RevHosp
Revista Hospitalidade

Anhembi Morumbi

Volume 22, 2025

A percepção da cultura *customer-centric* nos meios de hospedagem brasileiros

The perception of *customer-centric* culture in Brazilian lodging establishments

La percepción de la cultura centrada en el cliente en los establecimientos de alojamiento brasileños

Thais Bandinelli Vargas Lopes de OLIVEIRA
Universidade de São Paulo (USP)

Ana Paula Lisboa SOHN
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

DATAS
Recebido: 10/11/2024
Aprovado: 30/06/2025

EDITADO POR
Mirian Rejowski e Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira

RESUMO
A hotelaria tem mudado o foco no produto/serviço para uma atividade centrada no cliente, buscando o potencial aumento da satisfação, lealdade, competitividade, receitas, trazendo benefícios para todos os envolvidos no processo. Buscando investigar esse fenômeno, essa pesquisa propõe um modelo de análise da percepção da cultura *customer-centric* nos meios de hospedagem, a partir de dimensões da literatura: cultura orientada ao cliente, atitude, uso da tecnologia na gestão do relacionamento, vantagem competitiva e performance organizacional. A coleta de dados foi por questionário com escala Likert de concordância e dados secundários. O teste do modelo teve 127 respondentes de 47 meios de hospedagens no Brasil. Para análise utilizou-se estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciam, de forma significativa, o efeito positivo da atitude e da tecnologia na cultura orientada ao cliente e que a obtenção de vantagem construída com cultura *customer-centric* impactou positivamente na performance organizacional. Enquanto avanço teórico, valida-se o modelo proposto a partir dos resultados obtidos e deixa-se uma ferramenta diagnóstica para contribuir com a implementação da cultura *customer-centric* em meios de hospedagem, por meio da gestão de pessoas e de adoção de novas tecnologias. Agenda e demais implicações são apresentadas na conclusão.

PALAVRAS-CHAVE
Customer centricity, hotelaria, orientação ao cliente, tecnologia, vantagem competitiva.

ABSTRACT
The hotel industry has shifted its focus from the product/service to a customer-centric activity, seeking to potentially increase satisfaction, loyalty, competitiveness, revenue, etc., bringing benefits to all those involved in the process. Seeking to investigate this phenomenon, this research proposes a model for analyzing the perception of customer-centric culture in lodging establishments, based on dimensions from the literature: customer-oriented culture, attitude, use of technology in relationship management, competitive advantage and organizational performance. Data was collected using a questionnaire with a Likert scale of agreement and secondary data. The model was evaluated on 127 respondents from 47 lodging establishments in Brazil. Descriptive statistics, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used for the analysis. The results show a significant positive effect of attitude and technology on customer-oriented culture and that achieving advantage with a customer-centric culture has a positive impact on organizational performance. As a theoretical advance, the proposed model is validated based on the results obtained and a diagnostic tool is left to contribute to the implementation of a customer-centric culture in lodging establishments, through people management and the adoption of recent technologies. An agenda and other implications are presented in the conclusion.

KEYWORDS
Customer centricity, hospitality, customer orientation, technology, competitive advantage.

RESUMEN
La industria hotelera ha cambiado su enfoque del producto/servicio para una actividad centrada en el cliente, buscando aumentar potencialmente la satisfacción, lealtad, competitividad, ingresos, etc., trayendo beneficios a todos los involucrados en el proceso. Buscando investigar este fenómeno, esta investigación propone un modelo de análisis de la percepción de la cultura centrada en el cliente en establecimientos de hospedaje, basado en dimensiones de la literatura: cultura orientada al cliente, actitud, uso de tecnología en la gestión de relaciones, ventaja competitiva y desempeño organizacional. Los datos se recogieron mediante un cuestionario con una escala Likert de acuerdo y datos secundarios. El modelo se probó con 127 encuestados de 47 establecimientos de alojamiento de Brasil. Para el análisis se utilizaron estadísticas descriptivas, análisis factorial confirmatorio y modelización de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran un efecto positivo significativo de la actitud y la tecnología en la cultura orientada al cliente, y que la consecución de una ventaja basada en una cultura centrada en el cliente tiene un impacto positivo en el rendimiento de la organización. Como avance teórico, se valida el modelo propuesto a partir de los resultados obtenidos y se deja una herramienta de diagnóstico para contribuir a la implantación de una cultura centrada en el cliente en los establecimientos de alojamiento, a través de la gestión de personas y la adopción de nuevas tecnologías. En la conclusión se presenta una agenda y otras implicaciones.

PALABRAS CLAVE
Centricidad del cliente, hospitalidad, orientación al cliente, tecnología, ventaja competitiva.

1 Introdução

Considerando que a função primordial do marketing consiste em como servir clientes e consumidores de forma efetiva, desde o início do século XXI têm se notado um maior foco em atender aos anseios de cada indivíduo, com uma inclinação para estratégias de marketing centradas no cliente (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Empresas entendem que colocar o cliente no centro permite a construção de um relacionamento mais próximo e rentável, constituindo-se em uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída (Shah et al., 2006).

Assim, elas vêm mudando seu foco de transações para relações, incorporando características técnicas e comportamentais da solução de serviço, essenciais para criar uma experiência diferenciada para o cliente (Jain & Jain, 2005), já que com o aumento das expectativas dos consumidores e uma grande oferta de produtos e serviços, empresas só se destacariam se oferecessem experiências memoráveis, segundo Pine e Gilmore (1999).

Na hotelaria, hóspedes têm exigido cada vez mais níveis de qualidade e hospitalidade excepcionais, experiências multiculturais e inovativas (Scott et al., 2009; Miao, 2011), o que tem levado o setor a uma mudança do foco no produto/serviço para uma atividade centrada no cliente e na sua experiência, acompanhando a evolução do perfil de seus hóspedes (Knutson et al., 2007; Bharwani & Mathews, 2016).

Empresas que adotam o marketing centrado no cliente antes de sua concorrência tendem a desfrutar de uma vantagem sustentável (Sheth et al., 2000). Assim, ao se colocar o hóspede como o centro de todas as estratégias do negócio são esperados benefícios para a empresa, como aumentos de níveis de satisfação, lealdade, reputação, receitas etc. A vantagem frente à concorrência se daria pelo valor diferenciado que ela é capaz de entregar ao seu hóspede (Inversini et al., 2020).

Entendendo a relevância do *customer centricity* (CC) como estratégia de marketing para a indústria hoteleira moderna, essa pesquisa tem como objetivo propor um modelo de análise da percepção da cultura *customer-centric*, por meio da identificação das variáveis e das dimensões ligadas a essa cultura e o teste do modelo em meios de hospedagem brasileiros.

Motivada pelo dinamismo no relacionamento e comportamento de consumo, a pesquisa explora o impacto da abordagem CC no desempenho de empresas hoteleiras, já que não há estudo similar na hospitalidade brasileira: localizou-se apenas um estudo brasileiro de CC, no setor de telecomunicações (Faro & Spina, 2007).

O avanço teórico se dá pela visão do *customer centricity* na hoteleira para além do viés tecnológico (Inversini et al., 2020; Palacios-Marques et al., 2016), englobando o fator humano e sua crescente importância para uma entrega de valor. Para a correta implementação e implantação dessa estratégia é preciso interligar vários campos de estudo, simultaneamente, na organização. Essa multidisciplinariedade torna o entendimento do fenômeno desafiante para gestores e pesquisadores.

O artigo se organiza da seguinte forma: segue com uma síntese da revisão de literatura realizada para a proposição do modelo, metodologia, apresentação dos resultados da aplicação do modelo, discussão e conclusão.

2 Dimensões do modelo proposto

Peter Drucker, em 1954, já afirmava que é o consumidor que determina o que um negócio é, o que ele produz e como ele prosperará, como lembra o estudo de Shah et al. (2006). *Customer centricity* (CC) não é um conceito novo, mas a partir de 1990 o tema voltou a ser estudado, a fim de se compreender a transição de foco no produto para foco no cliente, dado que poucas empresas

conseguiam se alinhar totalmente a uma estratégia de centralidade no cliente (Inversini et al., 2020; Ulaga, 2018). O foco no cliente – ou *customer centricity* , enquanto fator de sucesso, exige que todas as atividades da empresa estejam alinhadas com as necessidades do cliente (Frank et al., 2020).

Especialmente na hotelaria, onde grande parte da entrega do serviço acontece no contato direto do hóspede com o colaborador ao longo da hospedagem, a busca por melhores práticas para construir e sustentar uma vantagem dentro de um setor competitivo têm feito os meios de hospedagem adotarem estratégias para diferenciar seus serviços para manterem no mercado (Hossain et al., 2021; Li Sa et al., 2020).

Para atender à demanda por experiências únicas e memoráveis (Gilmore; Pine II, 2002), prestando um serviço de qualidade, maximizando os resultados e mantendo-se competitivos (Tang, 2014), os meios de hospedagem têm colocado o consumidor no centro de suas estratégias, adotando a orientação ao cliente[1] como abordagem que pode contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Diversos estudos confirmam que a orientação do cliente (OC) tem influência direta no desempenho do empreendimento hoteleiro, com pesquisas do impacto e da mediação da OC em vários aspectos da performance do hotel, como por exemplo o financeiro, o social ou o humano e a qualidade (Dabrowski et al., 2019; Deshpande et al., 1993; Grissemann et al., 2013; Li Sa et al., 2020; Polo Peña et al., 2016; Tajeddini, 2010; Zhou et al., 2009).

A adoção da cultura *customer-centric* pode ser considerada efetiva quando ela é percebida pelos seus atores (Polo Peña et al., 2016). Assim, para além da compreensão de como os hóspedes percebem a orientação *customer-centric* de uma empresa (Habel et al., 2020), é igualmente importante entender como os colaboradores percebem essa cultura e se veem enquanto praticantes dela (Brown et al., 2002).

Tornar-se uma empresa hoteleira centrada no cliente implica transformações de cultura e estruturas organizacionais (Shah et al., 2006). O perfil mutável dos consumidores requer maior ênfase na entrega de experiência, e essa entrega demanda equipes com habilidades diferenciadas – sai-se do enaltecimento das competências técnicas e se dá espaço às habilidades interpessoais (Reilly, 2018).

Dadas às características específicas dos serviços, alcançar a satisfação dos hóspedes é uma tarefa crítica na hotelaria, onde os colaboradores – especialmente os de linha de frente – não só entregam como criam o serviço e dele são parte, pela visão do cliente (Tajeddini, 2010). Os colaboradores que exibem um elevado grau de orientação ao cliente se engajam em

[1] Os termos 'customer orientation' e 'customer centricity' são termos intercambiáveis para alguns autores (Habel et al., 2020; Jain & Jain, 2005; Shah et al., 2006; Smirnova et al., 2018). O primeiro foca mais em aspectos como a performance humana, financeira e social. Já o segundo é estudado sob a lente do marketing nas organizações hoteleiras, não deixando de ser estudados a nível de cultura organizacional, mas focando mais em cocriação, experiência do cliente, atitude hospitaleira e encantamento (Oliveira et al., 2022;2023a;2023b). Em razão de sua complementariedade, optou-se por aceitar os termos como intercambiáveis, entendendo que ambos atendem ao objeto de estudo.

comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes e possibilitam o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre eles e o meio de hospedagem, com reflexos positivos para ambos (Hu et al., 2020).

Por isso, as duas primeiras dimensões do modelo proposto buscam o entendimento da percepção dos colaboradores quanto à adoção da cultura *customer-centric* em seus meios de hospedagem e como eles se veem atuantes no processo. A dimensão *Cultura Orientada ao Cliente* aborda os aspectos básicos de uma cultura *customer-centric* que precisam estar presentes na cultura organizacional do meio de hospedagem. A escala do estudo de Polo-Peña et al. (2016) será utilizada para essa finalidade. O impacto de sua aplicação do constructo na Vantagem Competitiva será testado pela hipótese a seguir:

H1. *Cultura Orientada ao Cliente* tem efeito positivo em *Vantagem Competitiva.*

A dimensão *Atitude* foi adaptada do estudo de Brown et al. (2002) e refere-se à disposição de se atender às necessidades do cliente. Busca-se entender se os aspectos comportamentais impactam na cultura orientada ao cliente. A hipótese testada será a seguinte:

H2. *Atitude* tem um efeito positivo na *Cultura Orientada ao Cliente*.

Dentre as mudanças necessárias para se implementar uma cultura centrada no hóspede estão as que envolvem não só a cultura, mas também os procedimentos, facilitando-se o fluxo de informação e o compartilhamento do histórico do hóspede, estando as equipes habilitadas a utilizá-lo para personalizar os serviços e igualmente instruídas a coletar novas informações para mantê-lo o mais atualizado possível (Minghetti, 2003), construindo um rico repositório de inteligência do cliente (Bahri-Ammari & Nusair, 2015).

Os meios de hospedagem precisarão passar por uma transformação digital para conseguirem atender às demandas mutáveis dos clientes na era da experiência e ficar à frente em seus mercados (Lam & Law, 2019). Obter informações sobre os hóspedes é crucial para moldar a oferta às suas expectativas, oferecendo serviços novos e personalizados (Sarmaniotis et al., 2013).

Nesse sentido, a tecnologia tem transformado a criação de valor cada vez mais em um processo *customer-centric* (Buhalis & Sinarta, 2019): o *Customer Relationship Management* (CRM), ancorado nos princípios do marketing relacional (Sin et al., 2005), é considerado uma ferramenta capaz de elevar o relacionamento da equipe com o hóspede, fazendo uso das informações disponíveis sobre ele para suprir as suas demandas, oferecendo experiências memoráveis por meio da cocriação dos serviços e personalização efetiva dos mesmos (Piccoli, Lui & Grün, 2017; Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2015; Inversini et al., 2020; Bahri-Ammari & Nusair, 2015). Assim, o uso do CRM dentro de uma abordagem *customer-centric* tende a tornar o fator humano do serviço um ativo de difícil imitação pela concorrência, levando à construção de relacionamentos rentáveis, de longo termo e com benefícios mútuos (Sin et al., 2005).

Um posicionamento tecnológico desse tipo deve ser apoiado por uma cultura organizacional adequada, focada em dados e centrada no cliente (Buhalis & Sinarta, 2019). A dimensão *Uso da Tecnologia na Gestão de Relacionamento com o Cliente,* baseada na escala de Sin

et al. (2005) irá mensurar a adoção de tecnologia como suporte à cultura orientada ao cliente, com as seguintes hipóteses:

H3. *Uso da Tecnologia no Relacionamento com o Cliente* tem efeito positivo na *Cultura Orientada ao Cliente.*

H4. *Uso da Tecnologia no Relacionamento com o Cliente* tem efeito direto na *Vantagem Competitiva.*

A literatura aponta que a cultura orientada para o cliente, somada a sistemas de informação e comunicação gera a fidelização e promove o aumento da rentabilidade e da performance da organização (Narver & Slater, 1990), já que um modelo assim aumenta a receita, reduz o custo de vendas e serviços e melhora as operações, impactando em pontos da performance (Chen & Popovich, 2003).

Entende-se então que a orientação ao cliente pode ser considerada fonte de vantagem competitiva (Deshpande et al., 1993) e uma estratégia que maximiza o valor da entrega aos clientes e ajuda na melhora da performance organizacional (Polo Peña et al., 2016), possibilitando a promoção de efeitos positivos no comportamento do consumidor e na qualidade dos serviços, que podem resultar em aumento do valor percebido e lealdade (Guimarães et al., 2017; Narver & Slater, 1990).

Por isso, adicionam-se ao modelo as dimensões *Vantagem Competitiva* e *Performance Organizacional*, sendo ambas já mensuradas no setor hoteleiro por meio da escala de Zhou et al. (2009), replicada nesse estudo. A hipótese é a seguinte:

H5. *Vantagem Competitiva* construída com a orientação ao cliente tem efeito positivo em *Performance Organizacional*.

Para a dimensão Performance Organizacional, a escala original pede indicadores de qualidade e de satisfação, dentre outros ligados à performance financeira. Dada a dificuldade de acesso aos indicadores necessários, após o pré-teste do modelo com especialistas, optou-se pela coleta de dados secundários para essa dimensão, adotando-se como dado-base a nota de avaliação de satisfação geral dos meios de hospedagem participantes na Plataforma *TripAdvisor,* composta pelas notas de quatro fatores: localização, atendimento, custo-benefício e limpeza, que refletem diretamente a qualidade dos processos hoteleiros.

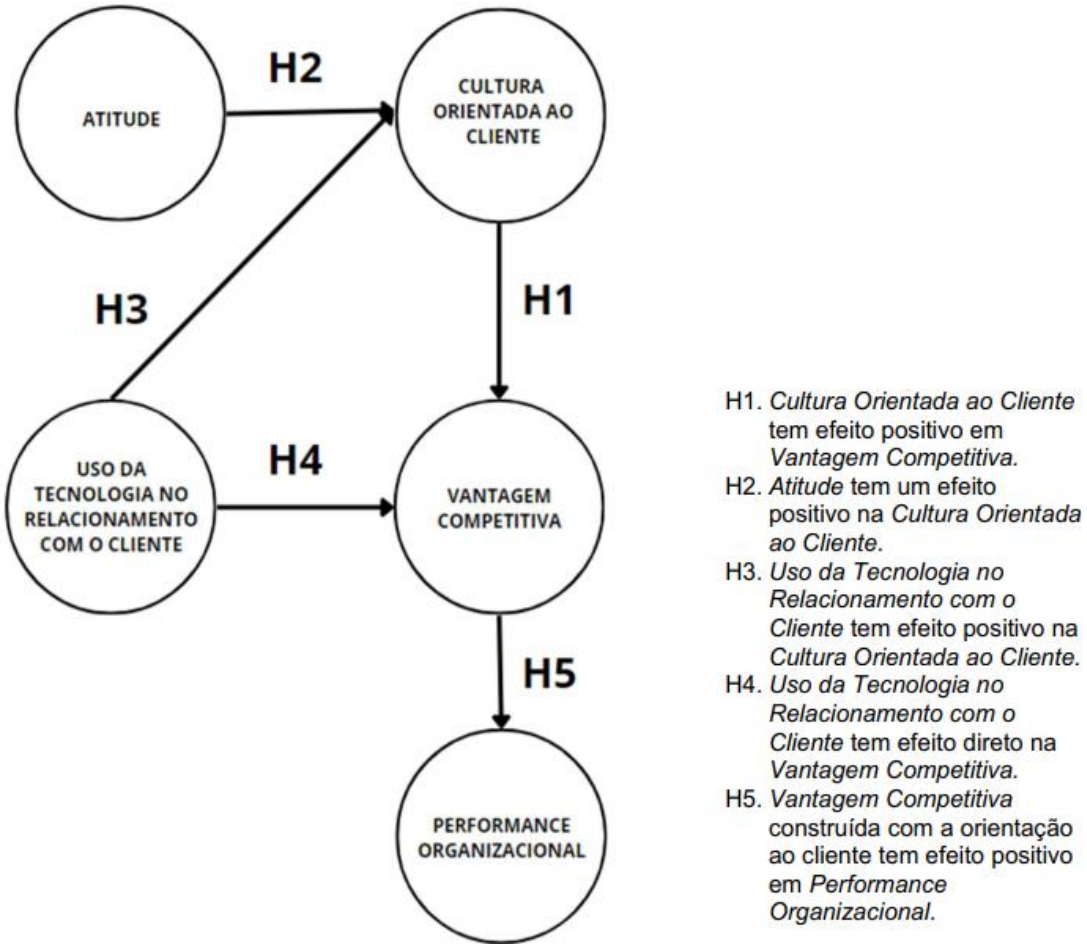
Alcançar melhores taxas de ocupação e receita aprimorando o processo de gestão de experiência do cliente é parte da estratégia de muitos meios de hospedagem atualmente. Para alcançar esses resultados, os gestores hoteleiros precisam ter ciência sobre como os serviços prestados criam valor para os hóspedes e estimulam sua retenção e fidelização (Minghetti, 2003), dado que as características inerentes ao serviço hoteleiro – como a intangibilidade e inseparabilidade, denotam grande mobilização dos recursos da empresa para uma entrega de valor.

Assim, entender como obter, reter, diferenciar e potencializar esses recursos é de suma importância para o sucesso de uma organização hoteleira. Adotar uma filosofia centrada no cliente

pode ser, então, fundamental para as empresas hoteleiras (Deshpande et al., 1993; Fasone et al., 2016; Grissemann et al., 2013; Inversini et al., 2020; Palacios-Marques et al., 2016; Polo Peña et al., 2016; Tajeddini, 2010).

Com base na revisão teórica realizada, a Figura 1 apresenta o modelo estrutural proposto para o teste das hipóteses.

Figura 1 – Modelo estrutural proposto



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Com a proposição do modelo estrutural em suas cinco dimensões ancoradas na literatura existente, passa-se a explicitar a metodologia que orientou as estratégias e os procedimentos adotados na pesquisa.

3 Metodologia

Para o teste das relações entre as dimensões do modelo, as técnicas escolhidas foram a estatística descritiva, a análise fatorial confirmatória e a modelagem de equações estruturais. A modelagem permite explicar relações entre as variáveis (Hair Jr. et al., 2009), motivo pelo qual foi escolhida como técnica de análise dos dados da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário autoadministrado, ideal para estudo de fenômenos sociais (Sampieri et al., 2014). O questionário baseou-se em escalas prévias detectadas ao longo da fundamentação teórica, sendo composto por declarações em escala Likert de Concordância de 5 pontos, onde 1 era 'discordo totalmente' e 5 era 'concordo totalmente'. Esse instrumento foi aplicado para as dimensões 'Cultura de Orientação ao Cliente', 'Atitude', 'Uso da Tecnologia na Gestão de Relacionamento com o Cliente' e 'Vantagem Competitiva' e passou por uma etapa de pré-teste com um especialista acadêmico e dezoito profissionais hoteleiros. Algumas mudanças foram sinalizadas à título de melhora na redação das variáveis, visto que elas passaram por um processo de tradução.

Para a dimensão 'Performance Organizacional' foi necessário obter os dados secundários relativos à performance do meio de hospedagem, mensurada por meio da nota de avaliação geral dos hóspedes. A fonte de dados escolhida, contemplando o maior número de empreendimentos respondentes, foi a Plataforma *TripAdvisor*.

Optou-se por uma amostra não probabilística, pois entende-se que a pesquisa delineada representa um processo seletivo orientado pelas características da pesquisa, e não por um critério estatístico de generalização (Sampieri et al., 2014). A população escolhida foram os meios de hospedagem brasileiros amparados pela Lei Geral do Turismo (11.771/2008), na qual não se enquadram imóveis de locação por temporada, como o Airbnb.

A coleta de dados foi realizada com gestores e colaboradores, entre outubro e dezembro de 2022. Cartas-convite foram encaminhadas via e-mail, entregues pessoalmente e divulgadas em redes sociais no sentido de incentivar a resposta ao instrumento de coleta de dados.

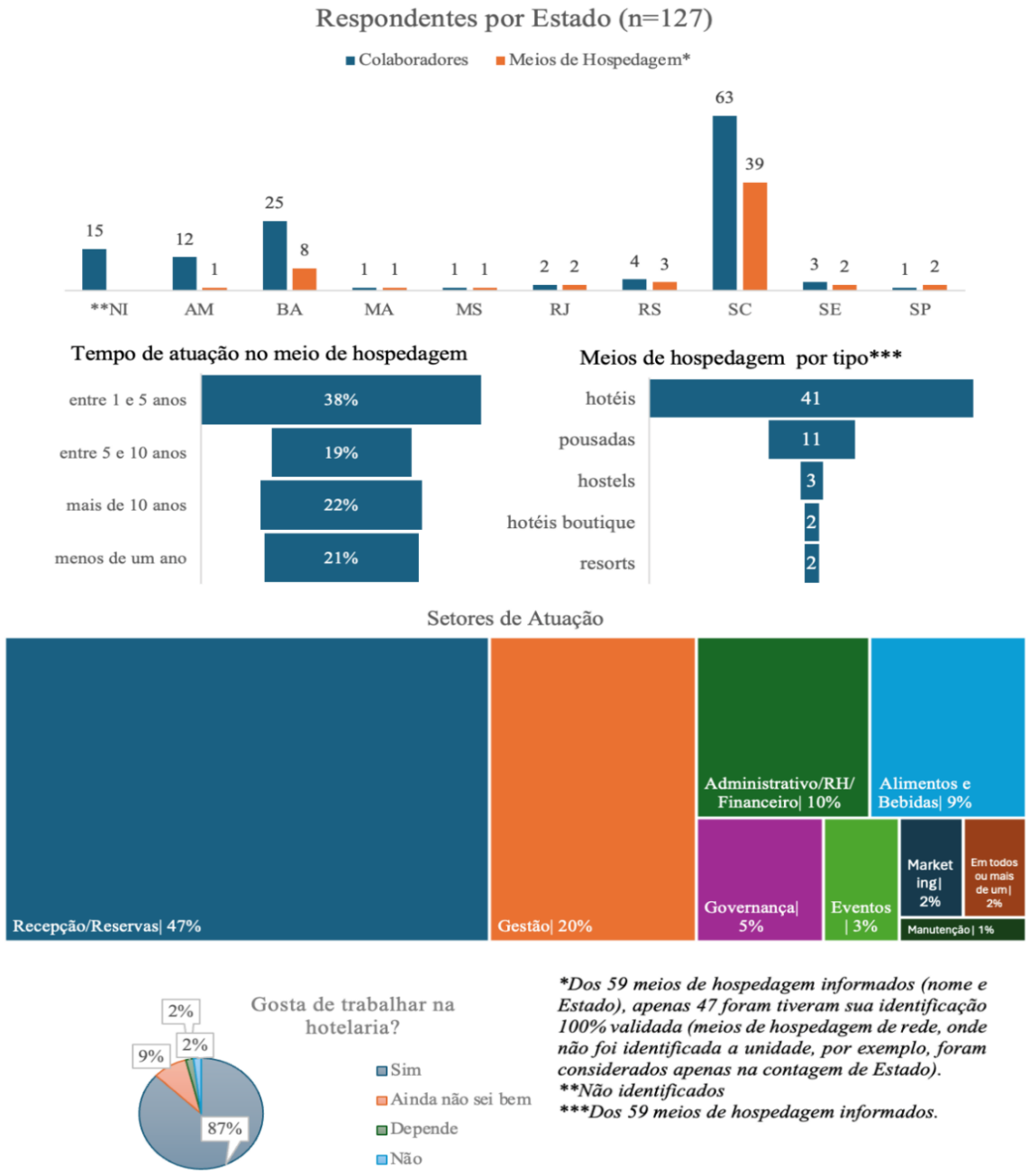
Os dados, após coletados, foram extraídos do Google Forms, em formato planilha do Microsoft Excel. O banco de dados foi tratado e analisado no software de análise estatística multivariada Jasp 0.16.4.0.

Considerando que as variáveis utilizadas para a construção dos instrumentos já haviam sido validadas em seus estudos, não se julgou necessário realizar uma análise fatorial exploratória, avançando-se para a análise fatorial confirmatória (AFC) do modelo proposto. A AFC foi implementada utilizando o método de estimação Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS), adequado para dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016).

4 Resultados e discussão

A coleta de dados da amostra obteve um total de 136 respostas para o questionário, sendo validadas 127 respostas, com a participação de 47 meios de hospedagem identificados de forma completa. Os demais dados gerais da amostra seguem na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Informações gerais da amostra



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A maior concentração de respondentes veio dos setores de Recepção e Gestão, fato esperado devido às condições de trabalho desses setores e seu maior acesso às ferramentas online. Também, foram estes os setores mais abordados na coleta.

Além disso, é característica da hotelaria – e um reflexo de cultura organizacional – que outros setores não sejam envolvidos, devido às dificuldades que encontrariam para responder o instrumento e a falta de interesse ou disponibilidade das lideranças para intermediar.

O baixo envolvimento do setor de Governança na pesquisa, por exemplo, ao contrário do seu alto envolvimento na entrega da oferta hoteleira e relacionamento com o hóspede, é um retrato de como as lideranças precisam integrar mais o setor como parte ativa na cultura organizacional e do 'palco' de entrega da experiência (Zomerdijk & Voss, 2010).

A maior parte dos participantes já tem um tempo de atuação próximo à média dos 5 anos dentro dos meios de hospedagem em que atuam, o que favorece sua percepção com relação aos fatores da cultura organizacional (Brown et al., 2002). Destaca-se também que a maioria dos participantes da amostra afirma gostar de trabalhar no setor hoteleiro, o que pode ser um fator relevante para a uma atitude positiva de orientação ao cliente (Golubovskaya et al., 2017).

A amostra contou com 47 meios de hospedagem com identificação completa (nome e localização). Destaca-se a participação de empreendimentos de Santa Catarina e Bahia (onde houve coleta presencial). A representação dos demais Estados se dá pelos convites feitos por meio digital.

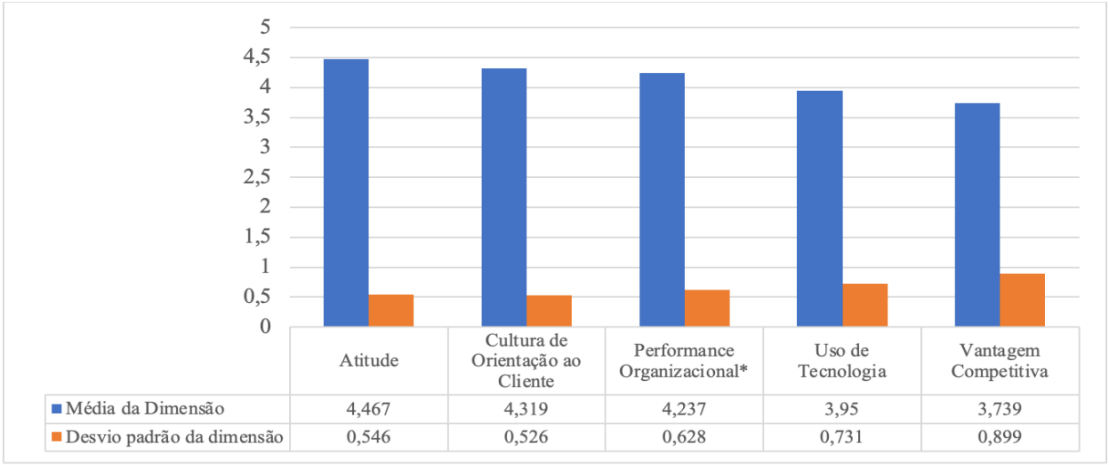
Considera-se importante registrar sobre as negativas de resposta ao questionário: questões como alta demanda e/ou alta temporada, o que impediria de mobilizar a equipe no preenchimento do instrumento, bem como impedimentos por políticas internas da Rede (unidades de redes internacionais, por exemplo) e pela LGPD (alegado por alguns sindicatos) foram os motivos identificados para não participação da pesquisa. Entretanto, a ausência de retorno aos e-mails e mensagens enviados diretamente às organizações teve um número maior de ocorrências. Entende-se que tal 'silêncio' integre, de alguma forma, o resultado da coleta, já que gera evidências sobre a cultura organizacional, como a possível desatenção em processos de atendimento (não detectar a mensagem ou ausência de resposta de um e-mail ou mensagem via Direct nas redes sociais pode ser entendido como uma falha de relacionamento com o cliente).

Como análise descritiva do questionário, a Figura 3 (p. 11) apresenta um gráfico com as médias de cada fator/dimensão. As variáveis das dimensões foram avaliadas pelos participantes por meio de uma escala Likert de concordância, onde 1 era 'discordo totalmente' e 5 era 'concordo totalmente'. Consideraram-se, para os fins de extração das médias, todas as variáveis e a amostra total (n=127).

Com todas as médias próximas ou acima de 4, entende-se que a amostra percebe os traços de adoção da cultura *customer-centric* nos meios de hospedagem onde atuam e se vê praticante dela. Tal fato se explica, principalmente, pelas médias das três primeiras dimensões. Sabe-se que o papel da cultura é fundamental no sucesso da adoção do *customer centricity* (Shah et al., 2006) e que ter colaboradores que demonstrem habilidades comportamentais e atitudinais, para além das competências técnicas, é um dos meios de se alcançar esse propósito (Kelley, 1992; Brown et

al., 2002; Hu et al., 2020). A percepção dos participantes na dimensão ATITUDE foi a mais alta do conjunto.

Figura 3 – Gráfico das Médias por dimensão



	Atitude	Cultura de Orientação ao Cliente	Performance Organizacional*	Uso de Tecnologia	Vantagem Competitiva
Média da Dimensão	4,467	4,319	4,237	3,95	3,739
Desvio padrão da dimensão	0,546	0,526	0,628	0,731	0,899

**média das notas extraídas do TripAdvisor*

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

As médias de tecnologia e vantagem competitiva ficaram abaixo de 4, com desvio padrão significativo. As variáveis que mensuravam o preparo da operação para o uso de tecnologia tiveram média levemente superior às que estimavam a existência do ferramental tecnológico adequado para o relacionamento com o cliente. Entretanto, o maior nível de concordância se comportou de forma contrária.

A análise dessa dimensão demonstra que para além da estrutura tecnológica disponível, organizar o meio de hospedagem para o uso adequado dos recursos, gerindo e envolvendo as equipes para a construção do relacionamento é essencial para se obter resultados do uso da tecnologia na cultura *customer-centric* (Sin et al., 2005; Lam & Law, 2019; Kotler et al., 2021).

Já a percepção dos colaboradores sobre a diferenciação de seus serviços no mercado em que atuam teve níveis de concordância baixos, na contramão da sua concordância com a preocupação do meio de hospedagem estar atento à dinâmica e desejos do consumidor, adaptando sua oferta e inovando por diferenciação. Apenas a reputação da marca se destacou na visão de mercado. Comportamento similar foi observado no estudo base da escala aplicada (Zhou et al., 2009). As variáveis de inovação e reputação se destacaram dentro da dimensão. Os achados corroboram que a construção da vantagem competitiva com a ativação de recursos únicos da empresa dentro de uma cultura orientada ao cliente favorece a diferenciação por inovação e traz ganhos para a marca, tal como já constatado nos estudos de Bharwani e Matheus (2016), Gohr et al. (2011), Hossain et al. (2021) e Li Sa et al. (2020).

Há que se deixar o parêntese sobre a possível lacuna de entendimento ter impactado na média baixa e considerável desvio-padrão das duas últimas dimensões, dado o fato de o

instrumento ter sido aplicado com colaboradores de diversos setores, níveis hierárquicos e com tempos de atuação distintos, ao contrário da escala original, que a aplicou apenas com gestores.

Já a média de Performance Organizacional, considerando que a nota atribuída pelos hóspedes no TripAdvisor varia entre 1 (horrível) e 5 (excelente), foi considerada alta, demonstrando que os meios de hospedagem da amostra apresentam uma performance satisfatória pela percepção dos seus hóspedes. Uma cultura orientada ao cliente tende a ter clientes mais satisfeitos e reflexos positivos em sua performance (Kandampully, 2006; Polo Peña et al., 2016; Zhou et al., 2009). Entretanto, o desvio-padrão alto chama a atenção e requer uma análise mais profunda para entendimento dos fatores que o causaram.

Na sequência, a análise fatorial confirmatória (AFC) do banco de dados do questionário apresentou resultados de ajuste satisfatórios. Conforme pode ser visto na Tabela 1, os valores de qui-quadrado foram não significativos e a razão qui-quadrado por graus de liberdade também foi adequada. Os índices de CFI, TLI e RMSEA suportaram o modelo.

Tabela 1 - Índices de Ajuste do Modelo Proposto

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	*p*	CFI	TLI	RMSEA (90% IC)
Modelo base	680.879	623	1092,904	0,054	0.988	0.987	0.027 [.00, .04]
Modelo ajustado	469.660	428	1097,336	0,085	0.990	0.989	0.028 [.00, .04]

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Como algumas cargas fatoriais padronizadas ficaram abaixo do limite recomendado de > 0,45 (Domi et al., 2020; Joreskog & Sorbom, 1996), foram retirados os itens, um a um, pela menor carga, até se alcançar o ponto de corte estabelecido. Após a retirada, atendeu-se ao critério de validade convergente estabelecido, chegando-se ao limite de > 0,5 recomendado por Hair Jr. et al. (2009), com exceção de duas cargas (0,466 e 0,495), como pode ser visto na Tabela 2 (p.13). Os índices de ajuste não sofreram alterações significativas e continuaram suportando o modelo.

A análise das cargas fatoriais padronizadas da Tabela 2 permite destacar alguns pontos adicionais. A maior carga foi em uma variável relativa ao treinamento para desenvolver as habilidades necessárias para criar relacionamentos duradouros com os clientes. Praticamente todas as demais cargas acima de 0,7 acompanham os esforços de se manter o interesse, as expectativas e necessidades dos clientes em foco e como um diferencial competitivo, o que denota a adoção de orientação ao cliente e um dos seus benefícios (Deshpande et al., 1993).

Gosto de lembrar os nomes dos meus clientes' e '*Tento ajudar os clientes a alcançarem seus objetivos'* foram as variáveis com carga fatorial mais baixa no todo, ambas da dimensão Atitude, possível indicativo de dificuldade dos colaboradores em performar os itens descritos. Tais dificuldades podem vir tanto de características pessoais quanto das condições oferecidas pela cultura organizacional. Observa-se, porém, que do ponto de vista atitudinal mensurado pelo fator, todas demais variáveis corroboram um comportamento positivo, tanto de disposição quanto de prazer no atendimento às necessidades dos clientes. Nesse cenário, ressalta-se a importância do gestor na condução das equipes e na gestão de talentos, tal qual defendido por Reilley (2018).

Tabela 2 - Cargas fatoriais padronizadas (AFC) das variáveis do modelo reajustado

VARIÁVEIS	CARGAS PADRONIZADAS*
Cultura Orientada ao Cliente	
1. Monitoramos continuamente as necessidades de nossos clientes.	0,578
2. Nosso desenvolvimento de serviços é baseado em boas informações de mercado e clientes.	0,719
3. Estamos mais focados no cliente do que nossos concorrentes.	0,508
4. Nossos serviços são os melhores do ramo.	0,674
Atitude	
1. Acho fácil sorrir para cada um dos meus clientes.	0,697
2. Gosto de lembrar os nomes dos meus clientes.	0,495
3. É natural ter empatia pelos meus clientes.	0,659
4. Gosto de responder rapidamente aos pedidos dos meus clientes.	0,697
5. Tenho satisfação em fazer meus clientes felizes.	0,525
6. Eu realmente gosto de servir meus clientes.	0,625
7. Tento ajudar os clientes a alcançarem seus objetivos.	0,466
8. Eu alcanço meus próprios objetivos satisfazendo os clientes.	0,619
9. Faço com que os clientes falem sobre suas necessidades de serviço comigo.	0,621
10. Eu tomo uma abordagem de resolução de problemas com meus clientes.	0,591
11. Eu mantenho os melhores interesses do cliente em mente.	0,811
Uso da Tecnologia na Gestão de Relacionamento	
1. Minha organização tem a sabedoria e os recursos necessários para ter sucesso na gestão de relacionamento com nossos clientes.	0,563
2. Nossos programas de treinamento são projetados para desenvolver as habilidades necessárias para criar relacionamentos duradouros com os clientes.	0,840
3. Minha organização tem estratégias claras no que diz respeito ao relacionamento com cliente em cada etapa: atrair, vender, check in, hospedar, check out, fidelização etc.	0,656
4. O desempenho dos colaboradores é medido e recompensado com base no atendimento às necessidades do cliente e no atendimento bem-sucedido ao cliente.	0,737
5. Nossa estrutura organizacional é especialmente projetada em torno das necessidades e expectativas dos nossos clientes.	0,790
6. Minha organização tem equipe especializada para fornecer suporte para a utilização de aplicativos, sistemas e outros equipamentos (tablets, notebooks etc.), para que possamos construir relacionamentos com clientes.	0,522
7. Minha organização tem os aplicativos adequados para atender nossos clientes.	0,592
8. Minha organização tem os equipamentos adequados para atender nossos clientes.	0,662
9. Informações individuais de cada cliente estão disponíveis em cada ponto de contato (é possível acessar o local onde elas estão registradas).	0,597
Vantagem Competitiva	
1. Estamos constantemente buscando novidades que nos permitam estabelecer uma vantagem em relação aos nossos concorrentes.	0,694
2. Se alguma vez houvesse uma nova maneira de atender os clientes, nossa empresa seria capaz de oferecer isso.	0,764
3. É difícil para nossos concorrentes nos imitarem.	0,754
4. Nossos serviços são únicos e ninguém além de nossa empresa pode oferecê-los.	0,691
5. Levamos vários anos para construir nossa reputação de marca — ninguém pode facilmente copiar isso.	0,573
6. Nossas vantagens são incorporadas na empresa e não em indivíduos — ninguém pode nos copiar roubando nossos funcionários de nós.	0,679
7. Ninguém pode copiar nossas rotinas corporativas, processos e cultura.	0,665

*p< 0.001 para todas as cargas

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

Quanto aos demais índices de ajuste, reconhece-se a limitação da Variância Média Extraída (VME) exposta para cada fator na Tabela 3, estando abaixo do limite recomendado de 50% (Hair Jr. et al., 2009). Entretanto, como todos os demais índices de ajuste suportaram o modelo, com a confiabilidade e a fidedignidade composta das dimensões acima de 0,7 (Hair Jr. et al., 2009; Valentini & Damásio, 2016) e mais da metade das cargas fatoriais padronizadas serem ≥ 0,7, suportando a garantia de significância prática (Hair Jr. et al., 2009), defende-se a mensuração e estruturação do modelo considerando o tamanho da amostra obtida, sem que o ponto de corte da VME limite a interpretação dos resultados, por se tratar de um estudo empírico (Valentini & Damásio, 2016).

Tabela 3 - Confiabilidade e Variância Média Extraída

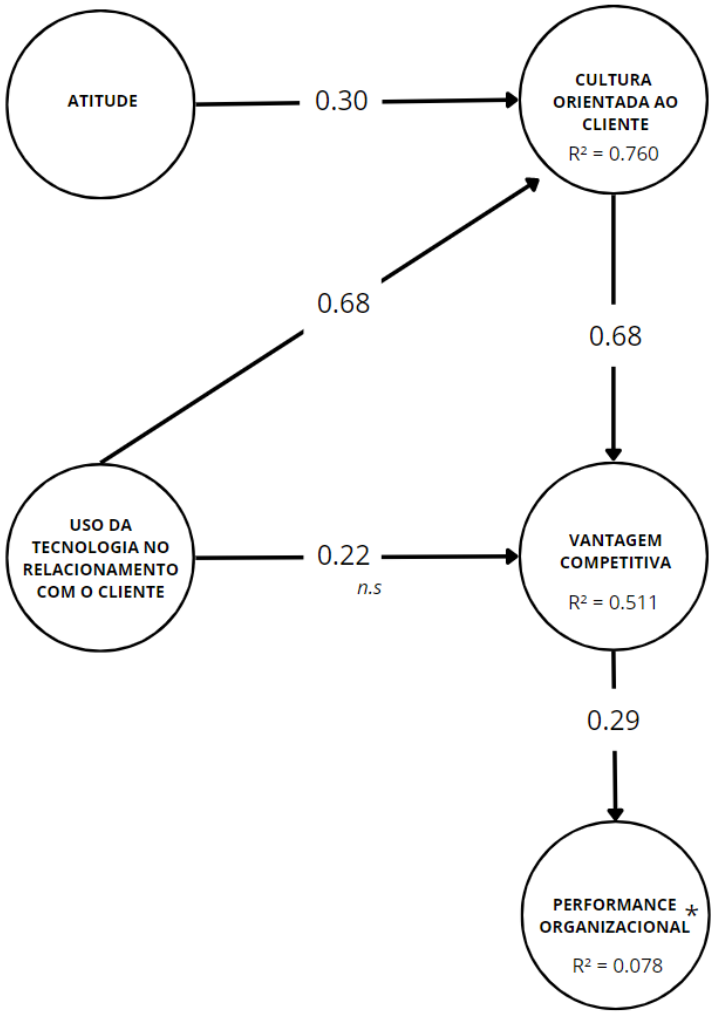
Fatores	α de Cronbach	Variância Média Extraída	Confiabilidade Composta
Cultura Orientada ao Cliente (Polo-Peña et al., 2016)	0,768	30,03%	0,751
Atitude (Brown et al., 2002)	0,885	37,71%	0,875
Uso da Tecnologia na Gestão de Relacionamento (Sin et al., 2005)	0,871	42,00%	0,875
Vantagem Competitiva (Zhou et al., 2009)	0,866	47,69%	0,862

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Na modelagem de equações estruturais e proposição do modelo estrutural, os índices de ajuste mantiveram-se os mesmos da AFC (Tabela 1). O modelo estrutural é o apresentado na Figura 4 (p. 15). As hipóteses suportadas pelo modelo corroboram a fundamentação teórica. Uma cultura centrada no cliente está essencialmente ancorada no fator humano, na tecnologia e nos processos (Hossain et al., 2021; Lamberti, 2013; Shah et al., 2006; Sheth et al., 2000). Tendo *Atitude* e *Uso da Tecnologia* apresentado efeitos na dimensão *Cultura,* é ressaltada a importância do equilíbrio do humano e do tecnológico na prestação de um serviço de excelência (Kotler et al., 2021).

Corroborando o quanto o fator humano é crítico para a implementação da cultura *customer-centric*, a qualidade da experiência do hóspede começa com a qualidade da experiência do colaborador (Golubovskaya et al., 2017). A experiência do hóspede pode ser vista, então, como uma consequência da cultura organizacional. Entretanto, a questão da mão de obra na indústria hoteleira nacional é um assunto delicado e pode ser visto com diferentes lentes – as empresas reclamam de falta de profissionais qualificados; já os colaboradores sofrem com baixas remunerações, falta de valorização e de outras condições organizacionais ideais para performarem uma entrega de valor. Isso tem levado à evasão de profissionais atuantes na hotelaria para outros setores, movimento que foi majorado pela pandemia (Okada, 2021).

Figura 4 - Modelagem de equações estruturais



*realizada com o banco de dados considerando apenas as respostas com os meios de hospedagem que tinham nota no TripAdvisor (n=93). χ2/df = 1220,63 p <.001; CFI = ,96; TLI = ,96; RMSEA (IC 90%) = ,049 [.033, .063].

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Os resultados de mensuração da orientação ao cliente, principalmente associados às análises descritivas e das hipóteses H1 (cultura) e H2 (atitude) surpreendem frente a esse cenário. Ainda que a amostra tenha um tamanho restrito perto da população total estimada de colaboradores, notou-se que muitos respondentes têm um tempo significativo de atuação em seus meios de hospedagem e que as culturas das quais eles fazem parte demonstram traços de adoção de *customer centricity* , pela sua percepção.

A disposição e o prazer no atendimento às necessidades do hóspede demonstradas pela amostra, de fato, impactam positivamente na *Cultura Orientada ao Cliente*. Brown et al. (2002) em seu estudo sobre os traços de personalidade no grau de orientação ao cliente, afirma o quanto esses traços podem ser determinantes do nível de orientação. A validação da hipótese dentro da

amostra brasileira está em consonância com o estudo supracitado. A importância da atitude dos colaboradores no *customer centricity* também foi reforçada pelos estudos de Golubovskaya et al. (2017), Nascimento et al. (2017) e Oliveira et al. (2022;2023a;2023b).

O *uso da tecnologia para gestão do relacionamento* ter apresentado efeito positivo e significante na *Cultura Orientada ao Cliente* vai de encontro aos achados dos estudos que inspiraram essa dimensão, como os de Sin et al. (2005), Palacios-Marques et al. (2016) e Inversini et al. (2020), sendo que este último afirma que quando mais *customer-centric* for uma organização e mais ela utilizar o CRM, melhores serão as percepções dos consumidores quanto ao relacionamento construído e mais difícil será para os competidores imitarem esse recurso.

Ao se considerar que os fatores ligados à *Atitude* e à *Tecnologia* explicaram a variância da Cultura Orientada ao Cliente em 76% e que esse fator apresentou um efeito significativo na *Vantagem Competitiva*, pode-se afirmar que a fundamentação teórica e achados de estudos que a ampararam se refletem no cenário da amostra, validando o modelo proposto. Trabalhar os recursos internos de forma orientada ao cliente já se mostrou uma fonte de vantagem competitiva para empresas hoteleiras (Inversini et al., 2020; Jain & Jain, 2005; Karatepe, 2015; Minghetti, 2003; Palacios-Marques et al., 2016; Rini & Ferdinand, 2021; Smirnova et al., 2018; Tajeddini, 2010; Tang, 2014). Sendo a cultura organizacional um representativo de vários recursos internos ativados (Vargo & Lusch, 2004; 2008) e potencializados pela adoção do *customer centricity* (Barney, 1991; Shah et al., 2006), faz sentido que, uma vez percebida a Cultura, ela esteja positivamente relacionada à Vantagem Competitiva, para a qual também houve percepção.

Atrelando a capacidade e disposição dos colaboradores para atender as necessidades dos clientes e o uso da inteligência de dados como suporte à prestação de serviço *customer-centric* (Hossain et al., 2021; Kandampully, 2006), avança-se nas conclusões de Polo-Peña et al. (2016) de que a orientação ao cliente constitui uma estratégia de vantagem competitiva.

O fato de a tecnologia não ter um efeito direto significante na vantagem competitiva, com o modelo não suportando a hipótese H4, abre lacunas para maior investigação.

Quanto à hipótese 5, na qual a *Vantagem Competitiva* construída com bases em uma cultura orientada ao cliente demonstrou efeito na *Performance,* observa-se também que o achado segue o padrão observado nos estudos que embasaram a hipótese e fundamentação teórica. O estudo de Papaioannou et al. (2018) detectou positivos e significativos efeitos da orientação ao cliente nas receitas, volume de vendas, fatia de mercado e retorno do investimento de hotéis de quatro e cinco estrelas gregos. O estudo de Zhou et al. (2009) também concluiu que a vantagem competitiva está positivamente associada à performance organizacional – quanto maior a vantagem, melhor a performance.

Observa-se que o baixo poder de explicação – ainda que positivo – da variância da Performance pela Vantagem Competitiva (R^2=7,8%) talvez possa se explicar com os fatos levantados na análise descritiva da amostra, considerando o real entendimento dos respondentes sobre as variáveis da vantagem competitiva. Correlacionando os achados empíricos com a teoria, percebe-se que os meios de hospedagem que tiveram sua performance avaliada, tendo como indicador a sua nota no TripAdvisor, apresentam reflexos da orientação ao cliente em sua

vantagem competitiva capazes de impactar em sua avaliação de serviço, ou seja, na percepção de seus hóspedes.

A percepção dos participantes da amostra se manteve positiva ao longo de todas as dimensões testadas e o fato de a maioria das hipóteses principais (H1, H2, H3 e H5) terem se confirmado reforça a significância do achado empírico, fornecendo uma resposta positiva à questão de pesquisa desse estudo.

Conclusão

Corroborando o quanto o fator humano é crítico para a implementação da cultura *customer-centric*, a qualidade da experiência do hóspede começa com a qualidade da experiência do colaborador (Golubovskaya et al., 2017). A experiência do hóspede pode ser vista, então, como uma consequência da cultura organizacional. Entretanto, a questão da mão de obra no setor hoteleiro nacional é um assunto delicado e pode ser visto com diferentes lentes – as empresas reclamam de falta de profissionais qualificados; já os colaboradores sofrem com baixas remunerações, falta de valorização e de outras condições organizacionais ideais para performarem uma entrega de valor. Isso tem levado à evasão de profissionais atuantes na hotelaria para outros setores, movimento que foi majorado pela pandemia (Okada, 2021).

Os resultados de mensuração da orientação ao cliente, principalmente associados às análises descritivas e das hipóteses H1 (cultura) e H2 (atitude) surpreendem frente a esse cenário. Ainda que a amostra tenha um tamanho restrito perto da população total estimada de colaboradores, notou-se que muitos respondentes têm um tempo significativo de atuação em seus meios de hospedagem e que as culturas das quais eles fazem parte demonstram traços de adoção de *customer centricity*, pela sua percepção.

A disposição e o prazer no atendimento às necessidades do hóspede demonstradas pela amostra, de fato, impactam positivamente na *Cultura Orientada ao Cliente*. Brown et al. (2002) em seu estudo sobre os traços de personalidade no grau de orientação ao cliente, afirma o quanto esses traços podem ser determinantes do nível de orientação. A validação da hipótese dentro da amostra brasileira está em consonância com o estudo supracitado. A importância da atitude dos colaboradores no *customer centricity* também foi reforçada pelos estudos de Golubovskaya et al. (2017), Nascimento et al. (2017) e Oliveira et al. (2022;2023a;2023b).

O *uso da tecnologia para gestão do relacionamento* ter apresentado efeito positivo e significante na *Cultura Orientada ao Cliente* vai de encontro aos achados dos estudos que inspiraram essa dimensão, como os de Sin et al. (2005), Palacios-Marques et al. (2016) e Inversini et al. (2020), sendo que este último afirma que quando mais *customer-centric* for uma organização e mais ela utilizar o CRM, melhores serão as percepções dos consumidores quanto ao relacionamento construído e mais difícil será para os competidores imitarem esse recurso.

Ao se considerar que os fatores ligados à *Atitude* e à *Tecnologia* explicaram a variância da Cultura Orientada ao Cliente em 76% e que esse fator apresentou um efeito significativo na

Vantagem Competitiva, pode-se afirmar que a fundamentação teórica e achados de estudos que a ampararam se refletem no cenário da amostra, validando o modelo proposto. Trabalhar os recursos internos de forma orientada ao cliente já se mostrou uma fonte de vantagem competitiva para empresas hoteleiras (Inversini et al., 2020; Jain & Jain, 2005; Karatepe, 2015; Minghetti, 2003; Palacios-Marques et al., 2016; Rini & Ferdinand, 2021; Smirnova et al., 2018; Tajeddini, 2010; Tang, 2014). Sendo a cultura organizacional um representativo de vários recursos internos ativados (Vargo & Lusch, 2004; 2008) e potencializados pela adoção do *customer centricity* (Barney, 1991; Shah et al., 2006), faz sentido que, uma vez percebida a Cultura, ela esteja positivamente relacionada à Vantagem Competitiva, para a qual também houve percepção.

Atrelando a capacidade e disposição dos colaboradores para atender as necessidades dos clientes e o uso da inteligência de dados como suporte à prestação de serviço *customer-centric* (Hossain et al., 2021; Kandampully, 2006), avança-se nas conclusões de Polo-Peña et al. (2016) de que a orientação ao cliente constitui uma estratégia de vantagem competitiva.

O fato de a tecnologia não ter um efeito direto significante na vantagem competitiva, com o modelo não suportando a hipótese H4, abre lacunas para maior investigação.

Quanto à hipótese 5, na qual a *Vantagem Competitiva* construída com bases em uma cultura orientada ao cliente demonstrou efeito na *Performance,* observa-se também que o achado segue o padrão observado nos estudos que embasaram a hipótese e fundamentação teórica. O estudo de Papaioannou et al. (2018) detectou positivos e significativos efeitos da orientação ao cliente nas receitas, volume de vendas, fatia de mercado e retorno do investimento de hotéis de quatro e cinco estrelas gregos. O estudo de Zhou et al. (2009) também concluiu que a vantagem competitiva está positivamente associada à performance organizacional – quanto maior a vantagem, melhor a performance.

Observa-se que o baixo poder de explicação – ainda que positivo – da variância da Performance pela Vantagem Competitiva (R^2=7,8%) talvez possa se explicar com os fatos levantados na análise descritiva da amostra, considerando o real entendimento dos respondentes sobre as variáveis da vantagem competitiva. Correlacionando os achados empíricos com a teoria, percebe-se que os meios de hospedagem que tiveram sua performance avaliada, tendo como indicador a sua nota no TripAdvisor, apresentam reflexos da orientação ao cliente em sua vantagem competitiva capazes de impactar em sua avaliação de serviço, ou seja, na percepção de seus hóspedes.

A percepção dos participantes da amostra se manteve positiva ao longo de todas as dimensões testadas e o fato de a maioria das hipóteses principais (H1, H2, H3 e H5) terem se confirmado reforça a significância do achado empírico, fornecendo uma resposta positiva à questão de pesquisa desse estudo.

Referências

Bahri-Ammari, N., & Nusair, K. (2015). Key factors for a successful implementation of a customer relationship management technology in the Tunisian hotel sector. *Journal of Hospitality and*

Tourism Technology, *6*(3), 271–287. https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2014-0042

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service innovations in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *8*(4), 416–431. https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2016-0020

Brown, T. O. M. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Selfand Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, *39*(1), 110–119.

Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *36*(5), 563–582. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, *9*(5), 672–688. https://doi.org/10.1108/14637150310496758

Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *41*, 175–183. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.006

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23. https://doi.org/10.2307/1252055

DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *21*(3), 425–438. https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373

Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, *26*(1), 130–146. https://doi.org/10.1177/1356766719867374

Faro, L.; Spina, E. (2007). The Need for a Customer-centric Approach for Services Development and Operation in the Brazilian Telecommunications Market. *First International Conference on the Digital Society (ICDS'07).*

Fasone, V., Hofer, S., & Scuderi, R. (2016). Hotels in a customer-centred business model: Empirical findings from Val Gardena. *Tourism*, *64*(1), 97–108.

Frank, L., Poll, R., Roeglinger, M., & Lea, R. (2020). Design heuristics for *customer-centric* business processes. *Business Process Management Journal*, *26*(6), 1283–1305. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0257

Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experience: why

selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *43*(3), 87–96.

Gohr, C. F., Santos, L. C., Burin, C. B., Marques, M. D. S., & Arai, R. M. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do Modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, *4*(1), 115–139.

Golubovskaya, M., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2017). The meaning of hospitality: do employees understand? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(5), 1282–1304. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0667

Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *33*(1), 347–356. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005

Guimarães, J., Severo, E., & Vasconcelos, C. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil. *Brazilian Business Review*, *14*(3), 352–367. https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6

Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive *customer centricity* ? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *40*(1), 25–42. https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6.ed.). Bookman.

Hossain, M. S., Kannan, S. N., & Raman Nair, S. K. K. (2021). Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, *22*(6), 679–710. https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1837049

Hu, B., Liu, J., & Zhang, X. (2020). The impact of employees' perceived CSR on customer orientation: an integrated perspective of generalized exchange and social identity theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(7), 2345–2364. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0822

Inversini, A., De Carlo, M., & Masiero, L. (2020). The effects of *customer-centric*ity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *86* (2019). https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102436

Jain, R., & Jain, S. (2005). Towards relational exchange in services marketing: insights from hospitality industry. *Journal of Services Research*, *5*(2), 139–150.

Joreskog, K., & Sorbom, D. (1996). *LISREL8: User's reference guide.* Scientific Software.

Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *18*(3), 173–187. https://doi.org/10.1108/09596110610658599

Karatepe, O. M. (2015). High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and

Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediational Model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *16*(3), 203–223. https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1054753

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Sextante.

Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, *79*(December 2018), 60–69. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015

Lamberti, L. (2013). *Customer centricity* : the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, *21*(7), 588–612. https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476

Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, *25*(2), 65–74. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.07.002

Minghetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a *customer-centric* information system. *Information Technology & Tourism*, *6*(2), 141–152. https://doi.org/10.3727/109830503773048246

Nascimento, J. L. B. do, Vieira, A. L. L. de C., & Santos, G. T. M. dos. (2017). Gestão Hoteleira Como Fator De Competitivdade: Análise Do Binômio Gestor – Hóspede. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, *6*(1), 115–138. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, *October*, 45–78. https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, *25*(3), 243–254. https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1

Okada, H. (2021). *Retomada da hotelaria gera apagão de mão de obra*. Revista Hotéis. https://www.revistahoteis.com.br/retomada-da-hotelaria-gera-apagao-de-mao-de-obra/

Oliveira, T. B. V. L., Sohn, A. P. L., & Linderberg, P. F. (2022). Estratégias de *customer-centric*ity na Hotelaria. *Ateliê Do Turismo*, *6*(2), 1–18.

Oliveira, T. B. V. L. de, Sohn, A. P. L., & Limberger, P. F. (2023a). Orientação ao cliente na hotelaria: mapeamento da produção científica. *Revista Turismo Em Análise*, *34*, 22-44. https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v34i1p22-44

Oliveira, T. B. V. L. de, & Sohn, A. P. L. (2023). Gestão da experiência do cliente: perspectivas contemporâneas na hotelaria. *Turismo: Visão E Ação*, *25*, 358–381. https://doi.org/10.14210/rtva.v25n2.p359-381

Palacios-Marques, D., Guijarro, M., & Carrilero, A. (2016). The use of *customer-centric* philosophy in hotels to improve customer loyalty. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *31*(3),

339–348. https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0110

Papaioannou, A., Kriemadis, T., Kapetaniou, P., Yfantidou, G., & Kourtesopoulou, A. (2018). Customer Oriented Strategy and Business Performance in Tourism and Hospitality Industry. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 417–432. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67603-6_32

Piccoli, G., Lui, T. W., & Grün, B. (2017). The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*, *59*, 349–362. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.015

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy.* Harvard Business School.

Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M., & Rodríguez Molina, M. Á. (2016). The Effect of Customer Orientation on Smaller Sized Service Firms and on the Market: A Multilevel Application Embracing Firms and Customers. *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 566–581. https://doi.org/10.1111/jsbm.12158

Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2019). The culture of hospitality: From anecdote to evidence. *Annals of Tourism Research*, *79*, 102789. https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102789

Reilly, P. (2018). Building *customer centricity* in the hospitality sector: the role of talent management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *10*(1), 42–56. https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0068

Rini, G. P., & Ferdinand, A. T. (2021). Customer Centric in Hospitality Industry: A Systematic Literature Review and Future Research Direction. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *12*(1), 124–136. https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/17359

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ed.). McGraw Hill.

Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, *8*(2), 134–153. https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2013-0031

Scott, N.; Laws, E.; Boksberger, P. The marketing of hospitality and leisure experiences. Journal of Hospitality and Leisure Marketing, v. 18, n. 2–3, p. 99– 110, 2009

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to *customer centricity* . *Journal of Service Research*, *9*(2), 113–124. https://doi.org/10.1177/1094670506294666

Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). the Antecedents and Consequences of. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 55–56.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, *39*(11/12), 1264–1290. https://doi.org/10.1108/03090560510623253

Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, *86*(October), 457–467. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.040

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, *31*(2), 221–231. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013

Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *39*, 1–10. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008

Ulaga, W. (2018). The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. *AMS Review*, *8*(1–2), 80–83. https://doi.org/10.1007/s13162-018-0119-x

Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *32*(2). https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, *62*(11), 1063–1070. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, *13*(1), 67–82. https://doi.org/10.1177/1094670509351960

SOBRE OS AUTORES

Thais B. V. L. de Oliveira
Contribuições: Concepção da pesquisa; Revisão da literatura; Coleta de dados; Análise de dados; Metodologia; Discussão dos resultados; Redação final.
E-mail: tbvloliveira@gmail.com / ORCiD: https://orcid.org/0000-0003-1856-1968

Ana Paula L. Sohn
Contribuições: Coleta de Dados; Revisão Crítica; Redação Final.
E-mail: anasohn@univali.br / ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7319-8869

COMO CITAR

Oliveira, T. B. V. L., & Sohn, A. P. L. (2025). A percepção da cultura *customer-centric* nos meios de hospedagem brasileiros. *Revista Hospitalidade*, *22*, 1191, https://doi.org/10.29147/revhosp.v22.1191