




ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER-CENTRICITY* NA HOTELARIAⁱ

CUSTOMER-CENTRICITY STRATEGIES IN HOTEL MANAGEMENT

Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira – (UNIVALI)^{*1}

Ana Paula Lisboa Sohn (UNIVALI)^{*2}

Pablo Flôres Limberger – (UNIVALI)^{*3}

Palavras-chave	Resumo
<p>Hotelaria. <i>Customer-centricity</i>. Experiência do cliente. Valor para cliente.</p> <div data-bbox="165 1155 400 1413" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>ISSN 2594-8407</p><p>Licenciada por <i>Creative Commons</i> Atribuição Não Comercial / Sem Derivações / 4.0/</p></div>	<p>O aumento da competitividade tem transformado o setor hoteleiro. Dentre as mudanças incorporadas pela atividade hoteleira destaca-se o <i>customer-centricity</i>, uma abordagem emergente e associada ao sucesso das organizações hoteleiras. O presente artigo visa apresentar um ensaio teórico sobre <i>customer-centricity</i> na hotelaria, por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica, sintetizando a literatura relevante sobre o assunto. Como resultados, viu-se que o <i>customer-centricity</i> destaca-se como uma estratégia organizacional que auxilia as empresas hoteleiras a promover experiências memoráveis, gerando valor para os hóspedes e vantagem competitiva superior em seu mercado de atuação. A cocriação, o fator humano dos serviços hoteleiros e o uso de sistemas de informação são observados como fatores-chaves para o sucesso da implementação de estratégias de <i>customer-centricity</i> na hotelaria.</p>



Keywords	Abstract
<p><i>Hospitality. Customer-centricity. Customer experience. Value for customer.</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Submetido em: 04/02/2022 Aprovado em: 03/05/2022 Publicado em: 14/06/2022</p> <p>Editor: Izac Bonfim</p> </div>	<p><i>Increased competitiveness has been transforming the hotel sector. Among the changes incorporated by the hotel activity, customer-centricity stands out, a relatively new approach associated with the success of hospitality organizations. This article aims to present a theoretical essay on customer-centricity in hospitality, through exploratory bibliographic research, synthesizing the relevant literature on the subject. As a result, it was seen that customer-centricity stands out as an organizational strategy that contributes for hotel companies to promote memorable experiences, generating value for guests and superior competitive advantage in their market. Co-creation, the human factor of hotel services and the use of information systems are seen as key factors for the successful implementation of customer-centricity strategies in hotels.</i></p>

Como Citar:
Oliveira, T. B. V. L.; Sohn, A. P. L.; Linderberg, P. F. (2022). Estratégias de Customer-Centricity na Hotelaria. *Ateliê do Turismo*. Campo Grande – MS, 6 (2), 22-40, jul-dez



INTRODUÇÃO

Acompanhar o dinamismo das expectativas dos clientes é um desafio para qualquer negócio. Entender e atender às necessidades do público-alvo é um pré-requisito para o sucesso. Nos últimos anos, com o aumento da competitividade, se tem notado um maior foco em atender aos anseios de cada indivíduo, o que demonstra uma inclinação para estratégias de marketing centradas no cliente (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000). Empresas têm entendido que essa abordagem permite a construção de um relacionamento mais próximo e rentável com os clientes, constituindo-se em uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída (Shah *et al.*, 2006; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Observa-se no setor hoteleiro um movimento de transformação, de uma atividade antes com foco no produto/serviço para uma atividade centrada no cliente e com foco na experiência (Knutson *et al.*, 2007; Bharwani & Mathews, 2016). Ao se colocar o hóspede como o centro de todas as estratégias do negócio, adotando uma cultura orientada ao cliente, são esperados benefícios como aumento dos níveis de satisfação, lealdade, reputação, receitas, dentre outros (Inversini, De Carlo, & Masiero, 2020).

Vive-se um novo contexto, o da economia da experiência, no qual Pine e Gilmore (1999), destacam que as empresas que buscam obter vantagens competitivas devem oferecer experiências memoráveis aos clientes. Na economia da experiência, os negócios de hospitalidade que buscam desenvolver e manter uma vantagem competitiva estão cada vez mais canalizando seus esforços para ofertar serviços inovadores e holísticos. Hotéis customizam seus serviços para atender aos gostos pessoais únicos e às necessidades dos hóspedes visando promover experiências únicas e memoráveis (Bharwani & Mathews, 2016). A oferta de experiências satisfatórias por parte dos hotéis é baseada na orientação para criação de valorii ao cliente (Palacios-Marques, Guijarro, & Carrilero, 2016). A criação de valor, já defendida por Churchill e Peter (2013), também é um dos cernes da era de Marketing atual, a 5.0 – Kotler *et al.* (2021) afirmam que o consumidor valora não só a qualidade de produtos e serviços, mas também para a sua jornada em todos os pontos de contato – por isso, a crescente importância de se aumentar o valor ao longo da jornada do cliente e atentar-se à experiência dele com a empresa, como um todo.

Assim, percebe-se que os hóspedes têm exigido níveis de qualidade e hospitalidade excepcionais, aliados a experiências multiculturais e inovativas (Scott, Laws, & Boksberger, 2009; Miao, 2011). Para manterem-se em um contexto de constantes mudanças nas percepções de seus hóspedes, competição globalizada, alterações nos modelos econômicos, dentre outras variáveis às quais o setor está exposto, os empreendimentos hoteleiros precisam escolher sabiamente as estratégias mais adequadas e inovadoras para serem sustentáveis e estarem um passo à frente no seu set competitivo (Bharwani & Mathews, 2016).



Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo apresentar um ensaio teórico sobre *customer-centricity* na hotelaria. Para tanto, foi realizada uma busca em bases de dados sobre a temática. A metodologia da pesquisa é de natureza qualitativa, ancorada em uma revisão sistemática de literatura, sendo utilizados dados secundários publicados em periódicos científicos e livros.

Sobre as justificativas para realização desta pesquisa, é importante salientar que na hotelaria a capacidade de se promover experiências excelentes gera uma vantagem competitiva superior (Ulaga, 2018). Empresas como Marriott, Hilton e Disney são referências quando se trata do assunto, pois entendem que gerenciar a experiência do hóspede é ir um nível além de alcançar a sua satisfação. Estas empresas mostram que buscar o nível do encantamento é um caminho para se alcançar a vantagem competitiva através da gestão da experiência (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018).

Ressalta-se que pesquisas sobre *customer-centricity* na hotelaria são necessárias e trazem novos insights. Esta pesquisa é relevante para profissionais e pesquisadores que atuam no setor de hospitalidade, sendo as implicações deste estudo úteis no contexto da economia da experiência visando a promoção da competitividade por meio da aplicação de estratégias de *customer-centricity*.

Outra justificativa é a escassez de literatura sobre o assunto, especialmente direcionada ao setor de hospitalidade. Por mais viável que o conceito pareça, a indústria hoteleira não parece utilizá-lo ainda de forma efetiva (Inversini *et al.*, 2020). Essa limitação de estudos sobre *customer-centricity*ⁱⁱⁱ na hotelaria é também ensejo para realização da revisão proposta, focando na aplicação da estratégia de centralidade no cliente dentro da oferta hoteleira, a fim de se obter um retrato mais atual do cenário e colaborar com a geração de um instrumento capaz de despertar nos hoteleiros a consciência das benesses na adoção do conceito e na melhoria da experiência dos hóspedes.

O ensaio teórico foi organizado da seguinte forma: apresentação da metodologia utilizada, seguida pela seção de Resultados, onde serão explanados os conceitos de *customer-centricity* e suas respectivas interfaces com o contexto hoteleiro presentes em outros estudos que serão aqui comentados, conduzindo-se o ensaio para as considerações finais.

CUSTOMER-CENTRICITY

Customer-centricity (CC) não é um conceito novo. Peter Drucker, em 1954, já afirmava que o consumidor que determina o que um negócio é, o que ele produz e como ele prosperará (Drucker, 1954 como citado em Shah *et al.*, 2006). Porém, mesmo que a importância de se considerar as necessidades do consumidor acima das necessidades de venda de um produto tenha sido revelada a mais de 50 anos e o tema tenha voltado a receber atenção dos pesquisadores a partir dos anos 90 (Shah *et al.*, 2006), ainda são poucas as empresas que conseguem se alinhar totalmente a uma estratégia de



centralidade no cliente pelo fato dessa transição, de foco no produto para foco no cliente, ser reconhecidamente um desafio para os gestores (Inversini *et al.*, 2020; Shah *et al.*, 2006; Ulaga, 2018).

O estudo de Sheth *et al.* (2000) apontou cinco razões das empresas focarem nos consumidores: (a) pressões intensas para melhorar a produtividade do marketing - o marketing centrado no cliente aumenta a produtividade, focando em clientes rentáveis e reduzindo o investimento em clientes não rentáveis, com achados de que empresas orientadas ao cliente têm melhora tanto na fidelização deles quanto na eficiência de marketing, vez que os custos tendem a ser mais fixos e menos variáveis; (b) aumento na diversidade de mercado, seja pelo porte, localização ou modelo de negócio, gerando uma fragmentação e tornando o mercado de massa e segmentado menos efetivo e eficiente; (c) intensificação da competição - empresas que adotam o CC antes que as demais e de forma mais intensa que os concorrentes tendem a desfrutar de uma vantagem sustentável; (d) consumidores mais exigentes e bem-informados: a crescente diversidade de desejos e recursos tende a tornar o comportamento do consumidor a cada dia menos previsível e empresas precisam se ajustar rapidamente a essa condição para não deixar de atender sua demanda; (e) avanços tecnológicos: a tecnologia, em especial a Internet, facilita o processo de oferecer soluções personalizadas para cada cliente.

Lamberti (2013), afirma que o CC foi adotado com tática de vantagem competitiva por grandes empresas como IBM, Best Buy e JetBlue Airways e que consultorias de renome mundial apontam a estratégia como necessária em resposta ao ambiente instável e de intensa competição. As empresas percebem que o CC é uma das melhores alternativas para desenvolver relacionamentos rentáveis com seus clientes e conseguir performar uma vantagem difícil de ser entendida, copiada ou descartada – a maneira como cada empresa engaja com cada cliente é única (Shah *et al.*, 2006).

O objetivo da gestão centrada no cliente é maximizar a eficiência e a eficácia na criação e oferta de produtos e serviços. Ao invés de focar na adaptação de produtos ou ofertas, foca o entendimento e a satisfação de desejos e necessidades de consumidores, de forma individual, como ponto de partida do processo de planejamento, a fim de integrar as atividades da empresa em torno do cliente (Sheth *et al.*, 2000). É pensar no cliente para criar o produto e não no produto para atrair o cliente. Assim, a condução do processo passa para os consumidores e à empresa caberá não mais influenciar o que, quando e o quanto comprar, mas sim responder de forma mais assertiva à demanda do cliente.

Esse empoderamento do cliente traz à tona a questão da cocriação, cujo aspecto principal é a interação cliente-empresa, sendo hoje a Internet uma plataforma-chave para esse processo. A cocriação, dentro da esfera do marketing, é dependente de o quanto de informação dos seus clientes – a chamada inteligência do cliente (*customer intelligence*) – as empresas conseguem acumular e utilizar em suas estratégias. O marketing centrado no cliente levará clientes e empresas a cocriar produtos, preços e distribuição. Incentivar a cocriação pode aumentar a fidelidade do cliente e reduzir o



custo de fazer negócios. Facilitar a colaboração, a cooperação e a comunicação é fator importante para que a cocriação possa fluir (Sheth *et al.*, 2000).

O desenvolvimento de uma estratégia centrada no cliente requer que os gestores atuem em diferentes frentes simultaneamente. Os gestores precisam preparar o capital humano da organização, incentivando novos comportamentos e a aquisição de novas competências, mudando processos internos, sistemas, métricas. Entender todo esforço que é necessário para se transformar uma cultura organizacional é, por si só, um desafio de gestão considerável (Ulaga, 2018).

Observa-se que *customer-centricity* é uma estratégia organizacional que preza em estabelecer uma relação mútua de satisfação (Day, 2003): o cliente expressa o desejo e a empresa ativa seus recursos para desenvolver soluções para satisfazê-lo e ter retornos na transação. Para desenvolvimento de estratégias de *customer-centricity*, as empresas precisam ficar atentas a cinco aspectos: 1. gerarem informações sobre suas interações com seus clientes, sistematizando-as para dar suporte às estratégias gerenciais, construindo seu banco de dados de inteligência do cliente; 2. envolverem ativamente os clientes em processos, cocriando valor com eles; 3. focarem na experiência do cliente, criando valor com base na subjetividade de cada consumidor; 4. terem operações gerenciadas de forma integrada, assertiva e responsiva; 5. terem fornecedores que consigam dar aporte à customização de produtos/serviços necessária (Lamberti, 2013).

Assim, pesquisas acadêmicas focando no 'o quê' e no 'por quê' da abordagem eram predominantes, até que estudos mais recentes começaram a buscar 'como' a estratégia pode ser implementada com sucesso nas empresas e se alcançar os resultados desejados (Shah *et al.*, 2006; Ulaga, 2018). Abordagens multidisciplinares do assunto destacaram que a centralidade no cliente, ainda que desafiadora, é uma incumbência inevitável para as organizações quando se trata da sua competitividade (Inversini *et al.*, 2020). É consenso que a essência do conceito não reside em como vender produtos para o cliente e sim em como criar valor para ele e, nesse processo, criar valor para a empresa (Shah *et al.*, 2006; Boulding *et al.*, 2005). No quadro 1, elaborado a partir de Shah *et al.* (2006), tem-se uma síntese da abordagem *customer-centric*.

Quadro 1

Síntese da Abordagem Customer-Centric

Filosofia básica	Atender clientes; todas as decisões começam com o cliente; oportunidades de vantagem competitiva
Orientação do negócio	Orientado para relacionamentos
Posicionamento do produto	Destaque dos benefícios do produto para atender às necessidades individuais do cliente
Estrutura Organizacional	Centros de clientes segmentados, gerentes de relacionamento com clientes, equipe de vendas por segmento de clientes



Foco da Organização	Focado externamente, desenvolvimento de relacionamento com o cliente, rentabilidade através da fidelização do cliente; funcionários defensores do cliente
Métricas de Performance	Share of wallet, customer satisfaction, customer lifetime value, customer equity
Critério de Gestão	Portfólio de clientes
Abordagem de venda	Quantos produtos podemos vender esse cliente?
Conhecimento do cliente	O conhecimento do cliente é um ativo valioso.

Fonte: Shah *et al.*, 2006, p. 115 (traduzido pelos autores)

Dentre os fatores-chaves para o sucesso da implementação de estratégias de CC nas empresas, Lamberti (2013) destaca que o quanto mais ativos os consumidores forem dentro do processo de tomada de decisão, mais a abordagem será efetiva. O autor sublinha que a capacidade de uma empresa tratar os clientes como se fossem idealmente únicos, envolvendo-o no processo de geração de valor é a base de uma estratégia de *customer-centricity*. Neste sentido, a empresa deve ser orientada para interagir com o cliente e obter o máximo de informações sobre ele, e saber como guardá-las e o que fazer com elas no momento certo.

Outro fator relevante para a implementação de estratégias de CC é como a empresa lida com mudança, estando apta a modificar toda sua oferta, estar aberta à cocriação, com lideranças comprometidas e atentas aos fatores externos e prontas para reagir às incertezas do mercado. Pensamento disruptivo, proatividade e gestão da incerteza foram habilidades destacadas nesse contexto. Ainda sobre o comportamento das lideranças nesse processo, os líderes devem ser os primeiros demonstrar interesse genuíno pelos seus clientes, saber de seus problemas, anseios, desejos, para motivar o mesmo comportamento em suas equipes, sendo esse aspecto um pré-requisito para implementar uma cultura de centralidade no cliente (Berthon, Holbrook, & Hulbert, 2003). Por questões como as expostas, as empresas precisam primeiro desenvolver a sua capacidade de centralidade antes de implementar, de fato, as práticas de CC.

A implementação de estratégias de CC é um processo que engloba toda a empresa e no qual se destacam as dinâmicas comportamentais, interdepartamentais e interempresariais. A centralidade no cliente pode não ser uma estratégia adequada para qualquer tipo de empresa, pois várias das condições necessárias para implementá-la são variáveis parcialmente exógenas. Assim, além de um estudo e adaptação da estrutura interna, a empresa precisa entender se as condições de seu mercado, relacionamento com fornecedores e demais parceiros da cadeia de suprimentos etc., políticas públicas etc., são compatíveis para que se aposte na transição para essa abordagem como modelo de negócio. Dentre as barreiras para a implementação de práticas centradas no cliente podem ser apontados problemas com a cadeia de fornecedores (pouca colaboração ou disponibilidade/flexibilidade para engajar nas customizações) e relacionamentos



externos fracos ou inconsistentes, recursos de interação pouco qualificados (déficit de suporte tecnológico, por exemplo), gestores não orientados à interação e, conseqüentemente, equipe pouco colaborativas nesse sentido. No que tange a organização, cultura, estrutura, processos e métricas financeiras são as possíveis barreiras detectadas na literatura (Sheth *et al.*, 2000, Shah *et al.*, 2006, Lamberti, 2013).

Destaca-se a importância da cultura organizacional na implementação de estratégias de CC. A cultura organizacional pode ser um impeditivo na abordagem de CC. Isso, muito em função do fato de que todos na empresa devem estar alinhados a um mesmo objetivo: oferecer a todos os clientes a mais ágil, assertiva e completa resposta aos seus desejos. E isso requer um alinhamento organizacional e, talvez, uma mudança comportamental considerável. Comprometimento das lideranças, o realinhamento organizacional, a mudança de visão dos processos e a inserção do aporte tecnológico adequado e a revisão das métricas e sua integração aos processos da organização, para melhor apoiar a gestão no processo decisório são alguns dos caminhos apresentados por Shah *et al.* (2006) para empresas tornarem-se efetivamente centradas no cliente.

METODOLOGIA

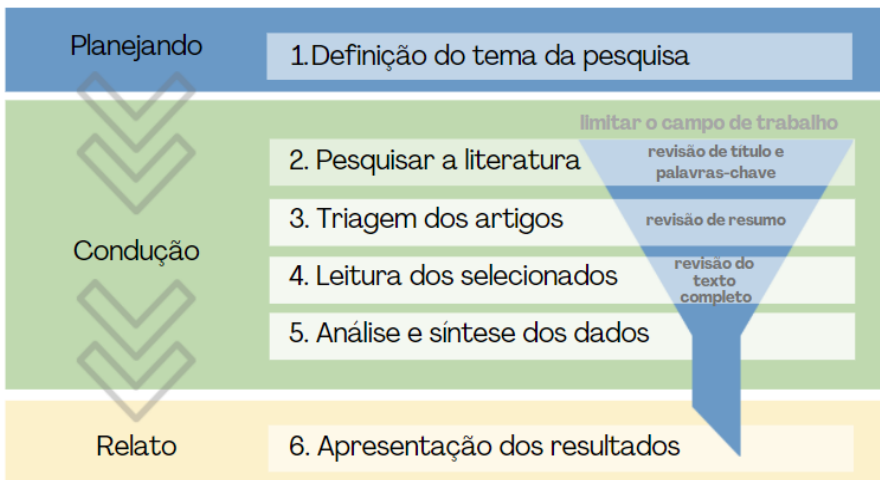
Para melhor compreensão da temática proposta foi delineada uma pesquisa exploratória bibliográfica, apoiada por uma revisão sistemática de literatura (RSL), método escolhido para o presente estudo por se entender que, ao buscar-se o avanço de conhecimento na área é necessário saber onde ele está hoje (Xiao & Watson, 2019). Esta abordagem permite sintetizar a literatura relevante de um domínio, fornecendo uma compreensão sobre os temas selecionados, facilitando a identificação de lacunas e sinalizando futuras agendas de pesquisa (Paul & Criado, 2020).

Para tanto, foram selecionados artigos em bases de dados para uma discussão teórica a fim entender as teorias e constructos (Paul & Criado, 2020). Esta metodologia permite um delineamento do que tem sido publicado dentro da temática. As etapas da pesquisa estão apresentadas a seguir:



Figura 1

Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Para o primeiro estágio foi feito um pré-mapeamento do assunto com uma pesquisa inicial de literatura acerca do tema *customer-centricity* na hotelaria. Nesse estágio foi construído o protocolo de revisão, a fim de se garantir o rigor do estudo, aumentar a confiabilidade e a qualidade da pesquisa a ser realizada. A criação do protocolo foi guiada pela lista de verificação da recomendação PRISMA 2020, estrutura escolhida como base para a condução dessa RSL. PRISMA, acrônimo para *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*, é um relatório de itens recomendados para análises sistemáticas que preza pelo detalhamento de métodos e resultados, permitindo que os usuários avaliem a confiabilidade e a aplicabilidade dos resultados da revisão, bem como a repliquem, caso desejado (Page *et al.*, 2021; Galvão & Ricarte, 2019).

Tabela 1

Protocolo de Revisão e Estratégias de Busca pelo checklist PRISMA 2020

Critérios de elegibilidade	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
	<ul style="list-style-type: none"> • disponíveis na íntegra; • artigos publicados em revistas acadêmicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>customer-centricity</i> em outros contextos ou negócios que não sejam meios de hospedagem;



	<ul style="list-style-type: none"> estudos com aplicações em hotéis ou revisões sistemáticas de literatura sobre customer-centricity na hospitalidade/hotelaria. 	<ul style="list-style-type: none"> outros materiais que sejam não artigos publicados em revistas acadêmicas; artigos que contemplem menos que duas palavras-chaves da estratégia de busca no seu título ou lista de palavras-chave.
Fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> indexados nas bases Scopus e Google Scholar; snowballed literature – literatura extraída das referências dos artigos inclusos. 	
Estratégia de busca	Texto completo Revistas acadêmicas Palavras-chave: <ul style="list-style-type: none"> <i>customer-centricity</i>, <i>customer centric</i>, <i>hospitality</i>, <i>hotel*</i> (Scopus) '<i>Customer centricity in hospitality industry</i>' (Google Acadêmico) 	

Fonte: Elaborado pelos autores com base na estrutura do *checklist* PRISMA 2020

A etapa de busca de literatura consistiu na aplicação das estratégias de busca em bases de dados acadêmicas (Xiao & Watson, 2019). Nessa etapa, foram feitos o teste e o ajuste das palavras-chave aplicando os operadores booleanos AND (e) e OR (ou) para construção das estratégias avançadas de busca (Galvão & Ricarte, 2019). Nessa etapa, foi selecionado o seguinte quantitativo de artigos por base de dados:

Tabela 2

Quantitativo de artigos buscados por base de dados

Scopus	48 artigos	Google Scholar	17.800 resultados encontrados
Amostra considerada (após remoção das duplicatas)	36 artigos	Amostra considerada	20 primeiros resultados listados como os mais relevantes

Fonte: Elaborado pelos autores

Retiradas as duplicatas, 53 artigos passaram pela etapa de seleção e triagem para inclusão. Nesse estágio, os critérios de inclusão e de exclusão estabelecidos no protocolo foram aplicados, visando não só facilitar a escolha de um volume de literatura administrável para a revisão, como também garantir a relevância dos artigos escolhidos.



Pela recomendação PRISMA, nessa etapa os artigos devem ser triados e considerados elegíveis para serem incluídos e analisados nas próximas etapas da revisão (Pati & Lorusso, 2018; Xiao & Watson, 2019).

Após do processo de seleção e triagem, 12 artigos das bases de dados foram incluídos para a leitura. Ao longo dessa etapa, optou-se por se adicionar uma fase complementar: para se obter uma amostra mais completa de literatura, pesquisadores costumam conduzir as chamadas *forward* e *backward searches*, visando identificar na lista de referências dos artigos elegíveis outras pesquisas relevantes sobre o tema estudado (Xiao & Watson, 2019). Essa busca acaba gerando o que se chama de *snowballed literature* – a literatura achada por meio das referências dos artigos incluídos (Pati & Lorusso, 2018), utilizada como suporte para expansão da pesquisa.

Considerando as referências, foram incluídos mais 9 artigos, totalizando 19 artigos que tiveram sua qualidade acessada na etapa de análise, visando entender cada estudo antes de iniciar as comparações e integração nos resultados. A etapa de síntese dos artigos selecionados foi realizada priorizando os detalhes relevantes de cada um deles com relação ao problema e objetivos dessa pesquisa. A redação dos resultados que será apresentada na seção a seguir.

ESTRATÉGIA DE *CUSTOMER-CENTRICITY* NA HOTELARIA

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).

Ao se falar da experiência do cliente aplicada na hotelaria é perceptível o fato de que colocar o hóspede no centro dos esforços no negócio pode contribuir para gerar valor tanto para ele quanto para a empresa. A busca por competitividade e hóspedes mais satisfeitos e leais, motivam a adoção de estratégias de *customer-centricity* por parte das empresas hoteleiras (Inversini *et al.*, 2020; Palacios-Marques *et al.*, 2016; Kandampully, 2006).

A hoteleira vem se tornando cada dia mais competitiva e os hóspedes demandando altos níveis de qualidade, eficiência, entretenimento, design, inovações etc. A criação e a percepção de valor têm recebido maior atenção – a qualidade seria um antecedente da percepção de valor e a satisfação do hóspede uma resposta comportamental a essa percepção, levando ou não ao resultado esperado – a fidelização do cliente. Essa geração de valor perpassa conceitos já abordados como a cocriação e a relação cliente-empresa. O uso da tecnologia na gestão do relacionamento com o cliente, por meio dos sistemas como CRM (*Customer Relationship Management*), em conjunto com o desenvolvimento de uma abordagem CC nas empresas já é visto na hotelaria como uma alavanca para



suprir as demandas dos hóspedes, oferecendo experiências memoráveis por meio da cocriação dos serviços e personalização efetiva dos mesmos (Inversini *et al.*, 2020).

Empresas centradas no cliente consideram seus clientes como parte do seu processo de criação de valor, influenciando e colaborando com a empresa ao longo dos encontros de serviços, assumindo um papel ativo com contribuições não apenas sobre seus desejos e necessidades, mas com habilidades próprias aplicadas na criação e experimentação de novos produtos e serviços (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Silva-Lacerda, Castro e Veiga (2018, p.125) ressaltam a importância de as empresas hoteleiras deixarem de entender o hóspede como um agente exógeno e aderirem à Lógica Dominada por Serviço (LDS), abrindo seus processos para a colaboração, coprodução e cocriação de valor para ganhos mútuos, sendo tal visão já considerada fundamental para criação de valor no setor.

Nessa perspectiva, outro fato notável nos estudos é o de que cada interação com o hóspede pode contribuir – positiva ou negativamente – na construção do relacionamento e percepção de valor, a depender de como o hotel reage durante o processo e a habilidade da equipe de utilizar os fatos da interação a seu favor. Aspectos funcionais e interpessoais dos serviços, como personalização, reconhecimento, eficiência nos serviços etc., estão entre os principais atributos que mais contribuem para gerar valor para o cliente em duas fases principais: no ponto de compra e durante a estadia do hóspede (Dubé & Renaghan, 2000).

Tornar-se uma empresa hoteleira centrada no cliente implica transformações de cultura e estruturas organizacionais e, nesse sentido, Minghetti (2003) resalta a forma de mensurar e reconhecer o desempenho da equipe que impactam na adoção de estratégias de CC. Reilly (2018) estudou o quanto estratégico o gerenciamento de talentos na hospitalidade pode ser para o desenvolvimento de estratégias de CC. Em seus achados, a autora reforçou que o perfil mutável dos consumidores requer maior ênfase na entrega de experiência, em congruência com a teoria da Economia da Experiência, e que essa entrega demanda equipes com habilidades diferenciadas – sai-se do enaltecimento das competências técnicas e se dá espaço à atitude, principalmente às habilidades interpessoais – o que é corroborado por , Kotler et al. (2021) e Coelho (2017), que cita em sua tese de doutorado o quanto representativo é o impacto positivo da interação entre turista e prestador de serviço na memorabilidade da experiência turística, na amostra de turistas brasileiros pesquisados pela autora. Assim, é necessário que as empresas tenham um novo olhar para os processos de Recursos Humanos, principalmente nas questões comportamentais das lideranças e do desenvolvimento e retenção de talentos. Reiley (2018) conclui seu estudo afirmando que para se enfrentar os desafios da Economia da Experiência é necessário que os líderes saibam como gerenciar seus talentos e entendam que o capital humano é um dos impulsionadores do sucesso hoteleiro. Atrair, desenvolver, reconhecer e reter os talentos é um requisito importante para promover uma mudança na cultura organizacional, tal como requerido pela implementação da centralidade no cliente.



A integração entre os setores, funções e seus sistemas de informação também é primordial (Kandampully, 2006). Sabe-se que cada hotel utiliza, geralmente, funções específicas do sistema de gestão utilizado pelo hotel para apoio às atividades de sua equipe. Faz-se necessário que todos os setores alimentem o sistema visando otimizar processos e facilitar o compartilhamento de informações, não só operacionais, mas também sobre o hóspede também. Um exemplo disto é o setor de Governança, que precisa ter conhecimento de como entrar e adicionar informações na ficha do hóspede, o que geralmente é feito pelos setores Recepção e Reservas. Os setores devem repassar corretamente informações sobre o hóspede no sistema de gestão de relacionamento utilizado pelo meio de hospedagem. Neste sentido o aporte tecnológico se faz essencial para coordenar fluxo de atendimento ao hóspede. Considera-se necessário que os gestores tenham uma visão estratégica para decisões que envolvam a Tecnologia de Informação (TI) dentro do hotel, buscando sistemas que tenham uma boa usabilidade, promovam a inteligência do negócio e a integração das informações nos vários pontos de uso (Kandampully, 2006).

Implementar uma cultura centrada no hóspede requer uma reorientação da empresa hoteleira. Esta reorientação envolve mudanças na cultura, nos procedimentos e na capacitação de recursos humanos, segundo Minghetti (2003). Deve-se ter uma visão clara do papel do TI, visando investimentos assertivos e a convergência de todos os sistemas de informação e bancos de dados que podem ser usados em cada ponto de interação (*call center, front office, Internet, encontros de serviço etc.*), facilitando 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, construindo um rico repositório de inteligência do cliente (Bahri-Ammari & Nusair, 2015).

No futuro, o poder do mercado hoteleiro se concentrará cada vez naqueles que tiverem e souberem usar esse repositório para satisfazer os hóspedes (Olsen & Connolly, 2000) e a tecnologia acelerará e apoiará esse padrão de mudança, tal como já vislumbrado por Kotler *et al.* (2021) no Marketing 5.0. Lam e Law (2019, tradução nossa) afirmam que os hotéis precisarão passar por uma transformação digital para conseguirem atender às demandas mutáveis dos clientes na era da experiência e ficar à frente tanto dos concorrentes tradicionais quanto dos disruptores do setor em um ambiente competitivo em evolução exponencial. E que, para isso, será necessário adotar um posicionamento tecnológico assertivo, onde a inovação será apoiada por uma cultura organizacional adequada, focada em dados e centrada no cliente.

Por isso, a gestão e a cultura impactada pelos avanços da tecnologia dentro dos meios de hospedagem tem assumido papel cada vez mais importante para a manutenção do negócio. Cadeias de hotéis estão à frente no uso de sistemas para gerenciar seus hóspedes, tais como os programas de fidelidade. Já hotéis franqueados, de cadeias menores, ainda se baseiam muito apenas no que o sistema de informação gerencial (SIG) consegue entregar, não tendo esforços integrados com outros hotéis da mesma franquia.



Quanto aos hotéis independentes, percebe-se que ou confiam no SIG ou no chamado ‘CRM implícito’, confiando na memória da equipe para estreitar o relacionamento com os hóspedes. Minghetti (2003, p.148, tradução nossa) percebeu essa postura dos hotéis ao longo de seu estudo e afirma que essa última, em especial, é uma aposta arriscada, pois se o ativo humano é substituído, com ele se vai todo o conhecimento do cliente adquirido: “se a recepcionista, o concierge ou a governanta decide sair ou se aposentar, uma quantidade valiosa de conhecimento do cliente criada ao longo os anos podem ser perdidos para sempre”.

O CRM é considerado uma ferramenta capaz promover o empoderamento dos hóspedes e elevar o relacionamento da equipe com ele, facilitando interações cocriativas de experiências (Piccoli, Lui, & Grün, 2017, Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2015, Inversini *et al.*, 2020; Bahri-Ammari & Nusair, 2015). Ele exerce um importante papel no gerenciamento da experiência do hóspede, por ser o repositório onde todas as informações levantadas sobre o seu perfil são agrupadas e disponibilizadas para o uso da organização em suas estratégias setoriais. Ser uma empresa orientada ao cliente e ao relacionamento/interação requer uma compreensão holística dos clientes. E nesse ponto reside o maior problema para os gestores hoteleiros (Enz, 2001): obter as informações sobre os hóspedes é crucial para moldar a oferta às suas expectativas, oferecendo serviços novos e personalizados (Sarmaniotis, Assimakopoulos, & Papaioannou, 2013).

O uso avançado do CRM dentro de uma abordagem *customer-centric* tende a melhorar a percepção dos hóspedes, principalmente no que tange ao fator humano do serviço, que acaba tornando-se um ativo de difícil imitação pela concorrência. Assim, o bom uso do CRM pode dar ao hotel relevantes vantagens (Inversini *et al.*, 2020; Bahri-Ammari & Nusair, 2015), disparando uma reação em cadeia – hóspedes mais satisfeitos, avaliam melhor o hotel, promovendo uma forma de marketing boca-a-boca que pode trazer novos clientes a um custo menor, assim como incentivar o retorno para novas hospedagens. Ou seja, a fidelidade atingida com a satisfação torna o hóspede um defensor do hotel, o que pode trazer impactos financeiros como redução de custos de aquisição de novos hóspedes, por exemplo. Hóspedes fidelizados agregam mais valor que hóspedes satisfeitos, demonstrando uma baixa sensibilidade ao preço e forte preferência pela marca em relação à concorrência – a redução do custo de marketing reside nesse fato, somado ao aumento da taxa de ocupação e lucratividade do hotel (Sarmaniotis *et al.*, 2013). Achados de uma pesquisa com prestadores de serviço apontam que 5% de crescimento na retenção de clientes pode resultar em 25-125% crescimento dos lucros (Reichheld & Sasser Jr, 1990).

Com todas as mudanças envolvendo a demanda, a tecnologia, os canais de venda, os hotéis têm enfrentado a necessidade de adaptarem-se frente a um perfil de hóspede hiper conectado, mais empoderado em seu processo de tomada de decisão, inundado por opções à palma da sua mão, sedento por experiências novas e transformadoras (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Nesse cenário, os empreendimentos competem



acirradamente, na busca de conseguir a atenção dos potenciais clientes, lhes entregar a melhor oferta, oferecendo o serviço que melhor capte as expectativas desses novos hóspedes. Assim, a adoção de uma abordagem centrada no hóspede e apoiada no relacionamento e interação é tida como uma oportunidade de performar melhor nesse contexto, com o hotel explorando oportunidades de cativar e motivar o hóspede a se envolver e contribuir na criação da experiência do serviço, construindo fortes laços afetivos e duradouros entre ele e a marca (Roberts, 2004 como citado em Hemsley-Brown & Alnawas, 2016; Rini & Ferdinand, 2021). Nesse intuito, reorientar o hotel para uma cultura customer-centric é repensá-lo como um todo, das instalações aos procedimentos e habilidades da equipe, essenciais para oferecer experiências de maior valor, maior engajamento e impacto emocional.

A crescente competitividade do setor hoteleiro traz a necessidade de melhoria nos processos das empresas hoteleiras para se atentar ao entendimento da complexidade do comportamento de seus consumidores (Dubé & Renaghan, 2000). Kandampully (2006), afirma que mudanças no mercado continuarão a representar novos desafios para os gestores de hospitalidade. Segundo o autor, as empresas hoteleiras líderes serão as inovadoras e buscarão a colaboração com outras empresas do mercado, visando aumentar o valor, eficiência e distinção de suas ofertas de serviços.

Adotar uma filosofia centrada no cliente já é algo fundamental para as empresas hoteleiras (Palacios-Marques *et al.*, 2016, Inversini *et al.*, 2020). Além dos benefícios em fidelização, diferenciação e aumento da rentabilidade, a visão orientada para o cliente somada a sistemas eficazes de comunicação e maior integração entre todos os envolvidos no processo é o que o setor de hospitalidade precisa para oferecer experiências satisfatórias – e memoráveis – aos seus consumidores, sendo elas, segundo Coelho (2017, p.228), possíveis propulsoras não só de receitas, mas também de melhor qualidade de vida e de transformações individuais e sociais significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo alcançou o objetivo proposto de apresentar um ensaio teórico sobre *customer-centricity* na hotelaria. A pesquisa mostrou que a capacidade de se promover experiências excelentes gera uma vantagem competitiva superior. Este ensaio teórico revela que o *customer-centricity* emerge cada vez mais como uma estratégia organizacional que contribui para que as empresas hoteleiras promovam experiências memoráveis, criando valor para seus hóspedes. A literatura também aponta que a cocriação, o fator humano dos serviços hoteleiros e o uso de sistemas de informação são observados como fatores-chaves para o sucesso da implementação de estratégias de *customer-centricity* na hotelaria.

Esse estudo traz duas limitações: o uso apenas duas bases de dados (Scopus e Scholar) e a necessidade de futuras pesquisas para aprimorar os estudos de *Customer-Centricity* na Hotelaria. Tal fato deixa em aberto uma janela de pesquisa para ampliação



dos estudos a cerca do impacto dos valores na implantação e implementação do *Customer-Centricity* nas empresas hoteleiras, visando a melhor compreensão de como se dá a gestão centrada no cliente no âmbito da hospitalidade. Deixa-se também como sugestão de estudo compreender como essa gestão pode potencializar a criação de experiências turísticas memoráveis propulsoras de benéficas transformações individuais e coletivas. Por fim, um olhar mais próximo da Lógica Dominada por Serviço na hotelaria, aliada do contexto estratégico de *Customer-Centricity*, podem levar a novos entendimentos.

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*, v. 6, n. 3, p. 271–287.
- Berthon, P., Holbrook, M. B., & Hulbert, J. M. (2003). Understanding and managing the brand space. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 2, p. 49–54.
- Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service innovations in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 8, n. 4, p. 416–431, 2016.
- Boulding, W. *et al.* (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 155–166.
- Churchill, J. G. A., & Peter, J. (2013). *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Coelho, M. de F. (2017). *Viagens de brasileiros: um modelo de relações entre experiência turística memorável, mindfulness, transformações pessoais e bem-estar subjetivo*. [Tese (doutorado)]. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-AZNKY3/1/tese_mariana_coelho_final__2_.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- Day, G. S. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 44, p. 77–82.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (2000). Creating Visible Customer Value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 62–72.
- Enz, C. A. (2001). What Keeps You Up at Night? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 42, n. 2, p. 38–45.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão Sistemática Da Literatura: Conceituação, Produção E Publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 1, p. 57–73.
- Hemsley-Brown, J., & Alnawas, I. (2016). Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection.



- International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 28, n. 12, p. 2771–2794.
- Inversini, A., De Carlo, M., & Masiero, L. (2020). The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, v. 86, n. May 2019.
- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 18, n. 3, p. 173–187.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 30, n. 1, p. 21–56.
- Knutson, B. J. *et al.* (2007). Identifying the Dimensions of the Experience Construct. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, v. 15, n. 3, p. 31–47.
- Kotler, P.; Kartajaya H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. [s.l.]: Sextante.
- Kotler, P.; Kartajaya H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, v. 79, n. December 2018, p. 60–69.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, v. 21, n. 7, p. 588–612.
- Miao, L. (2011). Guilty pleasure or pleasurable guilt? affective experience of impulse buying in hedonic-driven consumption. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, v. 35, n. 1, p. 79–101.
- Minghetti, V. (2003). Building Customer Value In The Hospitality Industry: Towards The Definition Of A Customer-Centric Information System. *Information Technology & Tourism*, v. 6, n. 2, p. 141–152.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, v. 25, n. 3, p. 243–254.
- Olsen, M. D., & Connolly, D. J. (2000). Experience-based travel: How technology will change the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 30–40.
- Page, M. J. *et al.* (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ*, v. 372.
- 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*, v. 31, n. 3, p. 339–348.
- Pati, D., & Lorusso, L. N. (2018). How to Write a Systematic Review of the Literature. *Health Environments Research and Design Journal*, v. 11, n. 1, p. 15–30.



- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, v. 29, n. 4, p. 101717.
- 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*, v. 59, p. 349–362.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 3, p. 4–9.
- Reichheld, F., & Sasser JR, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review* 68, no. 5, p. 105–111.
- Reilly, P. (2018). Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 10, n. 1, p. 42–56.
- Rini, G. P., & Ferdinand, A. T. (2021). Customer Centric in Hospitality Industry: A Systematic Literature Review and Future Research Direction. *Jurnal Dinamika Manajemen*, v. 12, n. 1, p. 124–136.
- Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, v. 8, n. 2, p. 134–153.
- Scott, N., Laws, E., & Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, v. 18, n. 2–3, p. 99–110.
- Shah, D. *et al.* (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 113–124.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 55–56.
- Silva-Lacerda, J. O. da, Castro, M. N. de, & Veiga, R. T. (2018). Da lógica ao lucro: uma reflexão sobre a aplicabilidade da lógica dominada por serviço ao ramo hoteleiro. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 12(2), 112–128. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i2.1357>
- Ulag, W. (2018). The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. *AMS Review*, v. 8, n. 1–2, p. 80–83.
- Vidili, I. (2021). *Journey to centricity: a customer-centric framework for the era of stakeholder capitalism*. Nova York: The Smarter Crew.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019) Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, v. 39, n. 1, p. 93–112.



INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- *1 Mestranda em Turismo e Hotelaria (PPGTH/UNIVALI). Especialista em Gestão Hoteleira pela Castelli Escola Superior de Hotelaria. E-mail: thaisoliveira@edu.univali.br
- *2 Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professora titular do Programa de Pós- Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí UNIVALI e-mail: anasohn@univali.br
- *3 Doutor em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, pesquisador e professor do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da UNIVALI. e-mail: pablofl@univali.br

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

ⁱ Pesquisa inicialmente apresentada no 15 ° FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUASSU – (2021)

ⁱⁱ Valor para o cliente, de acordo com Churchill e Peter (2013, p.15), “é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços, e os custos em que eles incorrem para obtê-los”. É a chamada Equação de Valor. Uma estratégia de marketing voltada para o valor visa alcançar os objetivos de uma organização desenvolvendo valor superior para os clientes.

ⁱⁱⁱ Daqui em diante, o termo *customer-centricity* pode ser associado à sigla CC.