço maior do que o dos concorrentes e afetando favoravelmente a rentabilidade.

A idéia de que a sustentação de uma posição estratégica única exige *trade-offs* entre diferentes posicionamentos competitivos é explicada pelos modelos bastante conhecidos da Economia que tratam da escassez ou da restrição. Ao destacarem os rendimentos decrescentes dos fatores produtivos, eles

salientam a necessidade de escolhas entre cestas alternativas de insumos para a organização da oferta.

Porter não destaca, entretanto, que o posicionamento único e diferenciado não depende exclusivamente da empresa, mas

também da heterogeneidade da demanda. A presença de diversidade quanto ao nível de renda e às preferências dos consumidores é necessária para que ocorram diferentes alternativas de posicionamento.<sup>11</sup>

## NOTAS

(1) O termo valor é utilizado por Porter para expressar o conjunto de benefícios propiciados ao cliente pela oferta da empresa. No caso, o valor não está associado ao quociente que relaciona os benefícios ao preço pago, como também aparece freqüentemente na literatura.

(2) O termo *trade-off* não tem tradução adequada em português. Ele expressa a exigência de que para alcançar uma posição é preciso abrir mão de outra. **Opções excludentes** seria, possivelmente, a tradução mais próxima.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEST, Michael H. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHAMBERLAIN, Edward H. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (Org.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business Review, 1991.

MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it

matter? *Strategic Management Journal*, Chichester, v.12, p.61-74, Winter 1991.

PORTER, Michael. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBINSON, Joan. *Economics of imperfect competition*. London: MacMillan, 1933.

SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SRAFFA, Piero. The laws of return under competitive conditions. *Economic Journal*, Dec. 1926.

## ABSTRACT

### The concepts of operational effectiveness and strategy proposed by Porter: economic fundamentals and critical analysis

In this article, the concepts of Strategy and of Operational Effectiveness proposed by Porter (1996) are discussed under the light of the Economic Theory. To develop an offer different from the one of the competitors is the central element of the strategy, what would facilitate rates of superior profitability. Operational Effectiveness is the ability to develop activities in a better way than the competitors, based on managerial techniques. Though, as the techniques spread, the companies become similar. Under the optics of the Economic Theory, that means that the market structure tends to lose its oligopolist's force due to the gradual similarity among companies. In the same way, the standardization of products can be interpreted as an amplification of the elasticity of the demand curve. What Porter fails to observe, however, is that to reach a differentiated position doesn't depend only on the company, but also of the situation of greater or smaller heterogeneity of the market.

**Uniterms:** strategy and operational effectiveness, different offer, economic theory.

## RESUMEN

### Los conceptos de eficacia operacional y estrategia propuestos por Porter: fundamentos económicos y análisis crítico

En este artículo, se discuten los conceptos de Estrategia y de Eficacia Operacional propuestos por Porter (1996) a la luz de la Teoría Económica. El desarrollo de una oferta diferente de la de los competidores es el elemento central de la estrategia, lo que posibilitaría tasas de ganancias superiores. La Eficacia Operacional es la capacidad de desarrollar, con base en técnicas de gestión, las actividades de forma mejor que la de los competidores. Sin embargo, a la medida que las técnicas se difunden, las empresas pasan a ser similares. Bajo la óptica de la Teoría Económica, eso significa que la estructura de mercado tiende a perder su fuerza oligopolista por la similitud gradactiva de las empresas. De este modo, la homogeneización de los productos puede ser interpretada como una ampliación de la elasticidad de la curva de demanda. Lo que Porter no observa, sin embargo, es que alcanzar una posición diferenciada no depende sólo de la empresa, sino también de la situación de mayor o menor heterogeneidad del mercado.

**Palabras clave:** estrategia y eficacia operacional, oferta diferente, teoría económica.