

A experiência do usuário como uma estratégia para a competitividade: uma revisão sistemática da literatura

Guilherme dos Santos Laureano (Departamento de Engenharia de Produção - Poli-USP)

Fernando José Barbin Laurindo (Departamento de Engenharia de Produção - Poli-USP)



No atual contexto de intensa competição empresarial e o amplo acesso a dados, a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente em sua interação com produtos, sistemas e serviços. Essa interação, denominada experiência do usuário, impõe às empresas a necessidade de inovação e adoção de estratégias para enfrentar a concorrência, atrair e fidelizar clientes. Assim, estar na vanguarda dessas transformações requer a habilidade de aprender rapidamente com base nos feedbacks dos clientes. Este artigo visa complementar o conhecimento tradicional sobre estratégias competitivas genéricas, demonstrando que as estratégias de liderança em custo e diferenciação, por si só, não mais satisfazem todas as expectativas da sociedade.

Palavras-chave: Experiência do Usuário, Estratégias Genéricas, Cocriação

1. Introdução

A estratégia é amplamente abordada na literatura. Contudo, não há consenso estático de uma única definição, nem mesmo um único esboço para seu estudo. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), o termo “estratégia” se origina do termo grego “*stratego*”, que em português significa general. Para os autores, os aspectos estratégicos, o estão relacionados ao planejamento a longo prazo. Em complemento, Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

Com base em resultados dos estudos de pesquisas sobre a organização industrial, Porter (1979) publicou o modelo das cinco forças competitivas, que se tornou um novo paradigma teórico, além de introduzir as estratégias genéricas de custo e diferenciação. Na década de 1980, vários trabalhos empíricos comprovaram que o modelo “Porteriano” não se aplicava a todas as situações e nem explicava todos os fenômenos a que se propunha. Para Ghemawat (2002), um ponto em cheque era o conceito de que a empresa precisava oferecer o preço mais baixo para cativar os clientes, visto que a segmentação do mercado em nichos com diferentes categorias de preço e pacotes de benefícios diferenciados já era vista como uma estratégia.

Guimarães et al. (2003) enfatizaram que o aumento da disponibilidade de dados permitiria a criação de soluções personalizadas para os clientes. Na mesma linha, Carvalho e Laurindo (2010) ressaltam que as empresas são compelidas a adotar novas estratégias que desafiam a teoria de Porter (1979). Essa discussão sobre estratégias competitivas genéricas tem ganhado destaque, uma vez que representam um paradigma importante na literatura sobre estratégia, estabelecendo o dilema existente entre custos e diferenciação. Nesse contexto, autores como Mintzberg (1988), Davis (1989), Westbrook e Williamson (1993) e Gilmore e Pine (1997) apresentaram críticas e sugestões à proposta de Porter.

O dilema entre custos *versus* diferenciação é de relevância e importância para o estabelecimento da estratégia competitiva pelas empresas no atual momento, justificando-se, assim, a busca de uma estratégia que contemple o equilíbrio entre custos e diferenciação, e que esteja mais próxima ao cliente. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é buscar, a partir de uma revisão teórica e crítica sobre estratégia e experiência do usuário, uma nova abordagem para a estratégia que atenda as atuais necessidades da sociedade.

2. Metodologia

Para a realização deste estudo formulou-se a seguinte questão de investigação: Dadas as estratégias genéricas já existentes na literatura, uma estratégia genérica focada na experiência do usuário conseguiria melhorar a comunicação e o valor criado na relação cliente-empresa?

A revisão sistemática incidiu sobre os artigos publicados até 31/12/ 2022. O método utilizado para a realização desta revisão sistemática encontra-se detalhada nas subsecções a seguir.

2.1. Bases de dados e seleção de estudos

O presente artigo se baseia em um referencial teórico pautado em dois escopos. No capítulo 3 os conceitos de estratégia, estratégias genéricas, competências essenciais e vantagens competitivas são referenciadas por uma literatura clássica e amplamente reconhecidas por suas contribuições. Por sua vez, o segundo escopo de experiência do usuário, apresentado no capítulo 4, foi gerado a partir de uma revisão sistemática da literatura direcionada, que será abordada no tópico a seguir.

2.2. Etapas Para A Coleta De Dados

A expressão inicial utilizada para a pesquisa foi: (*"user experience"* OR *"customer experience"* AND *"value creation"*). A expressão *"value creation"* foi adotada por possuir a melhor capacidade de selecionar artigos que abordam a visão do cliente.

Os campos investigados na pesquisa foram: o título, resumo do artigo e palavras-chave. As referências incluídas nesta revisão foram recolhidas do banco de dados da Scopus, dada a sua relevância em indexação de mais de 22.000 e abrangendo, também, a área de tecnologia.

Da pesquisa, resultaram 157 referências. Após uma breve investigação de resumos e palavras-chave, percebeu-se que era possível incluir a seguinte expressão de exclusão: “(...) (AND NOT *"health"* AND NOT *manufact** AND NOT *"omnichannel"* AND NOT *"prototyping"* AND NOT *"block chain"* AND NOT *"blockchain"* AND NOT *"sharing economy"*). Isso porque, essas palavras filtravam artigos com um contexto distinto ao da questão de investigação. Após o segundo filtro, a base restante contabilizava 130 artigos.

Para garantir a relevância dos artigos presentes na base, foram retirados aqueles que não possuíam pelo menos uma referência até o dia da pesquisa. Dessa forma, formou-se uma base com 105 artigos. Esta, por sua vez, é denominada de base inicial.

Foi verificado que apenas 43 artigos possuíam acesso gratuito. Desses, após leitura do título, resumo e palavras-chave, foram selecionados 12 artigos, com potencial de responder à questão de investigação, para compor o referencial teórico do capítulo 4.

3. Estratégia e vantagens competitivas

Porter (1985) define que estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, cuja essência é a diferenciação em relação a concorrentes; e que a partir de disciplina, continuidade e adequações deste posicionamento, a empresa alcançaria vantagens competitivas sustentáveis no seu mercado de atuação. Em 1996, Porter complementou esta definição

acrescentando que as vantagens competitivas de uma empresa estão na complexidade de suas atividades, no relacionamento destas partes, e não nas atividades de forma isolada; de modo que o autor considera que é mais difícil de observadores externos e concorrentes compreenderem os elos deste tipo de sistema.

Hitt et al. (2002) também trazem uma visão de competências essenciais na geração de vantagens competitivas para a empresa. Os autores sintetizam que recursos tangíveis e intangíveis agregados com capacitações geram competências; E a definição de competências essenciais está relacionada com os seguintes aspectos: valor, raridade, imitabilidade e o quanto preparada a empresa está para esta capacitação. Desse modo, a tabela 1 sintetiza quais as consequências competitivas, dado o momento da empresa, para cada um dos critérios.

Tabela 1 - Criação de vantagens competitivas em empresas

VALIOSO?	RARO?	DIFÍCIL DE IMITAR?	ORGANIZAÇÃO PREPARADA?	CONSEQUÊNCIA COMPETITIVA
Não	Não	Não	Não	Desvantagem
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

Fonte: Adaptado de Hitt *et al.* (2002).

Hafeez et al. (2007) complementam essa visão sintetizando que uma capacidade só se torna uma competência, sendo única no mercado e coletiva em sua natureza. Nesse aspecto, as tabelas 2 e 3 descrevem os três atributos de unicidade e três atributos de coletividade definidos pelo autor, além de trazerem exemplos reais.

Tabela 2 - Atributos de unicidade

ATRIBUTOS DE UNICIDADE	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Raridade	O grau em que uma aptidão é distinta	Aptidão miniaturização da Sony
Inimitabilidade	O grau em que uma aptidão é inimitável pelos concorrentes	Know-how da Honda em design de máquinas
Não-substitutibilidade	O grau em que uma aptidão não pode ser substituída por outro recurso ou aptidão	Habilidade de marketing da Microsoft em ganhar marketshare baseado no sistema operacional de seus produtos

Fonte: Traduzido de Hafeez et al. (2007).

Tabela 3 - Atributos de coletividade

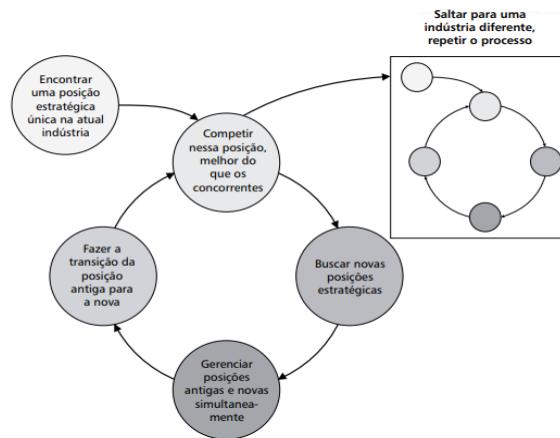
ATRIBUTOS DE COLETIVIDADE	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Transversalidade da função	A extensão na qual a aptidão é um elemento indispensável para um ou mais processos cross-funcionais	Controle de custo da Nissan para sua logística eficiente e processo de produção eficaz
Transversalidade do produto	A extensão na qual a aptidão é compartilhada pelos vários produtos	Tecnologia óptica da Cannon usada em sistemas de imagem copiadoras e câmeras
Transversalidade do negócio	A extensão na qual a aptidão é um elemento indispensável para várias unidades de negócio	Gerenciamento de operações do McDonald's para suas filiais no mundo

Fonte: Traduzido de Hafeez et al. (2007).

Em contraponto a Porter (1985), Markides (1999) destaca que um posicionamento único não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável de longo prazo, dada a capacidade de imitação de concorrentes. Nesse contexto, Carvalho e Laurindo (2010), abordam a necessidade

de constantes revisões no planejamento estratégico, de modo que empresas precisam renunciar a posicionamentos anteriores. A figura 1 sintetiza a construção desse posicionamento estratégico dinâmico.

Figura 1 - Elementos de uma estratégia dinâmica.



Fonte: Markides, 1999; Carvalho e Laurindo, 2010.

3.1. Estratégias competitivas genéricas

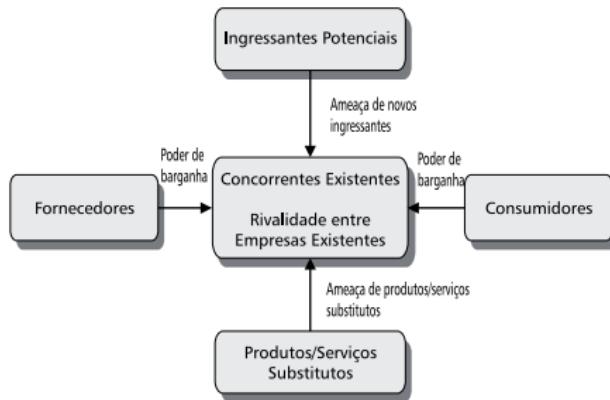
Além do reconhecimento das competências que precisam ser construídas, outro componente importante para o autoconhecimento da firma é a identificação das estratégias genéricas. Essas, por sua vez, possibilitam um posicionamento mais adequado na construção de vantagens competitivas sustentáveis (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

3.1.1. Estratégia competitiva de Porter

Conforme Porter (1979), estratégia competitiva deriva de um posicionamento lucrativo único e sustentável ao longo do tempo contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Sobre indústria, Carvalho e Laurindo (2010) destacam a dessa análise abranger todo um setor e não uma única empresa.

Para compreender a indústria, faz-se necessário mapear como atuam os principais integrantes desse setor, bem como se comporta as suas lucratividades. Nesse sentido, Porter (1979) define que existem cinco forças que definem a competição: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. A figura 2 apresenta o modelo de Análise Estrutural da Indústria e sobre esse modelo, Carvalho e Laurindo (2010) destacam que o fluxo horizontal representa a batalha de lucratividade na cadeira produtiva, e os elementos verticais representam a competição com os concorrentes.

Figura 2 - Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas.

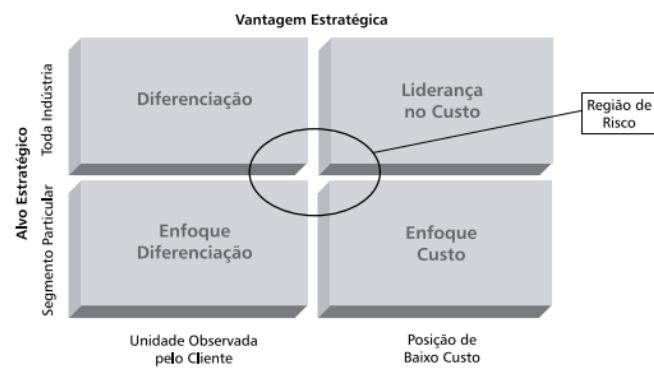


Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010.

Royer (2010) destaca que o vigor das cinco forças depende muito do tipo de indústria, e é o posicionamento da empresa dentro de sua indústria que determina a sua rentabilidade. Nesse ponto, a vantagem competitiva sustentável de longo prazo surge a partir de desempenhos superiores à média do mercado.

Porter (1979) destaca que o resultado relativo de uma empresa deriva de sua capacidade de controlar seus custos ou a sua diferenciação no mercado. Essa vantagem origina-se da Estrutura Industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais. Ainda para esse autor, há dois tipos básicos de vantagem competitiva, que combinadas com o escopo das atividades, levam a quatro estratégias genéricas (fig. 3) para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação.

Figura 3 - Estratégias genéricas de Porter.



Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010.

Para Porter (1979), a estratégia de sucesso está no posicionamento claro em uma dessas estratégias competitivas genéricas. Segundo o autor, não ter um posicionamento claro pode implicar em um desempenho inferior no mercado, gerando um risco de a empresa tornar-se meio-termo em relação a sua estratégia. Além disso, podendo causar perda de credibilidade e reputação perante seus clientes.

Dessa forma, Porter (1979) define que uma empresa que busca a liderança por custo deve trabalhar constantemente para reduzir desperdícios, usando sempre como *benchmarking* o resultado dos seus concorrentes. Além disso, Carvalho e Laurindo (2010) sintetizam que, nesse contexto, a empresa precisaria renunciar a maior variedade e flexibilidade em prol de menores custos, entretanto, destacam que isso não significa produtos de menor qualidade.

No outro contexto de estratégia genérica, Porter (1979) destaca que a diferenciação seria aumentar a margem de contribuição para a empresa, mas partindo-se da variável preço, ao invés de custo. O objetivo dessa estratégia é identificar e satisfazer às necessidades dos clientes, especificamente naqueles requisitos que eles estariam dispostos a pagar um “prêmio de preço”. Da mesma forma, Carvalho e Laurindo (2010) sintetizam que as empresas que competem por diferenciação não podem esquecer a variável custo de produção.

3.1.2. Estratégia competitiva de Mintzberg

Mintzberg (1988) foi um dos primeiros autores a contestar as estratégias genéricas de Porter (1979). Nesse sentido, o autor propôs uma nova tipologia de estratégias, derivadas principalmente do aumento do nível de detalhamento das estratégias genéricas de Porter. De acordo com o autor, existem cinco estratégias básicas para a organização se diferenciar de seus concorrentes: preço, imagem, suporte, qualidade e design.

Neste contexto, Carneiro et al., (1997) afirmam que a forma clássica de diferenciar um produto dos concorrentes é cobrar um preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem ao menos parecidos, os consumidores tenderão a preferir aquele de preço mais baixo. Assim, a empresa obteria lucros maiores do que os seus concorrentes através de ganho em escala ou redução de custos através de métodos produtivos mais eficientes.

Mintzberg (1988) afirma que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização por custo, contrariando a visão de Porter (1979), sob o argumento que redução de custo representa apenas uma vantagem competitiva. Carneiro et al. (1997) questionam a argumentação do autor de que custo mais baixo representa menor nível de serviço ou pior desempenho do produto, pois consideram que essa visão ignora que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais podem reduzir o custo sem afetar outros atributos do produto. Além disso, os autores também sugerem que a diferenciação pode ser gerada através da eliminação de benefícios não valorizados pelo cliente.

Em relação à definição por imagem, Mintzberg (1988) descreve que um dos atributos de um produto é a forma como os consumidores o percebem, se comparado com produtos de concorrentes ou substitutos. Para o autor, essa imagem é criada, principalmente, através de propaganda e/ou promoções. Carneiro et al. (1997) salienta que uma prática comum sobre a imagem dos produtos está relacionada com o conceito de sinalização de valor de Porter (1985),

onde propagandas enfatizam detalhes que compradores não são capazes de discernir. Por fim, os autores destacam um aumento de preço como elemento realçador de imagem.

Sobre Suporte, também denominado como diferenciação periférica por Mintzberg (1988), é uma forma de diferenciar o produto sem alterar seus atributos principais, apenas oferecendo vantagens complementares. Esse bônus relaciona-se com a ampliação do nível de serviço agregado. Exemplos: financiamentos, assistência técnica, redução de prazos de entrega e “frete grátis”.

A qualidade é uma maneira de oferecer um produto a um melhor custo-benefício do que os concorrentes, de modo que o produto não seja fundamentalmente diferente. Para Mintzbert (1998) existem três formas para um produto ser considerado melhor: maior confiabilidade, maior durabilidade e melhor desempenho.

O conceito de design, também denominado pelo autor como estratégia de projeto, faz um contraponto à estratégia de qualidade, visto que parte da empresa lançar um produto substituto ao mercado, que precisa ser necessariamente melhor do que o anterior. Carneiro et al. (1997) denominada esta estratégia como diferenciação por inovação.

Por fim, o autor traz o conceito de não-diferenciação, sendo uma estratégia de replicação, onde uma empresa copia as ações de outras. Carneiro et al. (1997) salienta que esta estratégia só funciona em mercados que oferecem muito espaço para produtos concorrentes e se a empresa tiver condições econômicas para ações inovadoras e eficientes de marketing. Eles ainda discorrem sobre a semelhança dessa estratégia com o conceito de meio-termo de Porter (1979), onde Mintzbert não condena a estratégia de não-diferenciação.

3.1.3. Estratégia competitiva de customização em massa

Quando uma solução é personalizada, quer dizer que ela própria se molda de acordo com o perfil da pessoa que a utiliza. A ideia é que não exista nenhum esforço por parte dos usuários, e que a interação criada unicamente para eles traga mais identificação, praticidade e uma melhor usabilidade. Já a customização permite modificações de acordo com aquilo o que as pessoas escolhem para si de forma consciente (CAMARGO; VIDOTTI, 2009).

Para Davis (1989), a customização em massa (CM) é uma estratégia que traz as necessidades dos clientes para dentro dos processos produtivos, aumentando, tanto o valor gerado para o cliente, quanto gerando vantagem competitiva para a empresa.

Ao contrário das estratégias “Porterianas”, a estratégia de customização em massa visa atender às demandas individuais dos clientes. Dessa forma, ela assume uma posição intermediária dentro do mercado, usufruindo-se tanto da estratégia de liderança em custo quanto da estratégia de diferenciação; desafiando, assim, o princípio de uma estratégia de sucesso. E nesse sentido, a CM difere-se dos sistemas flexíveis tradicionais, oferecendo uma grande variedade de produtos (WESTBROOK; WILLIAMSON, 1993).

Para Royer (2010), o dilema entre uma estratégia de custos *versus* uma estratégia de diferenciação está alinhado com o atual momento da nossa sociedade, justificando-se, assim, a busca de uma estratégia que contemple o “meio-termo” entre custos e diferenciação. O autor destaca que existem variações da estratégia de customização em massa, porém, prioriza o modelo de Gilmore e Pine (1997), que definiram quatro níveis de customização, vide tabela 4.

Tabela 4 - Níveis de customização

NÍVEL DE CUSTOMIZAÇÃO	RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	RESULTADO	EXEMPLOS
Colaborativa	Cliente elabora o projeto em conjunto com a empresa	Total customização do bem ou serviço	Projeto de casas, móveis, vestuário ou sistemas de informação em empresas
Transparente	Cliente escolhe as características do bem ou serviço dentre um conjunto de opções (módulos)	Alta customização do bem ou serviço	Calçados, óculos, bicicletas, microcomputadores
Cosmética	Cliente não interfere sobre as características do item, mas determina sua forma de apresentação	Média customização do bem ou serviço	Variações de embalagem em um mesmo produto manufaturado, como snacks em companhias aéreas ou embalagens personalizadas em cadeias de supermercados
Adaptativa	Customização ocorre somente no tipo de utilização dada pelo cliente ao item	Baixa customização do bem ou serviço	Prateleiras moduladas e sistemas industriais de refrigeração

Fonte: Adaptado de Royer (2010), Gilmore e Pine (1997)

4. Resultados e discussões

Este tópico aborda as principais contribuições dos 12 artigos selecionados no capítulo 3, de modo a construir base teórica para a definição de uma estratégia voltada na experiência do usuário.

4.1. A experiência do usuário e a criação de valor

Atualmente, clientes procuram por produtos e serviços de organizações que permitem experiências melhores (RONCHA; RADCLYFFE, 2016). Segundo esses autores, o desenvolvimento tecnológico está mudando as capacidades das organizações e sistemas de serviços e transformando a experiência do cliente, de modo que um cliente pode interagir simultaneamente e em tempo real, nos domínios digital, físico e social. Essa tendência populacional afeta a natureza dos serviços, porque cada cliente é um participante ativo que cocria valor ao utilizar uma variedade única de capacidades e recursos disponíveis nesses domínios, gerando um aumento na necessidade de experiências personalizadas do cliente.

Para Voss et al. (2008), a experiência ocorre quando um cliente adquire satisfação ou conhecimento a partir da interação com diferentes elementos em um contexto criado por um provedor de serviços. Os autores adicionam que experiências de sucesso são aquelas as quais o cliente considera única, memorável e sustentável ao longo do tempo; além de estar disposto a repetir e transmitir a informação para a sua rede de contatos. Além disso, os autores sintetizam como o cliente percebe o valor criado: a soma do pacote de serviços adquirido (precificado à

mercado) com os fatores de experiência (valores de percepção pessoal), comparados com o valor desembolsado.

Trischler e Westman Trischler (2021) definiram a experiência do usuário como o resultado subjetivo e específico entre uma relação empresa-usuário, de modo que uma experiência é determinada exclusivamente pelos usuários do serviço. Os autores destacam a importância do fenômeno de cocriação de valor (pré-definidos por opiniões e desejos dos usuários) para o conceito de experiência do usuário.

Para Shah (2018), a participação ativa dos clientes como cocriadores de novos serviços é cada vez mais reconhecida como uma estratégia de sucesso, uma vez que os clientes desempenham um papel crucial na criação de valor. A autora destaca que a cocriação envolve a participação dos clientes na idealização, design e desenvolvimento de ofertas, e pode ser subdividida em três aspectos: a motivação (intrínseca e extrínseca) para a cocriação, a experiência do cliente e a participação, que abrange tanto o um comportamento de participação generalista quanto um comportamento de cidadania.

Stocchi et al. (2022) salientam que todas as firmas podem colher oportunidades de mercado através de uma orientação digital focada no cliente (*digital customer orientation*). Essa orientação está relacionada com customização e enriquecimento de experiência em tempo real, através do *feedback* de clientes. No mesmo contexto, Pieska et al. (2016) concluem que a digitalização permite escalar os negócios das empresas oferecendo inúmeras oportunidades para criar valor para os agentes que compõem o negócio, e a experiência do usuário precisa ser tomada como parte do design de um produto ou serviço. Além disso, as autoras definem que no atual mercado sempre terá espaço para a customização.

Tsioutsou (2022) focou sua pesquisa na experiência do usuário em hotéis. A autora ressalta que o aumento do conteúdo gerado pelo usuário em revisões nas plataformas de mídia social resulta em uma quantidade significativa de informações, o que contribui para a melhoria da experiência do usuário. Além disso, enfatiza que essa exposição intensifica a competição de preços entre hotéis, concorrentes de outras redes e empresas de revenda de estadias. Na mesma linha de pesquisa, Chathoth et al. (2020) também destacam outros aspectos relevantes: a interação presencial entre os colaboradores e os hóspedes, para entender suas necessidades e atendê-los de forma adequada, e a cocriação da experiência, abrangendo os períodos: anterior, durante e posterior à estadia.

Heinonen et al. (2019) criaram um *framework* que simplifica como as empresas criam ou perdem oportunidades de criar valor a partir de suas relações com clientes. O aspecto principal deste trabalho é como as empresas geram conhecimento a partir de suas relações com os clientes e sobre isso, os autores destacam dois pontos: as empresas focam muito nos seus próprios recursos e capacidades (estrutura, *know-how etc.*) e perdem a oportunidade de entender o que

realmente o cliente precisa; as empresas segmentam os clientes em grupos e atuam com soluções pré-definidas, deixando de lado as particularidades dos indivíduos.

McColl-Kennedy et al. (2019) também definiram um *framework* voltado para gerir e melhorar experiências de usuários. A tabela 5 traz a principal contribuição dos autores, onde eles destacam os principais elementos presentes na experiência do usuário criada em uma relação cliente-empresa. O destaque é que a relação inicia partir de recursos (conhecimento empresarial, sistema, funções e habilidade) e após os *feedbacks* gerados nessa interação, são gerados *scripts* que retroalimentam o processo.

Tabela 5 - Usuário e cliente no escopo do artigo.

ELEMENTO	ELEMENT	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Recursos	<i>Resources</i>	Competências-chave	Conhecimento empresarial, sistema, funções e habilidades da entidade.
Atividades	<i>Activities</i>	o que é feito	Atividades cognitivas os laborais
Emoções discretas	<i>Discrete Emotions</i>	Resposta ativa	Como os clientes se sentem durante a experiência?
Contexto	<i>Context</i>	Contextos que podem afetar a experiência de forma positiva ou negativa	
Interação	<i>Interactions</i>	Formas que os individuos interagem uns com os outros durante a integração dos recursos	
Respostas cognitivas	<i>Cognitive Responses</i>	Opinião do cliente sobre o que a empresa fez, não fez e poderia ter feito melhor.	<i>Feedback</i>
O papel do cliente	<i>Customer role</i>	Dependendo do serviço, representa um conjunto de comportamentos aprendidos que podem ser escritos em um script.	

Fonte: Adaptado de McColl-Kennedy et al. (2019)

Zhu et al. (2020) abordam a importância da imagem externa empresarial, sugerindo, assim, um design ético como pilar estratégico organizacional. Os autores definem que os respectivos benefícios são: inclusão social, aumento no alcance de mercado, satisfação de clientes, lealdade, inovação de produtos e serviços, responsabilidade social, melhora na imagem, redução de riscos com multas e penalidades legais.

Hillman et al. (2022) ressaltam, com base em um estudo de caso, a relevância dos mecanismos de feedback incorporados aos produtos ou serviços. Segundo as autoras, essa comunicação viabiliza uma experiência do usuário aprimorada, permitindo que a equipe de experiência do usuário obtenha *insights* mais abrangentes para avaliar o êxito ou os desafios enfrentados pelos usuários no contexto de uso. Além disso, indicam que, tradicionalmente, os *feedbacks* incorporados ao produto têm se concentrado em métricas como o Net Promoter Score (NPS) e a Satisfação do Cliente (CSAT), com o objetivo de mensurar a lealdade do cliente ou a satisfação com o produto.

A tabela 6 apresenta os principais subtemas relacionados aos artigos selecionados e abordados no presente capítulo.

Tabela 6 - Artigos e subtemas.

SUBTEMAS RELEVANTES	AUTORES
Cocriação	Roncha e Radclyffe (2016), Shah (2018), Chathoth et al. (2020) e Trischler e Westman Trischler (2021)
Digitalização organizacional	Pieska et al. (2016) e Stocchi et al. (2022)
Imagen externa	Zhu et al. (2020)
Feedback	Voss et al. (2008), Heinonen et al. (2019), McColl-Kennedy et al. (2019), Hillman et al. (2022) e Tsoutsou (2022)

Fonte: Os autores

4.2. A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO COMO UMA ESTRATÉGIA

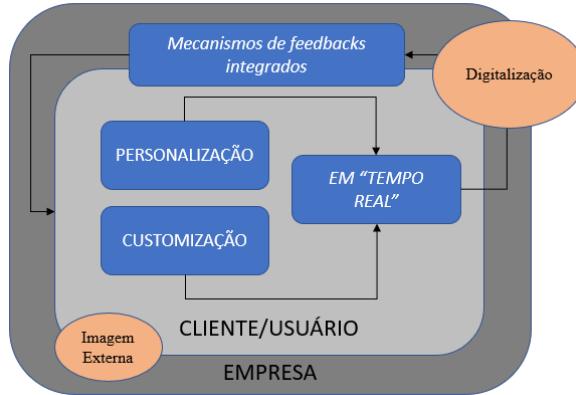
O cenário altamente competitivo contemporâneo está inserido em uma realidade dinâmica, com clientes mais exigentes, buscando novos produtos, serviços, qualidade e suporte, que vão além dos aspectos físicos (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Nesse contexto, modelos estratégicos genéricos, como os propostos por Porter (1979), Mintzberg (1988) e a Customização em Massa, não estão plenamente alinhados com essas demandas. Para garantir competitividade, as empresas buscam adotar novos modelos de gestão, pautados pela flexibilidade, competências essenciais e comunicação (GUIMARÃES et al., 2003).

Em relação a essa nova realidade, autores como Stocchi et al. (2022) e Hillman et al. (2022) salientam que todas as firmas podem colher oportunidades de mercado através de uma orientação digital focada no cliente, através da customização e enriquecimento de experiência em tempo real e através de feedback. Em complemento a isso, Roncha e Radclyffe (2016) introduziram a relação do cliente como um participante ativo que cocria valor ao utilizar uma variedade única de capacidades e recursos, gerando um aumento na necessidade de experiências personalizadas. Considerando os pontos apresentados por Voss et al. (2008), que abordam a percepção de valor pelo cliente, juntamente com as ações identificadas como prejudiciais à experiência por Heinonen et al. (2019) e Hillman et al. (2022), fica clara a relevância atual de mecanismos de comunicação e feedback, também defendidos por Tsoutsou (2022) e McColl-Kennedy et al. (2019).

A partir desses pontos, a figura 4 propõe um modelo que define o escopo de uma estratégia focada na experiência do usuário, além de apontar a importância do *feedback* como um pilar fundamental da estratégia (TSIOUTSOU, 2022) (HEINONEN et al., 2019) (MCCOLL-KENNEDY et al., 2019) (HILLMAN et al., 2022). Nesse sentido, é possível afirmar que só existe a personalização e a customização de produtos e serviços em “tempo real” (cocriação) em empresas que adotem os mecanismos de *feedbacks* integrados ao produto ou serviço como parte fundamental da estratégia (TRISCHLER; WESTMAN TRISCHLER, 2021) (SHAH, 2018) (CHATHOTH et al., 2020) (RONCHA; RADCLYFFE, 2016). Além disso, é importante destacar aspectos como a digitalização da empresa (PIESKA et al., 2016)

(STOCCHI et al, 2022) e a sua imagem perante os usuários que sustentam e viabilizam essa relação (ZHU et al., 2020). Dessa forma, é possível garantir que a empresa obterá vantagens competitivas em sua indústria e o cliente perceberá valor na sua experiência.

Figura 4. A experiência do usuário na relação empresa-usuário.



Fonte: Os autores

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo não foi o de negar a tipologia proposta por Porter, mas sim a de mostrar que podem existir opções intermediárias que atendam melhor as necessidades das empresas, principalmente aquelas que visam a flexibilidade no atendimento ao cliente. Ainda sobre referências, o presente artigo mostra indiretamente que mesmo para propostas novas, o referencial clássico é muito pertinente, visto a alta aplicabilidade nos dias de hoje (teorias de aprendizado organizacional, definições de conhecimento, definições de estratégia etc.), como também, a representatividade de um assunto que já foi questionado e referenciado por vários outros autores, mostrando seus pontos fortes e fracos.

Empresas tecnológicas, inovadoras e aquelas inseridas em mercados com amplas oportunidades de inovação são capazes de obter benefícios significativos ao adotarem uma estratégia centrada na experiência do usuário. Essa abordagem permite não apenas atender às necessidades dos clientes em tempo real, mas também utiliza a comunicação por meio de mecanismos de *feedback* integrados como um dos pilares estratégicos para aprimorar a experiência do usuário.

A vantagem competitiva sustentável dessa estratégia pode ser atribuída a dois fatores principais. Em primeiro lugar, os elementos de personalização e customização em tempo real representam um valor percebido pelo consumidor, que está disposto a pagar por essa diferenciação. Em segundo lugar, o *feedback* desempenha um papel crucial ao proporcionar eficiência e eficácia em termos de custos para a solução que oferece essa experiência.

Por fim, é essencial destacar a importância de as empresas garantirem uma imagem positiva perante seu público-alvo, bem como a digitalização dos processos para aprimorar a comunicação e expandir a escala das operações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Liriane S.A; VIDOTTI, Silvana A.B.G. **Arquitetura da Informação para ambientes informacionais digitais: integração de serviços de personalização e customização.** // Ibersid. (2009) 227-231.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria A. F. D.; SILVA, Jorge F. S. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre.** Revista de Administração Contemporânea. 1997.

CARVALHO, Marly; LAURINDO, Fernando. **Estratégia Competitiva: Dos conceitos à Implementação.** 2010.

CHATHOTH, Prakash; HARRINGTON, Robert; CHAN, Eric; OKUMUS, Fevzi; SONG, Zibin. **Situational and personal factors influencing hospitality employee engagement in value co-creation.** 2020.

DAVIS, Stanley. **From future perfect: mass customizing.** 1989.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, julyaug. p.78-91. 1993.

GHEMAWAT, P. **Competition and business strategy in historical perspective.** 2002.

GILMORE, J. & PINE, J. **The four faces of mass customization.** Harvard Bus. Rev., v.75,n.1, p. 91-101, 1997.

GUIMARÃES, T.A., ANGELIM, G.P., SPEZIA, D.S, ROCHA, G.A., MAGALHÃES, R.G.. **Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal Brasileiro.** Scielo Brasil. Organ. Soc. 10 (27). Ago 2003

HAFEEZ, Khalid. MALAK, N. ZHANG, Y.B. (2007). **Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process.** Computers & Operations Research. 34.

HEINONEN, K., CAMPBELL, C., LORD FERGUSON, S. **Strategies for creating value through individual and collective customer experiences.** Business Horizons. Volume 62, Issue 1, Pages 95-104. 2019.

HILLMAN, Serena; JAIN, Samira; JIENJITLERT, Vichita; BACH, Paula. **The BLUE Framework: Designing User-Centered In-Product Feedback for Large Scale Applications.** 2022

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2002.

MARKIDES, C. **Six Principles of Breakthrough Strategy.** Business Strategy Review. 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3^a ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCOLL-KENNEDY, J.R., ZAKI, M., LEMON, K.N., URMETZER, F., NEELY, A. **Gaining Customer Experience Insights That Matter.** Journal of Service Research. Volume 22, Issue 1, Pages 8-26. 2019.

MINTZBERG, Henry. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

PIESKA, S., LUIMULA, M., SUOMINEN, T. **Generating wow experiences with small and medium-sized enterprises.** 2016 International Symposium on Small-Scale Intelligent Manufacturing Systems, SIMS 2016.

PORTRER, M. E. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, p. 137- 145. 1979.

PORTRER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance.** 1985.

PORTRER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996

RONCHA, A.; RADCLYFFE, T. N. **How TOMS' "one day without shoes" campaign brings stakeholders together and co-creates value for the brand using Instagram as a platform.** 2016

ROYER, R. **As Estratégias Competitivas Genéricas De Porter E O Novo Paradigma Da Customização Em Massa.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos, SP, Brasil. 2010.

SHAH, T.R. **Conceptualising the framework for effectiveness of customer value co-creation in service innovation.** International Journal of Services and Operations Management. Volume 31, Issue 1, 2018.

STOCCHI, L., POURAZAD, N., MICHAELIDOU, N., TANUSONDJAJA, A., & HARRIGAN, P. **Marketing research on Mobile apps: past, present and future.** *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, K. **Managing innovation. Integrating technological, market, and organizational change.** Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 1999.

TRISCHLER, J., WESTMAN TRISCHLER, J. **Design for experience—a public service design approach in the age of digitalization.** Public Management Review. 2021

TSIOTSOU, R.H. **Identifying value-creating aspects in luxury hotel services via third-party online reviews: a cross-cultural study.** International Journal of Retail and Distribution Management. Volume 50. 2022.

VOSS, C., ROTH, A.V., CHASE, R.B. **Experience, service operations strategy, and services as destinations: Foundations and exploratory investigation.** Production and Operations Management. Volume 17. 2008.

WESTBROOK, R. & WILLIAMSON, P. **Mass customization: Japan's new frontier.** European Management Journal, v.11, n.1, p. 38-45, 1993.

ZACK, M. **Developing a knowledge strategy.** California Management Review, v. 41, n. 3, Spring, 1999.

ZHU, H., GRUBER, T., DONG, H. **Value and values in inclusive design.** 6th International Conference on Human Aspects of IT for the Aged Population, ITAP 2020.