

## Orientação ao Cliente na Hotelaria: mapeamento da produção científica

Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira<sup>1</sup>  
Ana Paula Lisboa Sohn<sup>2</sup>  
Pablo Flôres Limberger<sup>3</sup>

### Resumo

A busca por melhores práticas competitivas tem feito os hotéis adotarem estratégias para diferenciar seus serviços e a orientação ao cliente é uma delas. Assim, o presente artigo tem como objetivo realizar um mapeamento da produção científica sobre a orientação ao cliente (OC) na hotelaria, para identificar as abordagens mais relevantes e tópicos de futuro interesse ligados à temática. Foi realizada uma análise bibliométrica das publicações indexadas nas bases Scopus e Web of Science com a interface Biblioshiny do RStudio. A pesquisa utilizou os termos *customer orient\**, *customer orientation* e *hotel\** com uma estratégia de busca adaptada a cada base, considerando apenas artigos científicos publicados em revistas acadêmicas. Observou-se destacada produção chinesa e americana, tendo o *International Journal of Hospitality Management* como periódico com maior produção e fator de impacto dentro da temática. Notável o interesse progressivo na pesquisa sobre o tema no ramo hoteleiro. A principal contribuição desse estudo foi evidenciar o papel de mediação e o impacto da OC nos comportamentos e desempenho dos funcionários, nas ações de liderança, na performance organizacional, nos atributos ambientais e nas estratégias competitivas, de marketing e de gestão. A relação entre OC, capacidade de inovação, ambidestralidade e responsabilidade social corporativa (vendo-se a performance social além da financeira e humana), o entendimento da OC como propulsora da vantagem competitiva sustentável das empresas hoteleiras e o papel das novas tecnologias nesse processo são temas emergentes.

**Palavras-chave:** Gestão em Turismo; Empresa Hoteleira; Orientação ao cliente; Tendências; Bibliometria.

### Abstract

#### Customer Orientation in Hospitality: mapping of scientific production

The search for better competitive practices has made hotels adopt strategies to differentiate their services and customer orientation is one of them. This article aims to map the scientific production on customer orientation (OC) in the hotel industry, with the aim of identifying the most relevant approaches and topics of future interest related to the theme. For this purpose, a bibliometric analysis of publications indexed in the Scopus and Web of Science databases was conducted with the Biblioshiny interface of

1. Doutoranda em Turismo na Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: [thais.bandinelli@usp.br](mailto:thais.bandinelli@usp.br).
2. Pós-Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade do Minho, Guimarães, Portugal. Docente do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [anasohn@univali.br](mailto:anasohn@univali.br).
3. Doutor em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí. Docente dos Programas de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, e em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [pablofl@univali.br](mailto:pablofl@univali.br)

the RStudio. The research used the terms customer orient\*, customer orientation and hotel\* with a search strategy adapted to each base, considering only scientific articles published in academic journals. An outstanding Chinese and American production were observed, with the International Journal of Hospitality Management as the journal with the highest production and impact factor within the theme. Also notable is the progressive interest in research on customer orientation in the hotel industry. As the main contribution of this study, the mapping revealed the mediating role and impact of OC related to employee behavior and performance, leadership actions, organizational performance, environmental attributes and competitive, marketing and management strategies. The relationship between KO, capacity for innovation, ambidexterity and corporate social responsibility (seeing social performance in addition to financial and human performance), the understanding of KO as a driver of the sustainable competitive advantage of hotel companies and the role of recent technologies in this process are emerging themes.

**Keywords:** Tourist management, Hotel company, Customer orientation, Trends, Bibliometrics.

## Resumen

### Orientación al Cliente en Hostelería: mapeo de la producción científica

La búsqueda de mejores prácticas competitivas ha llevado a los hoteles a adoptar estrategias para diferenciar sus servicios, y la orientación al cliente es una de ellas. El objetivo de este artículo es mapear la producción científica sobre orientación al cliente (OC) en la industria hotelera para identificar los enfoques más relevantes y temas de interés futuro. Se realizó un análisis bibliométrico de las publicaciones indexadas en las bases de datos Scopus y Web of Science utilizando la interfaz Biblioshiny de RStudio. En la búsqueda se utilizaron los términos customer orient\*, customer orientation y hotel\* con una estrategia de búsqueda adaptada a cada base de datos, considerando únicamente artículos científicos publicados en revistas académicas. Destacó la producción china y estadounidense, con el International Journal of Hospitality Management como la revista de mayor producción y factor de impacto sobre el tema. Cabe destacar el progresivo interés por la investigación sobre el tema en la industria hotelera. La principal contribución de este estudio fue poner de relieve el papel mediador y el impacto del CO en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, las acciones de liderazgo, el rendimiento organizativo, los atributos medioambientales y las estrategias competitivas, de marketing y de gestión. También se analizó la relación entre la CO, la capacidad de innovación, la ambidexidad y la responsabilidad social de las empresas (considerando los resultados sociales además de los financieros y humanos).

**Palabras clave:** Gestión Turística; Empresa Hotelera; Orientación al Cliente; Tendencias; Bibliometría.

## INTRODUÇÃO

Na hotelaria, a entrega de um serviço de qualidade e de valor requer atenção (Chakraborty, 2017; Jain & Jain, 2005). O desafio consiste em equilibrar objetivos até contraditórios: atender as necessidades dos hóspedes e manter uma performance eficiente. A busca por melhores práticas para construir e sustentar uma

vantagem dentro de um setor competitivo têm feito os hotéis adotarem estratégias: diferenciar-se, manter-se no mercado e também atender a um consumidor cada vez mais exigente (Hossain et al., 2021; Li Sa et al., 2020). A orientação ao cliente<sup>1</sup> é uma dessas estratégias, considerada uma filosofia de negócios voltada a atender às necessidades dos clientes, com uma abordagem de longo prazo que visa a construção de relacionamentos (Domi et al., 2020).

Objetiva-se nesta pesquisa mapear a produção científica sobre a estratégia de orientação ao cliente na hotelaria, identificando as abordagens mais relevantes e tópicos de futuro interesse ligados à temática.

## ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Definida como uma estratégia que maximiza o valor da entrega aos clientes e ajuda na melhora do desempenho da empresa (Peña et al., 2016), a OC pode ser fonte de vantagem competitiva (Deshpande et al., 1993), como base para promover efeitos positivos no comportamento do consumidor e na qualidade dos serviços, podendo resultar em aumento do valor percebido e lealdade, melhorando a performance (Narver & Slater, 1990).

Ao focar na construção de relacionamentos rentáveis e de longo prazo que maximizem o valor da vida útil do cliente (Mathies & Gudergan, 2007; Rust et al., 2004), somado a disposição do prestador de serviços em atender às necessidades do cliente (Brown et al., 2002; Teng & Barrows, 2009), a OC busca a satisfação das necessidades do cliente no nível da interação empregado-cliente (Saxe & Weitz, 1982). Kelley (1992) destaca, na hotelaria, a importância dessa dedicação à satisfação dos hóspedes: os colaboradores que exibem um elevado grau de OC se engajam em comportamentos que aumentam a satisfação, desenvolvendo relacionamentos de longo prazo entre o hotel e seus hóspedes, com reflexos positivos para ambos, fato também observado pelo estudo de Hu et al. (2020). Dadas às características únicas inerentes aos serviços, alcançar a satisfação dos hóspedes é uma tarefa crítica na hotelaria, onde os colaboradores – especialmente do *front office* – entregam, criam o serviço e dele são parte (Tajeddini, 2010)

Smirnova et al. (2018) corrobora esta visão de OC: conjunto de crenças que estabelecem que a satisfação e as necessidades do consumidor são prioridades para a organização. O mesmo estudo reforça a definição clássica de Narver e Slater (1990), enxergando a OC pela lente de orientação de mercado, sendo uma estratégia de cultura organizacional voltada a criação de valor superior para clientes e organização a partir de um entendimento mais profundo de clientes e competidores, em um compromisso de longo prazo. Por esses aspectos, a OC é tida como peça central na implementação do marketing nas organizações contemporâneas, sendo algumas vezes denominada como estratégia de foco no cliente (*customer focus*) ou centralidade do cliente (*customer centricity*).

A implementação da OC em uma organização é considerada uma tarefa multifacetada que exige características organizacionais essenciais como liderança, coordenação interfuncional e coleta e disseminação de dados focados no cliente (Smirnova et al., 2018). Ao colocar o cliente em primeiro lugar (Deshpande et

1. Será adotada a sigla OC para se referir à orientação ao cliente.

al., 1993), a OC não exclui os demais *stakeholders*, como proprietários, gerentes e funcionários, visando desenvolver uma empresa com níveis de desempenho mais altos, que alcança sucesso sustentado e mantém uma forte posição competitiva (Grisseemann et al., 2013; Sin et al., 2005; Zhou et al., 2007).

A OC afeta o desempenho de um hotel em seu mercado através do desenvolvimento de capacidades de serviço e pode ajudar a transformá-lo em um hotel ambidestro, que desenvolve simultaneamente capacidades de inovação de serviços e melhoria de serviços. Prestar atenção às demandas dos hóspedes e comprometer-se com a satisfação deles pode orientar os hotéis a implantar recursos limitados e, posteriormente, maximizar a eficácia e os benefícios (Tang, 2014), melhorando o desempenho gerencial e financeiro (Tajeddini, 2010; Tajeddini & Trueman, 2012). Especificamente, o equilíbrio entre a OC e a orientação inovadora pode levar à melhoria das oportunidades de cocriação (Ordanini & Parasuraman, 2011).

Sendo percebida como a força-chave de um hotel para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que impulse não só a inovação, mas também a performance humana, social e financeira, a OC é notada como uma mudança global da prática empresarial – do foco no produto à centralidade no cliente – sendo uma estratégia-chave para o sucesso hoteleiro (Kandampully, 2006).

Na hotelaria, onde a intangibilidade do serviço faz com que a qualidade seja percebida pelo cliente no momento em que o serviço é entregue (Chakraborty, 2017), ser orientado ao cliente é fundamental para deixar a organização apta a proporcionar experiências memoráveis e engajar o cliente na cocriação dos serviços, combinando fontes de conhecimento interno e externo para entregar uma oferta de maior valor (Deshpande et al., 1993; Grisseemann et al., 2013; Li Sa et al., 2020; Peña et al., 2016).

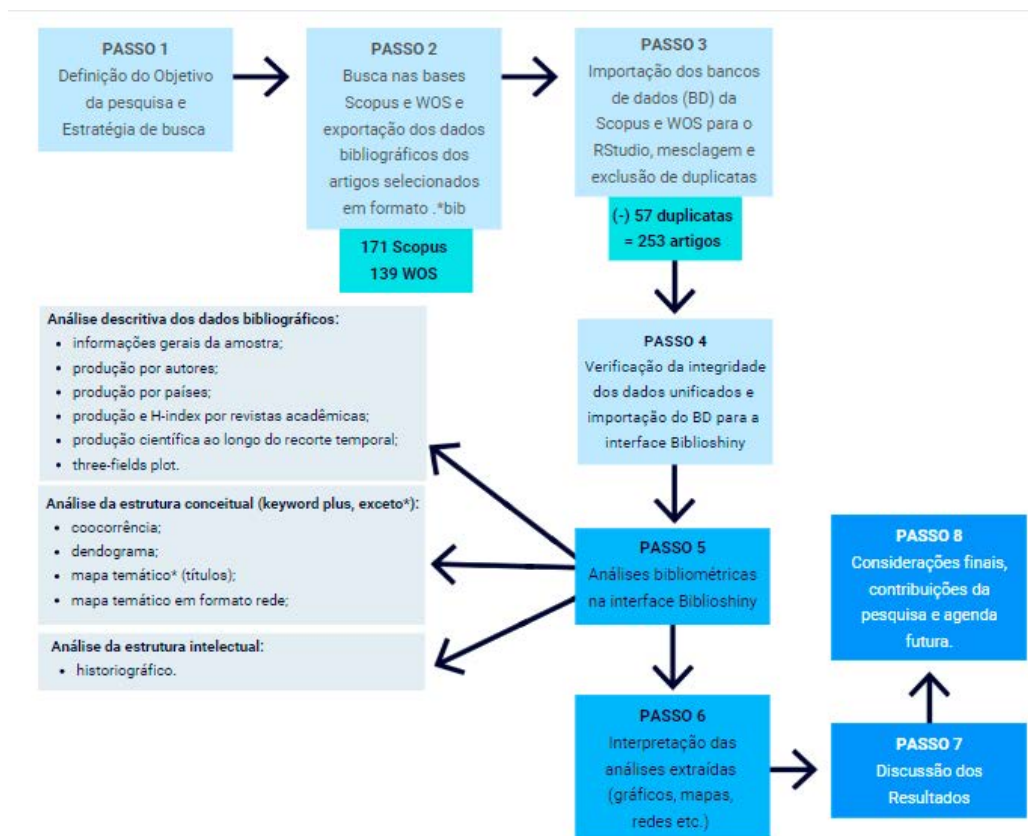
## METODOLOGIA

Optou-se pelo método bibliométrico para o mapeamento a fim de se obter uma visão resumida, sistematizada, mas abrangente e que contribua no sentido de facilitar a compreensão das linhas de pesquisa adotadas dentro do tema (Cardoso et al., 2020; Quevedo-Silva et al., 2016). Foi criado um fluxo para guiar o mapeamento científico, conforme recomendado por Zupic e Čater (2015) e Aria e Cuccurullo (2017), visando a melhor condução da pesquisa.

Considerando o objetivo do estudo, foram delineadas e aplicadas as estratégias de busca (Quadro 1), resultando na localização e extração dos dados bibliográficos dos artigos selecionados de cada base, em formato compatível para tratamento com o *software* RStudio. Foram utilizados os termos ‘*customer orient\**’, ‘*customer orientation*’ e ‘*hotel\**’ com uma estratégia de busca adaptada a cada base.

Foram analisados dados descritivos da amostra, estrutura conceitual e estrutura intelectual. A interpretação e exposição das visualizações e gráficos extraídos do Biblioshiny é apresentada nos Resultados.

**Figura 1** – Fluxo de Trabalho para o Mapeamento Científico com métodos bibliométricos



Fonte – Elaborado pelos autores (2022).

**Quadro 1** – Estratégias de Busca e resultados por base de dados

Fontes de informação	Artigos indexados nas bases Scopus e Web of Science;
Estratégia de busca	Artigos científicos em revistas acadêmicas; Recorte Temporal: de 2000 a 2022; Palavras-chave: Scopus: “customer orientation” e “customer oriented” (todos os campos) “hotel*” (título, resumo e palavras-chave); Web of Science: “customer orient*” (todos os campos) “hotel*” (tópico)
Quantitativo de artigos buscados por base de dados	Scopus: 171 Web of Science: 139 Total de artigos: 310 (-) Duplicatas: 57 Amostra final: 253

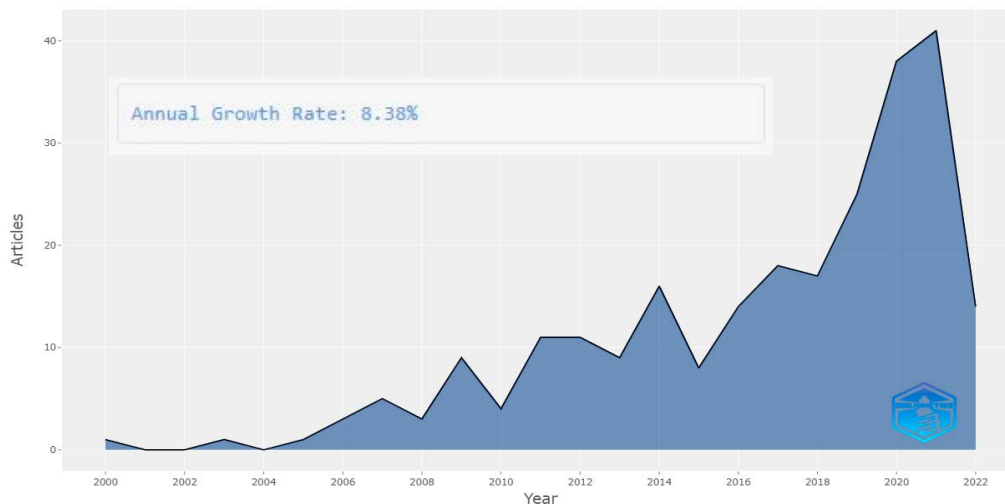
Fonte – Elaborado pelos autores (2022).

## RESULTADOS

O estudo levantou um total de 253 artigos, de 107 revistas acadêmicas, 550 autores, 41 países, 486 palavras-chave e 18.603 referências. A produção científica teve uma taxa de crescimento anual de 8,38%, observado o recorte temporal

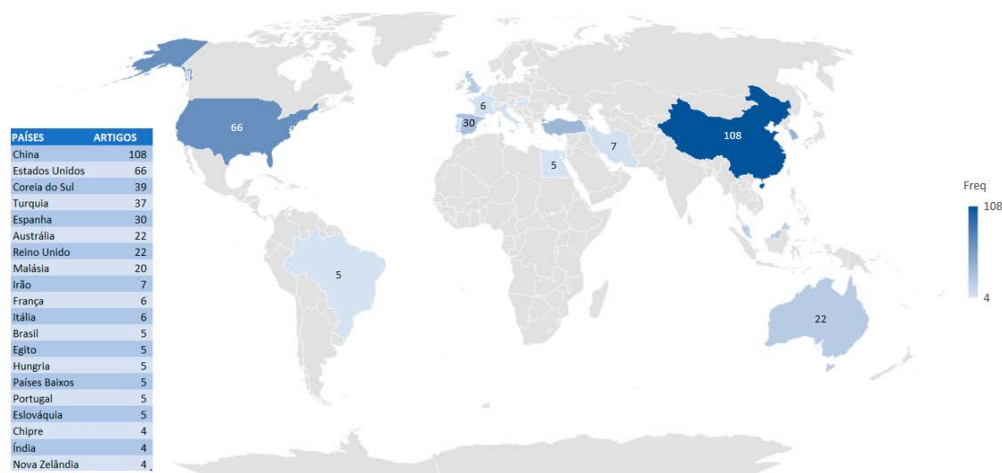
(2000-2022), ficando expresso o crescimento nas pesquisas sobre a orientação ao cliente na hotelaria. Já a análise da produção por países demonstra China, Estados Unidos, Coreia do Sul, Turquia e Espanha nos cinco primeiros países com maior número de participações na amostra. O Brasil aparece na lista de países com produção do tema, com 5 participações em artigos publicados em inglês.

**Figura 2 – Produção Científica (2000-2022)**



**Fonte –** Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

**Figura 3 – Produção Científica por países (2000-2022)**

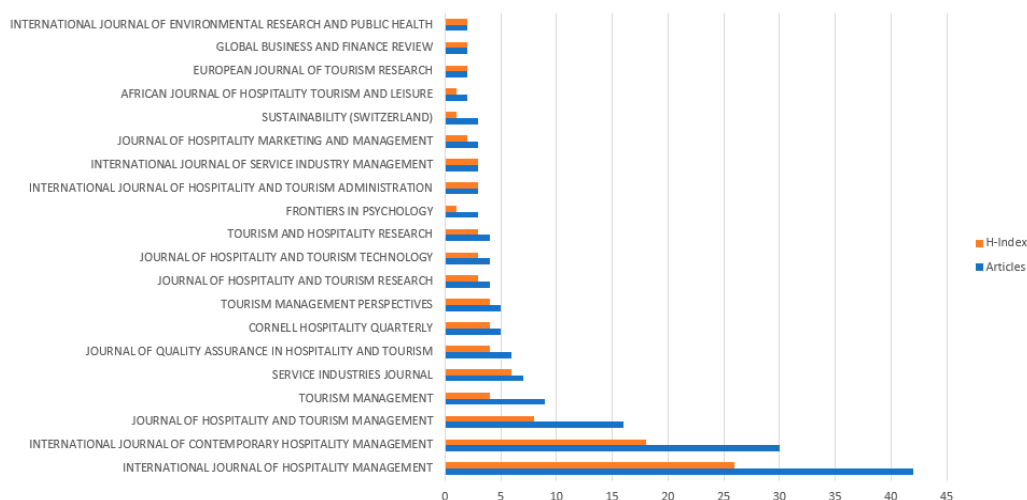


**Fonte –** Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

A *International Journal of Hospitality Management* (IJHM) se destaca como fonte mais relevante, tanto em número de artigos quanto em impacto (h-index). Três dos autores com maior produção no tema (Figura 5) publicaram no IJHM e dois dos 10 artigos mais utilizados como referência pela amostra coletada (Figura 6) foram publicados no IJHM. As três fontes com maior produção acumulam cerca de 35% da produção total da amostra coletada.

Dentro das 20 fontes mais relevantes, percebe-se a predominância de revistas dedicadas ao turismo e hospitalidade, mas também a presença de revistas de outros ramos, como os de pesquisa ambiental e saúde pública, finanças e psicologia, o que se explica pelo caráter multidisciplinar da abordagem da temática dentro da área hoteleira, atraindo pesquisadores de outros segmentos para o estudo de fenômenos diretamente relacionados à orientação ao cliente no setor de serviços, como os reflexos para o capital humano das empresas e os impactos na performance financeira dos empreendimentos que adotam a orientação.

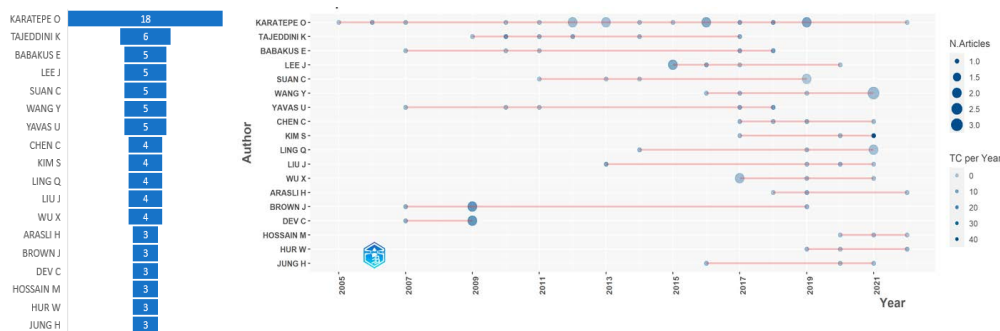
**Figura 4 – 20 Fontes mais relevantes por número de artigos e impacto (h-index)**



**Fonte –** Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

Dentre os 550 autores listados na amostra, Osman M. Karatepe, da Turquia, se destaca com o maior número de artigos, 16 publicações entre individuais e em co-autorias, presente em variadas fontes, com destaque para revistas da área de turismo, hotelaria, marketing e economia. Sua linha de pesquisa concentra-se mais nos aspectos humanos da OC na hotelaria, principalmente nos reflexos das condições de trabalho, satisfação e resultados da equipe hoteleira de linha de frente. O segundo autor com maior produção, Kayhan Tajeddini, com obras na Suécia e Suíça concentradas em revistas de turismo e hospitalidade, focadas no estudo da OC e a relação desta com outras orientações (aprendizagem, empreendedora) e com destaque para estudos buscando a relação entre inovação e OC no setor hoteleiro e os possíveis impactos em sua performance.

**Figura 5 – Autores mais relevantes e seu desempenho no recorte temporal (2000-2022)**



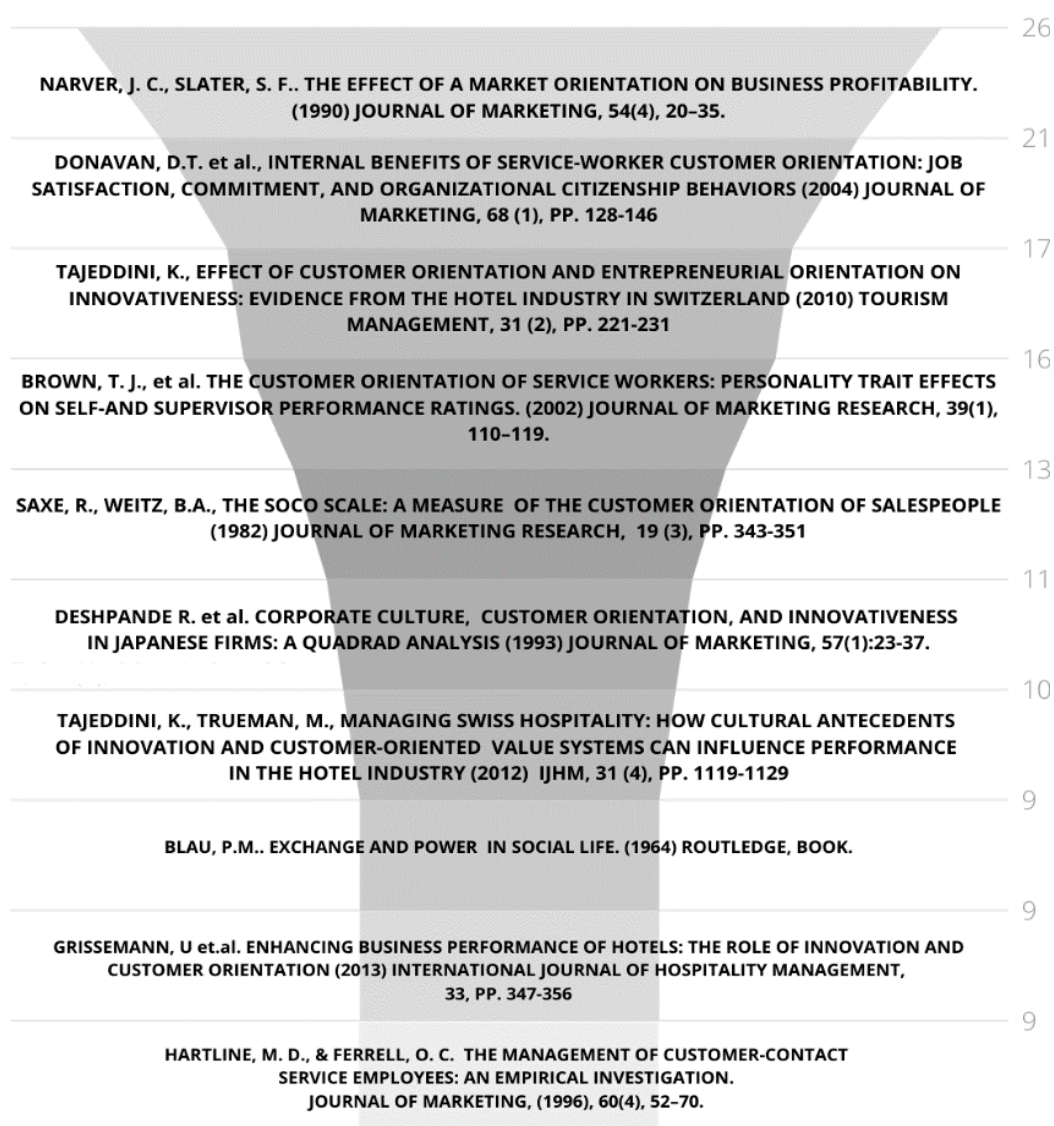
**Fonte –** Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

No ranking dos artigos mais utilizados como referência pelos autores dos 253 artigos da amostra, após a exclusão dos artigos essencialmente metodológicos, observa-se a presença de autores clássicos na listagem, como Blau (1964), Saxe e Weitz (1982), Narver e Slater (1990), Deshpande et al. (1993) e Brown et al. (2002). O artigo de Narver e Slater (1990) é o mais referenciado por se tratar da base teórica sobre os efeitos da orientação de mercado na lucratividade do negócio, sendo a OC uma delas. Saxe e Weitz (1982), Deshpande et al. (1993) e Brown et al. (2002) trazem modelos de análise de algum aspecto correlacionado à OC, sendo o primeiro e o último focados nas equipes e Deshpande na cultura corporativa e inovação. Percebe-se a predominância dessas duas abordagens nas temáticas, em conjunto com o estudo da influência da adoção da OC na performance e lucratividade empresarial.

Outra análise, o *Three-Fields Plot*, permite correlacionar três variáveis dos dados bibliográficos, visualizar os itens principais de cada uma e analisar as relações entre elas por meio de um diagrama de *Sankey*, que facilita a visualização de relacionamentos e suas transformações (Guleria & Kaur, 2021; R Package Documentation, 2022; Riehmman et al., 2005). As variáveis escolhidas para a análise foram “país”, “palavras-chave” e “fontes”, a fim de representar a proporção de tópicos de pesquisa de mais interesse por cada país e periódico.

A China tem produção destacada nos periódicos mais relevantes e pesquisa com maior incidência de palavras-chave com ênfase na relação entre a OC e a satisfação do consumidor. Fatores da equipe, como satisfação e engajamento, também recebem destaque, estando em congruência com a tendência na área. A Austrália é o país com mais produções associadas às palavras-chave performance e orientação de mercado, sendo a Malásia similar, mas pesquisando também inovação/capacidade de inovação, um termo com mais pesquisas americanas, mas que já tem recebido atenção de vários países. O IJHM recebeu mais publicações atreladas às palavras-chave relativas ao capital humano em OC, mas também já abrindo espaço para o enfoque de inovação. A qualidade dos serviços também é um tema que recebe um notável interesse entre os países. A Holanda se destaca na palavra-chave empoderamento. O Brasil aparece com um estudo relacionando as palavras-chave OC e performance.

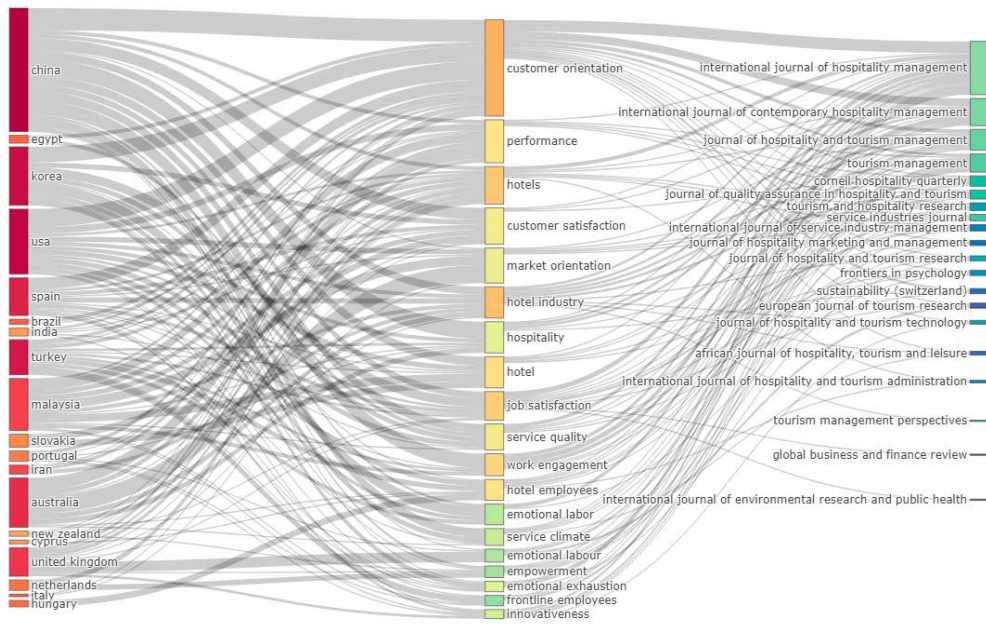


**Figura 6** – 10 Artigos mais utilizados como referência pelos autores da amostra

**Fonte** – Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

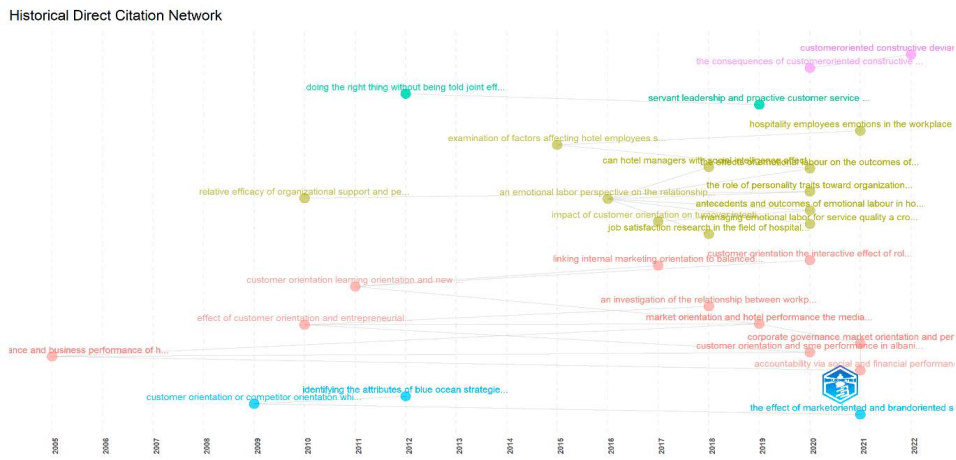
Dentro da análise da estrutura intelectual, o historiograma traz uma rede cronológica de citações que representa um mapa cronológico das citações mais relevantes resultantes da amostra coletada (Aria & Cuccurullo, 2017). Na figura 8, nota-se o impacto de trabalhos de 2005 a 2010 na produção recente sobre a temática. Artigos como o de Tajeddini (2010) impulsionaram estudos mais voltados a orientação de mercado, seus efeitos na performance e relações com outras orientações e os resultados disso, como o de Kazemian et al. (2022). Já o estudo de Yavas et al. (2010) abriu precedentes para estudos focados nos impactos da OC nas equipes e culturas organizacionais, focando no estudo do aspecto humano relacionado à adoção da OC pelos hotéis, buscando avaliar aspectos positivos e negativos, mas também que potencializem ou prejudiquem a adoção da estratégia.

Figura 7 – Three-Fields Plot – país x palavras-chave x fontes



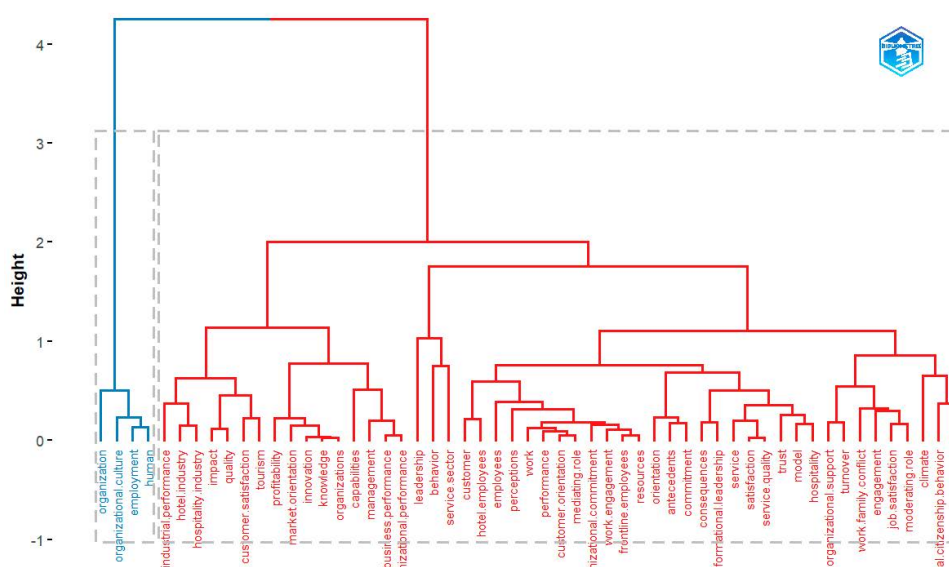
Fonte – Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

Figura 8 – Historiograma da amostra por títulos e por autores



Fonte – Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

Figura 9 – Dendrograma de tópicos - Método MCA



Fonte – Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

O dendrograma de tópicos (Figura 9), derivado da análise fatorial, auxilia na representação da relação entre as palavras-chave gerada pelo agrupamento hierárquico. O corte na figura e nas linhas verticais servem para facilitar a investigação e interpretação dos diferentes conceitos (Secinaro et al., 2020). O gráfico atribui um peso a cada item com base nos *clusters* e mede as conexões entre eles (Abbas et al., 2022). Relativo à temática de OC, o dendrograma se divide em duas principais vertentes: uma com um foco nos aspectos humanos e na cultura organizacional; e outra com os aspectos da gestão, como um todo. Essa segunda vertente traz mais conceitos e conexões, inclusive englobando assuntos pertinentes à primeira vertente, esmiuçando tópicos a ela também pertinentes. Isso se dá em razão de os aspectos ligados à cultura organizacional e ao capital humano serem partes importantes da gestão de qualquer negócio. Dentro da linha de pesquisa para OC, esses dois tópicos se destacaram, antes dos demais aspectos de gestão como lucratividade e inovação, por exemplo. Temas como liderança, qualidade e responsabilidade social da organização são outros tópicos que vem despontando interesse em pesquisas mais recentes, principalmente o último, como será possível vislumbrar na Figura 10.

O mapa temático é uma análise de coocorrência de palavras, formando *clusters* temáticos de palavras-chave, cuja densidade e centralidade podem ser utilizados em sua classificação e mapeamento. Sendo um gráfico intuitivo, permite analisar os temas de acordo com o quadrante em que se encontram (Aria & Cuccurullo, 2022). O mapa temático da amostra coletada (Tabela 1) traz a mescla de dois mapas: um da base *Scopus* e um da base *Web of Science*, ambos por palavras-chave. Julgou-se pertinente a sobreposição dos mapas para melhor composição do mapa temático, uma vez que utilizando os dados bibliográficos das bases já mescladas, a visualização não ficou tão rica em informação como a apresentada na Figura 10.

**Tabela 1** – Análise do mapa temático por áreas do diagrama estratégico

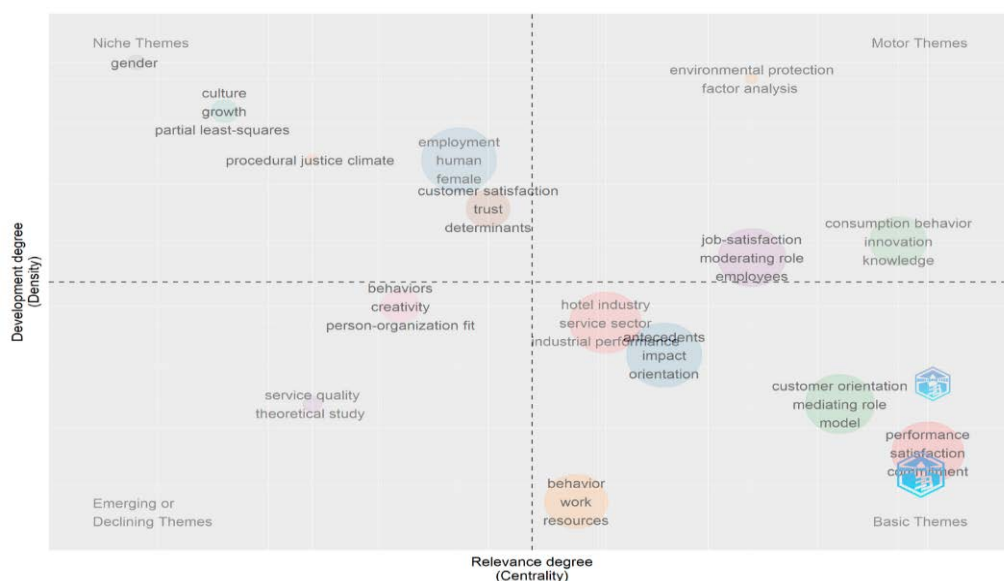
Áreas do mapa temático (ARIA et al., 2022)	Tópicos
tópicos em alta: valores mais elevados de centralidade e densidade, bem desenvolvidos e relevantes para estruturar a estrutura conceitual do domínio;	Environmental protection, consumption behavior, innovation, knowledge orientation, job-satisfaction.
temas básicos: valores mais elevados de centralidade e menores valores de densidade, significativos para o domínio e cruzados com diferentes áreas;	Performance, satisfaction, antecedents, work behavior, commitment, impact.
tópicos periféricos: valores mais baixos de centralidade e densidade, não totalmente desenvolvidos ou marginalmente interessantes para o domínio;	Service quality, behaviors, creativity.
tópicos de nicho: valores mais baixos de centralidade e maiores valores de densidade, fortemente desenvolvidos, mas ainda marginal para o domínio em investigação	Culture growth, procedural justice climate, customer satisfaction, trust.

**Fonte** – Elaborado pelos autores, adaptado de Aria et al. (2022, p.4-5) e com auxílio do Biblioshiny (2022).

Notou-se que o mapa da base *Web of Science* trouxe mais temas de nicho e básicos e a base *Scopus* mais temas em alta e emergentes, com significativas contribuições nos tópicos básicos também. Temas que vem recebendo mais atenção recentemente, como “*corporate social responsibility*” (CSR) e “*accountability*” e como a OC se interrelaciona, afeta e é afetada por essas variáveis, têm sido vistos como tendências na agenda de pesquisas futuras, juntamente com assuntos que unam inovação e OC, ao tratar de ambidestralidade das empresas hoteleiras e do equilíbrio de sua capacidade de inovação e de colocar o cliente no centro. Tais temas, assim como liderança, estão atrelados a algumas palavras-chave ‘trust’, ‘commitment’, ‘*customer satisfaction*’, ‘*employees*’ que estão ou em tópicos de nicho, já em tópicos em alta, ou próximos do quadrante, ou no quadrante básico, demonstrando sua significância para a estrutura conceitual do domínio.

Quanto aos tópicos periféricos, por já estarem mais perto do eixo central, consideram-se emergentes, visto que comportamento, criatividade e qualidade são temas recorrentes na hospitalidade e importantes dentro da abordagem de orientação ao cliente, considerando temáticas como inovação e comportamento e satisfação do consumidor, por exemplo, estando em alta ou com em forte desenvolvimento. ‘*Procedural justice climate*’ (percepção de justiça da equipe) e ‘*Culture Growth*’ (cultura de crescimento) são temas que também merecem destaque, no que tange estudos sobre cultura organizacional.

Figura 10 – Mapa temático por palavras-chave da amostra



Fonte – Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

A análise da rede de coocorrência de palavras-chave permite visualizar a estrutura conceitual da temática, revelando as conexões estabelecidas entre os conceitos. Essa estrutura permite o melhor entendimento dos temas abordados dentro do assunto pesquisado, e possibilita a identificação das questões emergentes (Aria & Cuccurullo, 2022; Cobo et al., 2011). Esta análise de coocorrência de palavras-chave mostrou cinco *clusters* temáticos, demonstrados na Figura 11, e comentados a seguir.

#### Cluster Vermelho – Performance e Customer Orientation

A palavra-chave com maior ocorrência dentro da amostra selecionada foi 'performance', com 26 ocorrências. 'Customer orientation' é a terceira mais citada, com 20 ocorrências. O *cluster* traz termos como 'organization citizenship behavior', 'work engagement', 'leadership', 'perceived organizational support' e 'behavior'.

'Performance' é um termo abordados na maioria das vezes junto ao termo 'Customer orientation' e é assunto tratado por autores com destaque em produção e número de citações, como Dabrowski et al. (2019), Zhou et al. (2007), Sop (2021), Kazemian et al. (2020), Karatepe (2013; 2015). Desde temas mais atuais, como *accountability* via performance social e financeira em empresas hoteleiras (Kazemian et al., 2020), passando pelos efeitos na orientação de mercado na melhoria dos serviços (Sop, 2021) e nas estratégias de marketing (Dabrowski et al., 2019), até estudos mais antigos abordando a performance dos negócios atrelada aos efeitos da OC e vantagem competitiva (Zhou et al., 2007; Zhou et al., 2009), bem como a performance no ambiente de trabalho e dos colaboradores (Karatepe et al., 2006; Karatepe, 2015) e suporte organizacional percebido pelos empregados, as abordagens dentro desse *cluster* são bem variadas e com trabalhos de autores relevantes para a pesquisa na temática de OC.

### Cluster verde – *Antecedents*

As palavras destaque do *cluster* verde, '*antecedents*' e '*mediating role*', com 14 e 13 ocorrências na amostra geral, respectivamente, representam artigos que tratam do viés humano – como estudos sobre trabalho emocional, suporte organizacional, empoderamento, bem como a estratégias de gestão, como efeitos em marketing, cultura organizacional, entrega de serviço e relacionados ao próprio conceito de orientação ao cliente. Artigos como o de Teng e Barrows (2009), Domi et al. (2020) e Ribeiro et al. (2020) são trabalhos relacionados a essas palavras-chave.

### Cluster azul – *Impact e satisfaction*

A palavra '*impact*' é a segunda maior ocorrência, com 20 repetições. '*Satisfaction*' é a quarta, com 18 ocorrências na amostra geral. O *cluster* azul se caracteriza por estudos que buscam os resultados da OC ou variáveis que ela faça mediação. O estudo de Hu et al. (2020), por exemplo, interrelaciona OC com '*corporate social responsibility*' (CSR), trazendo um tópico em alta na temática. O *cluster* traz conceitos importantes a nível de gestão, como '*business performance*', '*capabilities*', '*customer satisfaction*', '*trust*'. Gong et al., (2020, 2022) traz dois estudos recentes sobre o constructo de “desvio em orientação ao cliente”, abordando o quanto as equipes “burlam” regras para oferecer um melhor atendimento e está diretamente relacionado às palavras-chave '*customer satisfaction*' e '*satisfaction*'. '*Market orientation*' é também um termo relevante no *cluster*, com estudos relevantes como os de Tajeddini (2010), Sop (2021) e Zhou et al. (2007), autores destaques da amostra, e outros estudos como os de Alnawas e Hemsley-Brown (2019), autores com pesquisas expressivas na área da hospitalidade com foco em marketing.

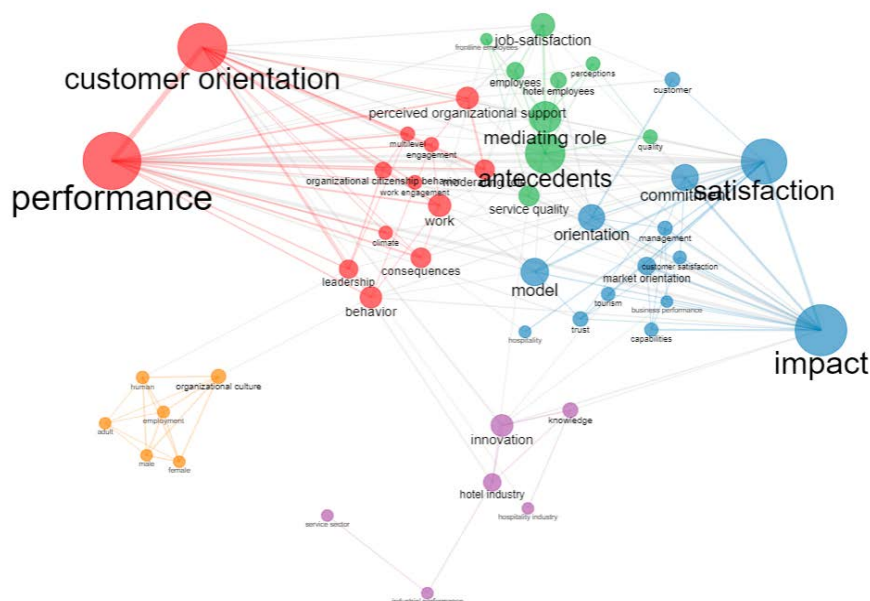
### Cluster roxo – *Innovation*

A palavra principal do *cluster* é '*innovation*', com 9 ocorrências. O artigo de Tang (2014) fala sobre o papel da OC na ambidestralidade hoteleira, procurando entender a influência da orientação nas inovações para melhor serviços ou desenvolver novos. Outros estudos abordam também a influência da OC na inovação hoteleira e as opiniões chegam a ser divergentes: enquanto Tajeddini (2010) não achou, à época de seu artigo, uma conexão entre OC e inovação na hotelaria, outros autores, como Grisseemann et al. (2013) e Tang (2014), assim como Ordanini e Parasuraman (2011) já apresentavam achados em que a conexão era evidente, inclusive sugerindo o equilíbrio entre a orientação para o cliente e a orientação para a inovação como requisito para o sucesso das empresas hoteleiras (Ordanini & Parasuraman, 2011).

## Cluster Amarelo – *Organizational Culture*

O termo '*organizational culture*' teve 5 ocorrências dentro da amostra geral, representando o termo destaque do menor *cluster* da rede. Artigos falando sobre novas formas de gestão (Scholz & Voracek, 2016), relações com encantamento (Kao et al., 2020) e gestão de relacionamento com o cliente (Bahri-Ammari & Nusair, 2015) e os efeitos da cultura organizacional na performance do colaborador (Ali Alsheikh et al., 2018) são alguns dos artigos que representam o termo. O *cluster* apresenta termos ligados à artigos sobre o capital humano.

**Figura 11** – Rede de co-ocorrência de palavras-chave



**Fonte** – Elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2022).

Finalizando, realizou-se uma análise da rede de palavras-chave do mapa temático construído com a base de dados bibliográficos unificada. Os *clusters* da rede representada na figura 12 consideram as 250 das 486 palavras-chave dos artigos das bases *Scopus* e *Web of Science*. Considerando que a análise de produção por *clusters* já foi realizada na figura 12, a análise dessa rede destacará apenas o *cluster* azul, representado pela palavra-chave '*impact*', por entender que a contribuição que o aglomerado de suas palavras-chave traz é importante para a construção de uma agenda futura de pesquisas.

Agrupados em '*impact*', visualizam-se termos da esfera de marketing, finanças, recursos humanos, sendo subtemas muito alinhados ao mapeamento realizado até aqui. Termos como '*business performance*' e '*organizational performance*' refletem a maior parte dos estudos da amostra, que buscam entender o papel de OC na performance, seja ela financeira, humana ou social. '*Advantage*', '*cultural competitiveness*', '*capabilities*', '*quality*', '*profitability*' e '*business strategy*' são termos de gestão impactados pela OC e que, dentro do contexto hoteleiro, dado à sua dinâmica, merecem continuar em agendas de pesquisa continuamente, pois os efeitos tendem a se modificar com as mudanças que o ambiente externo e

interno sofrem (Brown et al., 2002; Dabrowski et al., 2019; Fraj et al., 2015; Li Sa et al., 2020; Yang, 2012)

O estudo associado ao '*market orientation*', conceito introduzido por Narver e Slater (1990), correlacionando a OC com outras orientações, em busca de respostas para perguntas como 'qual orientação atende melhor aos propósitos da atividade', 'qual garante mais vantagem competitiva', também destaca-se pelas mudanças que têm ocorrido, principalmente à título de comportamento do consumidor, progressão de valor econômico (Pine & Gilmore, 1998), tecnologia e outras alterações da dinâmica mundial (Dev et al., 2009; Köseoglu et al., 2019; Peña et al., 2016; Sop, 2021; Zhou et al., 2007, 2009)

'*Technology*', por si só, aparece como um dos impactos e alguns estudos já aparecem explorando o uso de automação e autosserviço (Kattara & El-Said, 2013) e sistemas como CRM (Bahri-Ammari & Nusair, 2015), como aliados tecnológicos da OC na hotelaria. É um tema que, ao lado de '*product innovativeness*', precisa avançar com pesquisas, desvendando como a tecnologia pode ser suporte na OC e como a inovação pode se equilibrar com OC, no sentido de se alcançar a ambidestralidade na atividade hoteleira (Ordanini & Parasuraman, 2011; Tang, 2014).

Ao trazer pontos como '*word-of-mouth*', vislumbra-se uma via de pesquisa da OC aproximada aos reflexos no marketing na hotelaria (Porras et al., 2021). Com outras conexões como '*customer satisfaction*', '*consumer relationship*' e '*customer value*', percebe-se como a OC tem e recebe influências de marketing, confirmado pelos estudos da amostra como Dabrowski et al (2019) e Dev et al. (2009) e pelos seminários como os de Shah et al. (2006) e Sheth et al. (2000), que falam sobre a OC, mais direcionados sob a lente do marketing, resgatando o termo cunhado por Drucker, em 1954, centralidade no cliente – ou *customer-centricity*.

'*Resource-based view*' (RBV) também merece destaque por estar muito próximo de vários relevantes termos supracitados. RBV é uma teoria que analisa e interpreta os recursos internos de uma empresa (físicos, humanos e organizacionais) e enfatiza recursos e capacidades na formulação de estratégias para alcançar vantagem competitiva sustentável (Madhani, 2010). Seu fundamento é que os recursos relevantes, independentemente de sua natureza (recursos, capacidades ou capacidades dinâmicas), são específicos para a empresa, valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis, devendo ser utilizados pelas empresas para desenvolver e manter performance superior e vantagem competitiva (Barney, 1991; Lockett et al., 2009). Barney (1991) introduziu o conceito de RBV para abordar as limitações dos modelos ambientais de vantagem competitiva, na tentativa de conectar recursos heterogêneos controlados por uma organização, mobilidade dos recursos dentro da indústria particular e a vantagem estratégica ou competitiva desfrutada por uma organização.

Assim, considera-se que o estudo da OC como um dos recursos das organizações hoteleiras em busca de obter ou manter sua vantagem competitiva já é a linha de pesquisa mais notada dentro da temática de OC no setor hoteleiro. Dado aos novos movimentos de inovação, cenário socioeconômico, progressão de valor e movimentos de cocriação e experiência cada vez mais em alta, moldados ou moldando o comportamento do consumidor, junto ao uso de tecnologia em todos esses processos, essa linha pode continuar a ser desenvolvida e atualizada. E tal atualização deve considerar alguns movimentos que já sinalizam a visualização de alguns recursos – como o capital humano, não mais pela ótica





intuito de identificar as abordagens mais relevantes e tópicos de futuro interesse ligados à temática. A análise bibliométrica das publicações nos últimos 20 anos levantou um total de 253 artigos. Observou-se destacada produção chinesa e americana, tendo o IJHM como periódico com maior produção e fator de impacto dentro da temática. Notável também a progressão no interesse de pesquisa sobre orientação do cliente no ramo hoteleiro ao longo dos vinte anos, com estudos como os de Grisseman et al. (2013), Karatepe et al. (2006), Tajeddini (2010) e Zhou et al. (2007, 2009) sendo alguns dos mais representativos dentro da produção mapeada.

Uma das únicas análises bibliométricas sobre a temática na hotelaria, o mapeamento realizado evidencia o papel de mediação ou o impacto da OC nos atributos, comportamentos e desempenho dos funcionários, no apoio organizacional e ações de liderança, na performance organizacional, nos atributos ambientais e nas estratégias competitiva, de marketing, gestão e inovação. A relação entre OC, capacidade de inovação e responsabilidade social corporativa, ao enxergar também a performance social além da financeira e humana, bem como o entendimento da OC enquanto meio para o alcance da vantagem competitiva sustentável das empresas hoteleiras e o papel das novas tecnologias nesse processo são temas emergentes e que tem potencial para futuras pesquisas. Esse delineamento constitui o avanço teórico proposto por essa pesquisa e as tendências detectadas no estudo do *cluster 'impact'* (Figura 12) ficam como sugestão de desenvolvimento de futuras pesquisas.

Conclui-se que, mesmo ainda havendo espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas, é fato que as características inerentes ao serviço hoteleiro – como 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 e a adoção da OC é apontada como um dos caminhos para esse sucesso. Em tempos em que satisfazer o cliente é o novo básico, investir em recursos internos e orgânicos para entregar maior valor agregado aos consumidores é uma estratégia que merece não ser só mais bem aplicada pelos empreendimentos, como estudada à nível de seus impactos e contribuições.

---

## REFERÊNCIAS

- Alhazmah F. A., Ahmad J., Adaviah, M., Ahmed, H. A. & Javed, A. (2022) Bibliometric analysis of information sharing in social media. *Cogent Business & Management*, 9:1. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2016556>.
- Ali Alsheikh, G. A. raheem, Abd Halim, M. S. B., Alremawi, M. S. A. A., & A Tambi, A. M. B. (2018). The Mediating Role of Organizational Culture on the Relationship between Employee Performance and Antecedents in the Hotel Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, pp. 489–497. Recuperado de <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.49>.
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), pp. 1885-1905. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>

- Aria, M., Cuccurullo, C., D'Aniello, L., Misuraca, M., & Spano, M. (2022). Thematic Analysis as a New Culturomic Tool: The Social Media Coverage on COVID-19 Pandemic in Italy. *Sustainability*, 14(6), pp. 36-43. MDPI AG. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3390/su14063643>.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, *Journal of Informetrics*, 11(4), pp. 959-975, Elsevier. Recuperado de <https://www.bibliometrix.org>.
- 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), pp. 271-287. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2014-0042>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 110-119. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>.
- Cardoso, C.; Rodrigues, M.; Las Casas, A. (2020). Perspectivas e Conceito do Customer Centricity: Uma Análise Bibliométrica e Agrupamento Epistemológico. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD*, on-line. Recuperado de [http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28641](http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28641).
- Chakraborty, S. (2017). Viewing Hotel Industry through Customer Oriented Bureaucracy. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), pp. 37-47. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/26536435>.
- Chathoth, P.K., Ungson, G.R., Harrington, R.J., & Chan, E.S.W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (2), pp. 222-245. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Cobo, M.J., López-Herrera, A.G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), pp. 146-166. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>.
- 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, pp. 175-183. Recuperado de <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), pp. 23-37. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1252055>.
- Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J., & Agarwal, S. (2009). Customer Orientation or Competitor Orientation: Which Marketing Strategy Has a Higher Payoff for Hotel Brands? *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), pp. 19-28. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1938965508320575>.
- 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), pp. 130–146. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>.
- Fasone, V., Hofer, S. & Scuderi, R. (2016). Hotels in a customer-centred business model: Empirical findings from Val Gardena. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 64 (1), 97-108. Recuperado de <https://hrcak.srce.hr/154835>.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, pp. 30-42. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>.
- Gong, T., Sun, P., & Kang, M. J. (2022). Customer-Oriented Constructive Deviance as a Reaction to Organizational Injustice Toward Customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), pp. 119–135. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/19389655211012327>.
- Gong, T., Wang, C-Y., & Lee, K. (2020). The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, pp.102-254. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102254>.
- 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, pp. 347-356. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>.
- Guleria, D., & Kaur, G. (2021). Bibliometric analysis of ecopreneurship using VOSviewer and RStudio Bibliometrix, 1989–2019. *Library Hi Tech*, 39(4), pp. 1001-1024. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/LHT-09-2020-0218>.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), pp. 31-44. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090569610106635>.
- 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 & Sales Management*, 40 (1). pp. 25-42. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>.
- Hossain, M.R., Kannan, S.N., & Raman Nair, S.K. (2020). Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22, pp. 679 - 710. Recuperado de <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), pp. 2345-2364. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0822>.
- Jain, R., & Jain, S. (2005). Towards relational exchange in services marketing: insights from hospitality industry. *Journal of Services Research*, 5(2). Recuperado de <https://link.gale.com/apps/doc/A187327725/AONE?u=anon~e33115ea&sid=googleScholar&xid=4fff225a>.
- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), pp. 173-187. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09596110610658599>.
- Kao, C.-Y., Tsaur, S.-H., & Huang, C.-C. (2020). The scale development of organizational culture on customer delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), pp. 3067-3090. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2019-0128>.
- Karatepe, O.M., Uludağ, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and

- job satisfaction. *Tourism Management*, 27, pp. 547-560. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>.
- Karatepe, O.M. (2015). High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediation Model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16, pp.203 - 223. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1054753>.
- Kattara, H.S., & El-Said, O.A. (2013). Customers' preferences for new technology-based self-services versus human interaction services in hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 13, pp. 67 - 82. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1467358413519261>.
- Kazemian, S., Djajadikerta, H.G., Mat Roni, S., Trireksani, T., & Mohd-Sanusi, Z. (2021). Accountability via social and financial performance of the hospitality sector: the role of market orientation. *Society and Business Review*, 16(2), pp. 238-254. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/SBR-04-2020-0061>.
- Kazemian, S., Djajadikerta, H.G., Trireksani, T., Mohd-Sanusi, Z., & Alam, M.M. (2022). Corporate governance and business performance of hotels in Western Australia: analysis of market orientation as a mediator. *Business Process Management Journal*, 28(3), pp. 585-605. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2021-0335>.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), pp. 27-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/BF02723473>.
- Köseoglu, M. A., Parnelli, J. A., & Guillet, B. D. (2019). Linkages among nonmarket strategies, market strategies, organizational values and performance in the hotel industry: preliminary evidence from Hong Kong. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 0(0), pp. 1-18. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1639096>.
- Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Joo, J. H. A. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), pp. 65-74. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp. 9-28. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>.
- Madhani, P. M. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. *Resource Based View: Concepts and practices*, pp. 3 -22. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1578704>.
- Mathies, C., & Gudergan, S. (2007). Revenue management and customer centric marketing — How do they influence travellers' choices? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(4), pp. 331-346. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5160109>.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, 54(4), pp. 45-78. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.
- Oliveira, T. B. V. L., Sohn, A. P. L., & Limberger, P. F. (2022). Estratégias de Customer-Centricity na hotelaria. *Ateliê Do Turismo*, 6(2), 22-40. <https://doi.org/10.55028/at.v6i2.15441>.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), pp. 3-23. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094670510385332>.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), pp. 97–105. Recuperado de <https://toerismevlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/welcome-to-the-experience-economy.pdf>.
- Peña, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. Á. R. (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), pp. 566–581. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/JSBM.12158>.
- Porras, J. L. G., Alba, J. L. R., & Mediano, J. M. (2021). Customer orientation and e-WOM in the hotel sector. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 15(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2021.115428>.
- Quevedo-Silva, F., Santos, E. B. A., Brandão, M. M., & Vils, L. (2016). Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), pp. 246–262. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>.
- R Package Documentation. (2022). *ThreeFieldsPlot: Three Fields Plot in bibliometrix: Comprehensive Science Mapping Analysis*. Recuperado de <https://rdrr.io/cran/bibliometrix/man/threeFieldsPlot.html>.
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), pp. 2097–2116. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>.
- Riehmman, P., Hanfler, M., & Froehlich, B. (2005). Interactive sankey diagrams. Proceedings - IEEE Symposium on Information Visualization, *Info Vis*, pp. 233–240. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/INFVIS.2005.1532152>.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 109–127. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), pp. 343–351. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>.
- Scholz, P., & Voracek, J. (2016). Organizational culture and green management: innovative way ahead in hotel industry. *Measuring Business Excellence*, 20(1), pp. 41–52. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2015-0057>.
- Secinaro, S., Brescia, V., Calandra, D., & Biancone, P. (2020). Employing bibliometric analysis to identify suitable business models for electric cars. *Journal of Cleaner Production*, 264, pp. 121-503, 2020. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121503>.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), pp.113–124. Recuperado de <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), pp. 55–56. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1251943>.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C.B., Heung, V. C.S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), pp. 555–577. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>.
- Smirnova, M. M., Rebiagina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, 86, pp. 457–467. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.040>.

- Sop, S. A. (2021). The effect of market-oriented and brand-oriented service improvement on hotel performance. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 9(1), pp. 29–48. Recuperado de <https://doi.org/10.30519/ahtr.776199>.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), pp. 221–231. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1119–1129. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>.
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, pp. 1–10. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008>.
- Teng, C. C., & Barrows, C. W. (2009). Service orientation: Antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *Service Industries Journal*, 29(10), pp. 1413–1435. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02642060903026247>.
- Yang, J. T. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), pp. 701–720. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09596111211237255>.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), pp. 70–83. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/16605371011083530>.
- 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), pp. 1063–1070. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), pp.303–319. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4540421>.
- Zupic, I, & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), pp. 429–472. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>.

Recebido em 08 fev. 2023

Aceito em 04 abril 2023

---

## CONTRIBUIÇÕES:

**Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira:** Definição do problema de pesquisa e objetivos; desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos; coleta de dados; análise de dados; elaboração de tabelas, gráficos e figuras; revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito; adequação do manuscrito às normas da RTA.

**Ana Paula Lisboa Sohn:** Revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito.

**Pablo Flôres Limberger:** Revisão crítica do manuscrito.