

## **Perspectivas e Conceito do Customer Centricity: Uma Análise Bibliométrica e Agrupamento Epistemológico.**

### **Autoria**

Camila Ananias Cardoso - [camilaanancias11@gmail.com](mailto:camilaanancias11@gmail.com)

Prog de Estudos Pós-Graduados em Admin/PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Mayara Rodrigues Laurino Prisco - [mayaralaurino@hotmail.com](mailto:mayaralaurino@hotmail.com)

Prog de Estudos Pós-Graduados em Admin/PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

alexandre las casas - [alascasas@terra.com.br](mailto:alascasas@terra.com.br)

Prog de Estudos Pós-Graduados em Admin/PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

### **Resumo**

Customer centricity é um conceito que vem sendo fortemente explorado nas áreas de negócios nos últimos vinte anos e está intrinsecamente relacionado às estratégias de marketing, comunicação e processos gerenciais. No entanto não há um consenso sobre significado, sendo colocado muitas vezes como uma orientação de mercado ou modelo de negócios. A falta de estudos que rastreiem a produção acadêmica para customer centricity pode ser uma razão para a amplitude de significados para o tema. Este estudo buscou identificar quais são as linhas de publicação mais relevantes, realizando um levantamento da produção científica para o conceito, o mapeamento e uma análise de conteúdo desta produção pelo seu significado epistemológico. Foram identificadas quatro abordagens diferentes para o tema: gestão de marketing, negócios, clientes e tecnologia, sendo a perspectiva do cliente a menos explorada pela literatura. Os achados deste estudo apresentam uma contribuição teórica ao determinar os campos já explorados sobre o conceito customer centricity e identificar oportunidades de abordagens pouco utilizadas para futuros pesquisadores.

## Perspectivas e Conceito do *Customer Centricity*: Uma Análise Bibliométrica e Agrupamento Epistemológico.

### Resumo:

*Customer centricity* é um conceito que vem sendo fortemente explorado nas áreas de negócios nos últimos vinte anos e está intrinsecamente relacionado às estratégias de marketing, comunicação e processos gerenciais. No entanto não há um consenso sobre significado, sendo colocado muitas vezes como uma orientação de mercado ou modelo de negócios. A falta de estudos que rastreiem a produção acadêmica para *customer centricity* pode ser uma razão para a amplitude de significados para o tema. Este estudo buscou identificar quais são as linhas de publicação mais relevantes, realizando um levantamento da produção científica para o conceito, o mapeamento e uma análise de conteúdo desta produção pelo seu significado epistemológico. Foram identificadas quatro abordagens diferentes para o tema: gestão de marketing, negócios, clientes e tecnologia, sendo a perspectiva do cliente a menos explorada pela literatura. Os achados deste estudo apresentam uma contribuição teórica ao determinar os campos já explorados sobre o conceito *customer centricity* e identificar oportunidades de abordagens pouco utilizadas para futuros pesquisadores.

**Palavras-chave:** *customer centricity*, bibliometria, epistemologia.

### Introdução

O conceito de *customer centricity* não é novo e vem sendo debatido há mais de 50 anos (Shah *et al.*, 2006). Levit (1960) já afirmava que as empresas deveriam focar em preencher as necessidades de seus clientes e não em vender produtos. No entanto, somente há dez anos a convergência das redes sociais, internet móvel, *big data* e computação em nuvem criaram um novo ambiente para os negócios e transações comerciais, levando os consumidores a novas formas de interação com as organizações e, conseqüentemente, aumentando as suas expectativas em relação à abordagem das empresas (Whittington, S., 2019).

Desde então, as organizações vêm se voltando à necessidade de mapear a jornada do cliente - da aquisição ao cancelamento de um produto ou serviço - e sua experiência em cada um dos pontos de contato com a empresa (Lemon & Verhoef, 2016).

No percurso as companhias identificaram que focar seus esforços nos clientes mais rentáveis evitava o investimento excessivo em mídias de massa e melhorava os indicadores de performance comerciais. Neste contexto, *customer centricity* é colocado como a estratégia de se alinhar os produtos e serviços da companhia às necessidades e desejos dos seus clientes mais valiosos, e não mais no produto, custos ou margem (Fader, P., 2012). Na definição de Shah *et al.* (2006, p.116), “Uma organização ideal centrada no cliente implica ter todas as atividades funcionais integradas e alinhadas para oferecer valor superior ao cliente”.

Apesar da relevância do tema *customer centricity* para as áreas de administração, gestão e marketing, não foram identificados estudos que abordem de forma sistemática o conjunto dos estudos sobre o conceito. Destaca-se aqui o estudo de Lamberti, L. (2013), que buscou o refinamento do conceito de *customer centricity* através de uma revisão da literatura de marketing e entrevistas com profissionais da área e acadêmicos. Entre seus achados está o de que a aplicação do conceito na prática gerencial depende de fatores internos e externos à organização, de características individuais dos gestores e de elementos estruturais, como infraestrutura de sistemas.

Este estudo tem por objetivo identificar quais são as linhas de publicação mais relevantes para o conceito de *customer centricity*, realizando para isso um levantamento da

produção científica para o tema e o mapeamento desta produção pelo seu significado epistemológico.

O artigo está organizado em 4 partes: 1) Revisão sistemática da literatura disponível nas principais bases de dados para as áreas de administração e negócios. 2) Análise bibliométrica da evolução das publicações ao longo dos anos, dos principais periódicos e dos artigos mais citados. 3) Mapeamento e agrupamento dos campos mais explorados para o construto *customer centrality*. 4) Análise de conteúdo dos artigos mais citados. A partir destes resultados são apresentadas as considerações finais, bem como recomendação de temas para futuras pesquisas.

## Referencial teórico

### 2.1 O conceito de *customer centrality*

Lamberti (2013) já afirmou que dentre todos os conceitos apresentados pelo marketing nos últimos anos, o *customer centrality* era um dos mais debatidos. Gummesson, E. (2008) expressou preocupação com a aplicação efetiva do conceito nas organizações, já que não há uma definição clara na literatura e, tendo isso posto, seu valor estratégico geralmente não é compreendido e aceito na prática.

De acordo com Sheth, Sisodia e Sharma (2000) o marketing sofreu mutações importantes nos últimos 50 anos, passando pelo marketing de massa, marketing segmentado e caminhando cada vez mais ao encontro da centralização no cliente. Garantir a satisfação do consumidor, gerar uma boa experiência e conquistar sua fidelidade tornou-se essencial à sobrevivência em um cenário tão competitivo. Transformar uma empresa com foco no produto em uma empresa *customer centric*, no entanto, exige uma análise profunda de toda a organização e seu entorno, portanto o conceito de *customer centrality* extrapola a área de marketing e permeia todas as áreas da empresa e seu macroambiente (Shah *et al.*, 2006; Lamberti, 2013).

Cinco elementos contribuem para o estímulo a uma abordagem organizacional centrada no cliente: 1) maior pressão para provar a produtividade do departamento de marketing; 2) maior diversificação do mercado; 3) forte cenário competitivo; 4) clientes e consumidores mais exigentes e bem informados; 5) avanços acelerados em tecnologia (Seth, Sisodia e Sharma, 2000).

Neste novo contexto, o serviço se tornou elemento dominante para as estratégias de marketing, e o produto passou a ser produzido a fim de satisfazer aos clientes e atender às suas expectativas. Para Chen e Popovich (2003), “em uma abordagem focada no produto, o objetivo é encontrar clientes para os produtos usando esforços de marketing em massa. Em uma abordagem centrada no cliente, o objetivo passa a ser o desenvolvimento de produtos e serviços para atender às necessidades do cliente”.

O surgimento de uma lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004), combinada com o foco da empresa na centralização do cliente e aliada à interação proporcionada pelos recursos das novas tecnologias, coloca o consumidor no papel de co-criador do valor das marcas, um dos elementos essenciais à vantagem competitiva das organizações (Tajvidi *et al.*, 2018).

### 2.2 Revisão sistemática e análise bibliométrica

O método de pesquisa escolhido para abordagem do tema foi a revisão sistemática e análise bibliométrica da produção científica. O método de revisão sistemática da literatura se propõe a identificar estudos sobre um determinado tema aplicando métodos claros e sistematizados de busca, avaliar a qualidade e validade desses estudos, assim como sua aplicabilidade no tema em questão (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI;

BERTOLOZZI, 2011). Nas palavras de Gomes e Caminha (2014, p.398) “figura como método útil – embora ainda pouco explorado – para as ciências do movimento humano, oferecendo capacidade de síntese e novos direcionamentos”.

Já a análise bibliométrica é um tratamento dos dados da revisão sistemática, quebrando esses dados em seus componentes fundamentais, aqui chamados de indicadores bibliométricos. Estes podem ser entendidos como unidades de medida para o tratamento de dados da revisão sistemática (Medeiros *et al.*, 2015). A análise bibliométrica, de acordo com Araújo (2006, p.12), é uma análise quantitativa da informação que consiste “na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação”.

Quevedo-Silva *et al.* (2016, p.247) afirmam que “esse tipo de estudo tem se popularizado entre os acadêmicos em função da grande quantidade de material bibliográfico que é produzido e disponibilizado atualmente. Ter uma visão resumida e sistematizada disso pode facilitar o entendimento e até mesmo apontar futuros caminhos de pesquisa”. Neste contexto, o método se mostra adequado para os propósitos de uma pesquisa exploratória para o conceito de *customer centrality*.

### 2.3 Agrupamentos epistemológicos

Com o objetivo de ilustrar os campos mais estudados para o termo *customer centrality*, optou-se por analisar a base de dados numa ferramenta de software para construção e visualização de redes bibliométricas. A ferramenta permite a construção de redes de ocorrência de termos dentro de uma base de produções acadêmicas, o que propiciou uma análise da aplicação do conceito *customer centrality* dentro de cada um dos *clusters* apresentados no resultado. Dada a complexidade da definição do conceito nas áreas de administração e negócios, a análise da natureza do termo, seus limites e as relações que estabelece com as teorias do conhecimento se mostram extremamente relevantes.

Tal análise se mostra útil em estudos de termos com aplicação recente nas áreas sociais, como no artigo de Furlan & Laurindo (2007) sobre *big data analytics*, que identificou 7 agrupamentos epistemológicos diferentes para o termo pesquisado e cuja metodologia serviu de base para o presente estudo.

## 3. Metodologia

O objetivo do presente estudo é mapear os agrupamentos epistemológicos mais explorados na produção científica do termo *customer centrality*, através da revisão de literatura e da identificação de palavras-chave dos campos “título” e “resumo” dos estudos voltados para a área de administração e negócios.

Para cumprir o objetivo proposto, o estudo foi dividido então em quatro etapas: Inicialmente foi feita uma revisão sistemática da produção científica para o termo *customer centrality*. Diante dos achados da revisão sistemática, aplicou-se a bibliometria, que, de maneira quantitativa, avaliou a relevância das publicações selecionadas através de indicadores e norteou o processo de seleção do referencial bibliográfico. Na terceira fase foi proposta uma análise para construção de redes de relacionamento dos termos provenientes da revisão sistemática e por fim, uma análise de conteúdo dos artigos mais citados, para avaliar a epistemologia do termo *customer centrality* nos clusters mapeados. As etapas do processo e os parâmetros da busca estão especificados na tabela 01.

Inicialmente conduziu-se uma busca na plataforma *Web of Science*, em maio de 2020, com a palavra-chave “*customer centric\**” OR “*consumer centric\**”, resultando em 936 documentos. Foram selecionados então apenas artigos, obtendo-se 523 resultados e, destes,

foram filtrados apenas os documentos relacionados às áreas de BUSINESS e MANAGEMENT, resultando em uma amostra de 246 publicações.

Conduziu-se então uma busca na base de dados *Scopus* com os mesmos parâmetros. A busca pelas palavras-chave “*customer centric\**” OR “*consumer centric\**” resultaram em 1783 documentos, sendo selecionados neste volume apenas os 896 artigos e, destes, filtrou-se apenas os artigos da área de “*Business, Management and Accounting*”, obtendo-se 520 publicações.

Utilizando-se a ferramenta *EndNote Web*, as duas bases foram cruzadas, notando-se um total de 133 artigos duplicados. Uma verificação no *Excel* trouxe mais 63 duplicações, totalizando-se 196. Ao excluir os artigos duplicados, a amostra do presente estudo resumiu-se a 570 publicações.

Tabela 01  
**Etapas, sub-etapas e parâmetros do estudo.**

| Etapa                                  | Sub-etapa                       | Descrição   |
|--|---------------------------------|---|
| Revisão sistemática                    | Objetivo da pesquisa            | Mapear as redes de relacionamento e agrupamentos epistemológicos da produção acadêmica do termo <i>customer centricity</i> para as áreas de administração e negócios; |
|  | Descritores                     | " <i>customer centric*</i> " OR " <i>consumer centric*</i> "  |
|  | Bases de dados utilizadas       | <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> ;   |
|  | Critérios pré-selecionados      | <i>Scopus</i> :<br>- Apenas publicações no formato "artigo";<br>- Apenas publicações no campo " <i>Business, Management and Accounting</i> ";                         |
|  |                                 | <i>Web of Science</i> :<br>- Apenas publicações no formato "artigo";<br>- Apenas publicações no campo "BUSINESS" e "MANAGEMENT";                                      |
|  | Sistematização da base de dados | <i>EndnoteWeb</i> e <i>Excel</i> (versão para Mac 16.36)  |
| Bibliometria                           | Indicadores bibliométricos      | - Evolução da quantidade de publicações;<br>- Periódicos relevantes;<br>- Artigos mais citados;   |
| Mapeamento de <i>clusters</i> (grupos) | Software                        | <i>VosViewer</i> e <i>Excel</i> (versão para Mac 16.36)   |
| Análise de conteúdo                    | Indicadores                     | - Agrupamentos epistemológicos dos assuntos mais abordados para o termo <i>customer centricity</i> ;  |

*Nota:* Elaborado pelos autores.

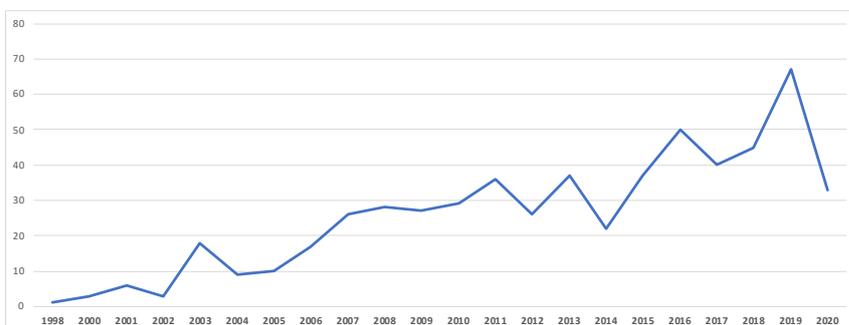
O arquivo foi então carregado na ferramenta *Vosviewer* para análise dos *clusters* dos termos dos campos “título” e “resumo” dos artigos. As 570 publicações totalizam 12.260 termos. Utilizando-se como limite um mínimo de 25 ocorrências de cada termo para gerar um agrupamento, identificou-se 80 agrupamentos. 7 foram retirados por não contribuírem com a análise, resultando em 04 *clusters*, que serão apresentados a seguir.

## 4. Resultados e discussão

Esta primeira etapa de análise dos resultados do estudo resume-se a um levantamento dos artigos mais citados e periódicos de maior influência, realizado no programa *Excel*. Em seguida será apresentado o resultado da análise de conteúdo feito no software *VosViewer*.

### 4.1 Análise bibliométrica

A análise dos 570 artigos da amostra por ano de publicação mostra um movimento ascendente de publicações sobre o tema *customer centrality* em administração e negócios, o que comprova a crescente relevância do tema para a área.



**Figura 01:** Evolução anual da quantidade de publicações para o termo *customer centrality*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi realizado o levantamento dos periódicos por quantidade de publicações, que apresentou um cenário muito diluído de periódicos com publicações sobre o termo estudado. Destaque para o *European Journal of Marketing*, com 15 artigos – 2 deles figurando entre os mais relevantes em número de citações (Tabela 3) - o que representa 3% do total de publicações sobre *customer centrality* e para o *Journal of Business Research*, com 11 artigos, sendo 5 deles na relação dos mais citados sobre o tema (Tabela 3).

Tabela 02

#### Periódicos mais relevantes (por quantidade de publicações).

| No | Relação de Periódicos                       | Quantidade de publicações | % de publicações |
|----|---|---------------------------|------------------|
| 1  | EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING               | 15                        | 3%               |
| 2  | JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH                | 11                        | 5%               |
| 3  | EMERALD EMERGING MARKETS CASE STUDIES       | 9                         | 6%               |
| 4  | HARVARD BUSINESS REVIEW                     | 9                         | 8%               |
| 5  | INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT             | 9                         | 9%               |
| 6  | INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING     | 9                         | 11%              |
| 7  | JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES  | 9                         | 12%              |
| 8  | JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING  | 8                         | 14%              |
| 9  | JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING              | 8                         | 15%              |
| 10 | JOURNAL OF SERVICES MARKETING               | 7                         | 16%              |
| 11 | EUROPEAN BUSINESS REVIEW                    | 6                         | 18%              |
| 12 | JOURNAL OF CONSUMER MARKETING               | 6                         | 19%              |
| 13 | JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE | 6                         | 20%              |
|    | OUTROS                                      | 458                       | 80%              |
|    | TOTAL                                       | 570                       | 80%              |

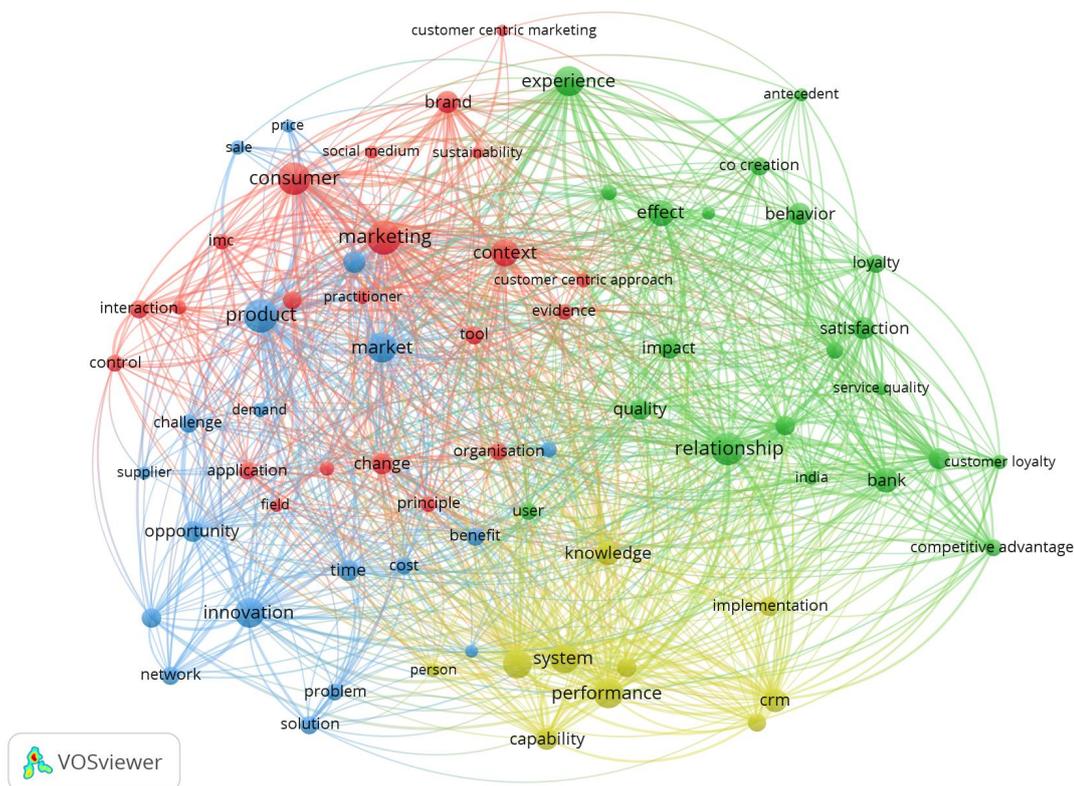
Nota: Elaborado pelos autores.

#### 4.2 Mapeamento de clusters

Com o auxílio do software *VosViewer* o conteúdo dos campos “título” e “resumo” dos 570 artigos da amostra foram selecionados e seus termos foram agrupados por sua afinidade e proximidade de uso nas publicações, gerando um mapa com clusters que permitem uma análise dos principais campos de estudo do termo *customer centrality* (Figura 01). Para a geração do mapa foi solicitado ao *software* um mínimo de 25 ocorrências para cada termo, o que gerou um total de 80 termos. Foram retirados da análise os termos “*article*”, “*basis*”, “*case*”, “*case*”.

*study*”, “*example*”, “*study*”, “*tipe*” e “*view*”, por não contribuírem para a análise, totalizando então 72 termos, sendo que os 60% mais relevantes são utilizados pelo *software* no mapa.

Cada cor no mapa representa um *cluster* (ou grupo de palavras) e cada palavra no mapa é representada por um ponto (nó). A proximidade dos pontos no mapa indica a proximidade das palavras entre si: quanto mais próximas no mapa, mais próximas elas aparecem nas publicações. Quanto mais grossas as linhas de ligação, mais forte também é a conexão entre as palavras. O diâmetro do ponto é proporcional à relevância da palavra e indica a quantidade de vezes que ela aparece no grupo de artigos considerados.



**Figura 02** – Mapa de *clusters* dos campos “título” e “resumo” da amostra.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O mapa da figura 02 apresenta 4 *clusters* distintos de termos, identificados pelas diferentes cores e pela proximidade dos termos entre si, conforme descrição abaixo:

*Cluster 1* – Identificado pela cor vermelha, agrupa palavras-chave que tratam do *customer centricity* do ponto de vista do marketing. Os pontos “marketing”, “marca” e “consumidor” apresentam maior diâmetro, o que representa grande relevância, sendo que as palavras “*customer centric marketing*”, “*abordagem customer centric*”, “*interação*” e “*mídias sociais*” também estão presentes.

*Cluster 2* – Identificado pela cor azul, no mapa está intrinsecamente conectado com o *cluster 1* (vermelho). Seus pontos de maior diâmetro são as palavras “*inovação*”, “*mercado*” e “*produto*”, o que aponta para um grupo de pesquisas que analisam o *customer centricity* como uma estratégia organizacional e avalia o impacto de sua aplicação nos resultados globais da empresa. Outras palavras relevantes no grupo são “*desafios*”, “*demanda*”, “*custos*”, “*preço*”, “*oportunidades*”, “*varejo*”, “*vendas*”, “*fornecedor*” e “*network*”.

*Cluster 3* – Identificado pela cor verde, agrega palavras que analisam o impacto do conceito de *customer centricity* na satisfação e lealdade do cliente. Os pontos “*relacionamento*”, “*impacto*”, “*satisfação*” e “*lealdade*” possuem maior diâmetro no mapa, seguidas de “*co-criação*”, “*qualidade*”, “*efeito*”, “*resposta*”, “*comportamento*” e “*vantagem competitiva*”.

*Cluster 4* – Identificado pela cor amarela, representa o grupo de estudos que avaliam o *customer centricity* do ponto de vista técnico e sistêmico. Os pontos de destaque são as palavras “implementação”, “performance”, “sistemas”, indicando análises de tecnologias que se apliquem às estratégias centralizadas no cliente. As palavras “recursos”, “CRM”, “capacidade” e “tecnologia” também são listadas neste contexto.

Dada a amostra considerável de artigos, o presente estudo buscou identificar os de maior relevância – artigos mais citados - para então prosseguir com análises de conteúdo que agregassem valor no mapeamento dos *clusters*. Para este levantamento foram utilizadas as ferramentas das plataformas *Web of Science* e *Scopus* separadamente.

Observou-se que na base *Web of Science* os 22 artigos mais citados correspondem a mais da metade do total de citações para o termo *customer centricity* (51%). Já na base *Scopus*, os 22 artigos mais citados correspondem a quase 40% do total de citações (Tabela 02). Como muitos artigos são compartilhados por ambas as listas, optou-se por consolidá-las em apenas uma, gerando um total de 30 artigos, que formaram a base da análise de conteúdo do presente estudo (Tabela 03).

Tabela 02

Artigos mais citados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*.

| Base Web of Science |   |      |                   |               | Base Scopus |  |      |                   |               |
|---------------------|---|------|-------------------|---------------|-------------|--|------|-------------------|---------------|
| No                  | Título  | Ano  | Total de citações | % de citações | No          | Título   | Ano  | Total de citações | % de citações |
| 1                   | Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability  | 2011 | 311               | 5%            | 1           | Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology                                 | 2003 | 502               | 4%            |
| 2                   | The antecedents and consequences of customer-centric marketing  | 2000 | 305               | 10%           | 2           | The antecedents and consequences of customer-centric marketing   | 2000 | 423               | 8%            |
| 3                   | Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM         | 2014 | 203               | 14%           | 3           | Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability   | 2011 | 359               | 11%           |
| 4                   | Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity                                       | 2008 | 188               | 17%           | 4           | Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM  | 2014 | 282               | 13%           |
| 5                   | The path to customer centricity   | 2006 | 188               | 20%           | 5           | Creating value by delivering integrated solutions  | 2005 | 274               | 16%           |
| 6                   | The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic                              | 2014 | 156               | 23%           | 6           | Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services   | 2000 | 250               | 18%           |
| 7                   | Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation   | 2009 | 132               | 25%           | 7           | Enabling customer-centricity using wikis and the wiki Way  | 2006 | 216               | 20%           |
| 8                   | Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way   | 2006 | 132               | 27%           | 8           | Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity                                | 2008 | 214               | 21%           |
| 9                   | Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses                 | 2008 | 131               | 30%           | 9           | Critical success factors of CRM technological initiatives  | 2003 | 172               | 23%           |
| 10                  | Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies  | 2011 | 121               | 32%           | 10          | The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic                       | 2014 | 166               | 24%           |
| 11                  | Customer-Centric Science: Reporting Significant Research Results With Rigor, Relevance, and Practical Impact in Mind        | 2010 | 121               | 34%           | 11          | Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation  | 2009 | 166               | 26%           |
| 12                  | The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey                                  | 2013 | 119               | 36%           | 12          | Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses          | 2013 | 156               | 27%           |
| 13                  | Critical success factors of CRM technological initiatives   | 2003 | 105               | 37%           | 13          | Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies                                     | 2011 | 153               | 28%           |
| 14                  | Revenue Management's Renaissance A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation                          | 2009 | 104               | 39%           | 14          | Information communication technology revolutionizing tourism   | 2005 | 151               | 30%           |
| 15                  | How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability                 | 2010 | 95                | 41%           | 15          | Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses          | 2008 | 149               | 31%           |
| 16                  | Web-based marketing - The coming revolution in marketing thought and strategy   | 2004 | 95                | 42%           | 16          | Application of knowledge management technology in customer relationship management                                   | 2003 | 145               | 32%           |
| 17                  | Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment   | 2010 | 91                | 44%           | 17          | The internet, consumer empowerment and marketing strategies  | 2006 | 144               | 33%           |
| 18                  | Who's who in brand communities - and why?   | 2008 | 90                | 45%           | 18          | The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey                           | 2013 | 139               | 35%           |
| 19                  | Additive manufacturing for consumer-centric business models: Implications for supply chains in consumer goods manufacturing | 2016 | 89                | 47%           | 19          | Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications                                       | 2004 | 137               | 36%           |
| 20                  | Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance   | 2013 | 86                | 48%           | 20          | Customer-Centric Science: Reporting Significant Research Results With Rigor, Relevance, and Practical Impact in Mind | 2010 | 135               | 37%           |
| 21                  | The Ethical Economy of Customer Coproduction  | 2008 | 80                | 50%           | 21          | CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research   | 2003 | 135               | 38%           |
| 22                  | How does perceived firm innovativeness affect the consumer?   | 2011 | 73                | 51%           | 22          | How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability          | 2010 | 129               | 39%           |

Nota: Elaborado pelos autores.

Tabela 03

Artigos mais citados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* (em ordem alfabética).

| No | Título  | Autores   | Título da fonte  | Ano  |
|----|---|---|--|------|
| 1  | Additive manufacturing for consumer-centric business models: Implications for supply chains in consumer goods manufacturing | Bogers, Marcel; Hadar, Ronen; Bilberg, Arne   | TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE                                    | 2016 |
| 2  | Application of knowledge management technology in customer relationship management  | Bose, R.; Sugumaran, V.   | Knowledge and Process Management   | 2003 |
| 3  | Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation   | Kohler, Thomas; Matzler, Kurt; Fueller, Johann  | TECHNOVATION   | 2009 |
| 4  | Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies  | Gebauer, Heiko; Gustafsson, Anders; Witell, Lars  | JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH   | 2011 |
| 5  | Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment   | Dholakia, Utpal M.; Kahn, Barbara E.; Reeves, Randy; Rindfleisch, Aric; Stewart, David; Taylor, Earl    | JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING   | 2010 |
| 6  | Creating value by delivering integrated solutions   | Brady, T.; Davies, A.; Gann, D. M.  | International Journal of Project Management                                    | 2005 |
| 7  | Critical success factors of CRM technological initiatives   | Croteau, AM; Li, P  | CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES-REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L | 2003 |
| 8  | CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research  | Stefanou, C. J.; Sarmaniatis, C.; Stafyla, A.   | Business Process Management Journal  | 2003 |
| 9  | Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services  | Peppard, J.   | European Management Journal  | 2000 |
| 10 | Customer-Centric Science: Reporting Significant Research Results With Rigor, Relevance, and Practical Impact in Mind        | Aguinis, Herman; Werner, Steve; Abbott, JeAnna Lanza; Angert, Cory; Park, Joon Hyung; Kohlhausen, Donna | ORGANIZATIONAL RESEARCH METHODS  | 2010 |
| 11 | Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way   | Wagner, Christian; Majchrzak, Ann   | JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS                                      | 2006 |
| 12 | Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity                                       | Gummesson, Evert  | JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE                                    | 2008 |
| 13 | How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability                 | Chang, Woojung; Park, Jeong Eun; Chaui, Seoil   | JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH   | 2010 |
| 14 | How does perceived firm innovativeness affect the consumer?   | Kunz, Werner; Schmitt, Bernd; Meyer, Anton  | JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH   | 2011 |
| 15 | Information communication technology revolutionizing tourism  | Buhalis, D.; O'ÁConnor, P.  | Tourism Recreation Research  | 2005 |
| 16 | LEVERAGING DIGITAL TECHNOLOGIES: HOW INFORMATION QUALITY LEADS TO LOCALIZED CAPABILITIES AND CUSTOMER SERVICE PERFORMANCE   | Setia, Pankaj; Venkatesh, Viswanath; Joglekar, Supreet  | MIS QUARTERLY  | 2013 |
| 17 | Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses                 | Craig, Justin B.; Dibrell, Clay; Davis, Peter S.  | JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT   | 2008 |
| 18 | Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications  | Windahl, C.; Andersson, P.; Berggren, C.; Nehler, C.  | European Journal of Innovation Management                                      | 2004 |
| 19 | Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability  | Sheth, Jagdish N.; Sethia, Nirmal K.; Srinivas, Shanthi   | JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE                                    | 2011 |
| 20 | Revenue Management's Renaissance A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation                          | Cross, Robert G.; Higbie, Jon A.; Cross, David Q. (Dax)   | CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY  | 2009 |
| 21 | Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM         | Trainor, Kevin J.; Andzulis, James (Mick); Rapp, Adam; Agnihotri, Raj                                   | JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH   | 2014 |
| 22 | The antecedents and consequences of customer-centric marketing  | Sheth, JN; Sisodia, RS; Sharma, A   | JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE                                    | 2000 |
| 23 | The Ethical Economy of Customer Coproduction  | Arvidsson, Adam   | JOURNAL OF MACROMARKETING  | 2008 |
| 24 | The internet, consumer empowerment and marketing strategies   | Pires, G. D.; Stanton, J.; Rita, P.   | European Journal of Marketing  | 2006 |
| 25 | The path to customer centricity   | Shah, Denish; Rust, Roland T.; Parasuraman, A.; Staelin, Richard; Day, George S.                        | JOURNAL OF SERVICE RESEARCH  | 2006 |
| 26 | The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey                                  | Tax, Stephen S.; McCutcheon, David; Wilkinson, Ian F.   | JOURNAL OF SERVICE RESEARCH  | 2013 |
| 27 | The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic                              | Gronroos, Christian; Gummerus, Johanna  | MANAGING SERVICE QUALITY   | 2014 |
| 28 | Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology  | Chen, I. J.; Popovich, K.   | Business Process Management Journal  | 2003 |
| 29 | Web-based marketing - The coming revolution in marketing thought and strategy   | Sharma, A; Sheth, JN  | JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH   | 2004 |
| 30 | Who's who in brand communities - and why?   | Ouwensloot, Hans; Odekerken-Schroder, Gaby  | European Journal of Marketing  | 2008 |

Nota: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo dos artigos mais citados (Tabela 03) permite o detalhamento de cada um dos agrupamentos epistemológicos apresentados no mapa de *clusters*, conforme apresentado a seguir. Foram retirados da análise de conteúdo os artigos 10, 19, 20 e 23 por não se encaixarem efetivamente no contexto de estudos relacionados às áreas de administração e negócios.

Não existe um consenso entre os artigos analisados sobre o significado de *customer centrality*. Quando analisado sob uma perspectiva gerencial, o conceito é descrito como um modelo de negócios centrado no cliente, em oposição à centralização no produto, como por exemplo no estudo de Gebauer *et al.* (2011, p.1271) “A centralização no cliente ou a orientação para o cliente é uma dimensão frequente ao conceituar a orientação para o mercado”. No contexto de aplicação de novas tecnologias e inovação, *customer centrality* pode ser colocado como uma estratégia da empresa, tal como no estudo de Croteau & Li (2009, p.21): “um número crescente de organizações perceberam a importância de ter uma estratégia orientada para o cliente que inclua uma base de conhecimento do cliente, ou seja, uma coleção organizada de Informação ao Cliente”.

Alguns dos artigos analisados abordam aspectos comuns a dois ou mais *clusters*. Para categorizar os artigos em cada um dos *clusters* tomou-se a decisão de avaliar qual o objetivo principal do conteúdo do estudo, bem como o direcionamento do periódico em que foi publicado, para então inseri-lo na categoria que melhor o descreve.

*Cluster* 1 e 2, cores vermelho e azul – Gestão de Marketing (Artigos 12, 17, 22, 25, 29, 30) e Negócios (Artigos 4, 6, 18 e 27).

A análise do mapeamento de clusters mostra forte conexão entre os grupos de palavras 1 e 2 (cores azul e vermelho, figura 02), portanto optou-se pela análise conjunta do conteúdo dos artigos. Tal conexão pode ser explicada pela proximidade dos temas relacionados à centralidade do cliente na atuação do departamento de marketing e nos resultados das organizações de forma global.

Seth *et al.* (2000), sinalizava no início do século que o aumento na habilidade das empresas em identificar seus clientes mais rentáveis traria uma resposta mais eficaz das estratégias de marketing e transformaria o foco do marketing do produto para o cliente. O estudo aponta, no entanto, que apesar de inevitável, a mudança depende de fatores micro e macro ambientais, tais como políticas públicas, estrutura do setor, economia e cultura corporativa.

Windahl *et al.* (2004) e Brady *et al.* (2005) examinaram como os fornecedores de manufaturas e bens de capital complexos migram para o fornecimento de soluções integradas - combinações de produtos e serviços que tratam dos problemas comerciais específicos de um cliente. Gebauer *et al.* (2011) apresenta uma análise semelhante sob a perspectiva da inovação e da centralidade do cliente. Para isso examina a interação da diferenciação de serviço com o foco no cliente e a inovação por meio de um estudo transversal de empresas de manufatura.

Shah *et al.* (2006) analisam que a centralização no cliente permite que as empresas obtenham uma vantagem competitiva sustentável e dificilmente combatida pela concorrência, provando-se condição necessária para que as empresas do século 21 tenham sucesso no mercado. Gummerson (2008) extrapola o conceito de *customer centrality* no contexto da lógica dominante do serviço e afirma que é necessário ampliar a discussão para toda a cadeia de valor. Como a cadeia de suprimentos e a cadeia de valor para o cliente devem atuar em conjunto, Gummerson (2008) oferece o conceito de *balanced-centrality*, em que a organização deve atuar de forma global com foco no cliente.

### Cluster 3, cor verde – Clientes (Artigos 5, 9, 14, 24 e 26)

Grupo de estudos atentos à perspectiva do cliente sobre as organizações. Apresenta poucos artigos, o que representa uma oportunidade para futuros pesquisadores em explorar pesquisas voltadas para a perspectiva do próprio consumidor sobre a gestão centrada no cliente, como por exemplo sob o ponto de vista da Teoria da Cultura do Consumidor (CCT).

Peppard, J. (2000) apresenta inicialmente um modelo de aplicação da visão do cliente no setor bancário, envolvendo áreas de comércio eletrônico, gerenciamento de canais, gerenciamento de relacionamentos e integração empresarial. Destaca, porém, que antes de iniciar qualquer processo é necessário ampliar o escopo das áreas para a visão do cliente.

Kunz *et al.* (2010, p.821) oferecem seu modelo de percepção de inovação pelos clientes (PFI) e afirmam que "uma empresa precisa considerar as percepções dos consumidores como um todo e não apenas novos produtos e tecnologias, e levar em conta uma perspectiva cognitivo-funcional, bem como emoções e experiências do consumidor."

Para Tax *et al.* (2010), os gerentes devem reconhecer que, para melhor atender o cliente, precisam entender o papel que desempenham na jornada de serviço definida pelo cliente e estar preparados para coordenar suas atividades com fornecedores complementares. Um provedor de serviços pode desempenhar um papel de liderança ou subordinado na organização das atividades do cliente ou no direcionamento da entrega dos componentes de serviço por terceiros. Como alternativa, o cliente pode atuar como um "integrador de recursos", montando e coordenando serviços inter-relacionados para atingir um determinado objetivo (Lusch e Vargo 2006).

### Cluster 4, cor amarela – Gestão da tecnologia (Artigos 1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 15, 16, 21, 28)

O *cluster 4* se volta a análise de tecnologias específicas que ofereçam à empresa uma orientação centrada no cliente. Nesse contexto, foram identificados dois grupos de estudos, o primeiro voltado à análise da aplicação do CRM e outro voltado benefícios que determinadas tecnologias oferecem na conexão entre as estratégias da empresa e seus clientes.

Bose & Sugumaran (2003) explicam que projetos de CRM geralmente falham porque forçam mudanças rápidas nas unidades de negócios e nos resultados, sendo que suas aplicações geralmente não atendem melhor aos clientes. Uma das razões para isso é a falta de integração entre o CRM e indicadores de marketing, tais como satisfação do cliente, rentabilidade e fidelidade (Bose & Sugumaran, 2003). A adoção de tecnologias de processamento modernas não necessariamente leva a iniciativas centralizadas no cliente (Stefanou *et al.*, 2003), sendo necessário haver uma cultura organizacional e um sistema administrativo voltado a esse propósito (Chang *et al.*, 2010). No entanto, quando implementado de maneira completa e bem-sucedida, maximiza os relacionamentos e beneficia os resultados de toda a organização (Chen, I. J.; Popovich, K., 2003).

Trainor *et al.* (2014, p.6), em seu estudo sobre a interação entre ferramentas de CRM e mídias sociais, afirmam que "dado o efeito positivo da interação, é possível que as empresas que adotam a tecnologia de mídia social sem acoplá-la a sistemas de gerenciamento centrados no cliente estejam perdendo uma oportunidade de melhorar o desempenho".

Outro grupo de estudos explora os benefícios de determinadas tecnologias na relação entre cliente e empresa. Para Bogers *et al.* (2016) as novas tecnologias de impressão 3D permitem mudanças na cadeia de suprimentos e na distribuição que permitem gerar um processo híbrido de produção e distribuição centralizado na personalização das necessidades dos clientes. Já Kohler, *et al.* (2009) afirmam que as tecnologias de mundos virtuais com avatares (como o site *Second Life*) enriquecem a interação entre cliente e empresa e podem melhorar o processo de desenvolvimento de novos produtos.

A tecnologia *wiki* (tal como o site *Wikipedia*) também é analisada do ponto de vista dos benefícios da co-criação de sites corporativos entre clientes e organizações (Majchrzak, Ann & WAGNER, CHRISTIAN, 2006). Para Setia *et al.* (2013, p.30), “os clientes, que muitas vezes podem ser co-criadores de serviços, estão se tornando mais exigentes e a personalização localizada é a chave para o desempenho efetivo do serviço ao cliente”.

## 5. Considerações finais e recomendações

Devido ao seu amplo escopo, o *customer centrality* é cada vez mais abordado na literatura de negócios, gestão e marketing, sendo tomado como ponto de vista para diversos debates. O mapeamento das palavras-chave dos títulos e resumos das publicações levantou quatro perspectivas de estudo para o campo. São elas: Gestão de marketing, Negócios, Clientes e Gestão da Tecnologia. Identificou-se um volume menor de artigos relacionados à visão do cliente, expondo a oportunidade de explorar o conceito sob o ponto de vista do consumidor e o impacto das estratégias da empresa no mercado.

Identificou-se que *Customer centrality* é um conceito guarda-chuva que coloca o cliente no centro das tomadas de decisão organizacionais. Considerando sua amplitude epistemológica nas áreas de administração e marketing, pode adquirir diferentes significados, dependendo da perspectiva abordada pelos autores dos estudos da área.

No entanto, independentemente da perspectiva, a análise do conteúdo dos artigos mais citados apresenta um encadeamento de ideias e conceitos. São eles: 1) *Customer centrality* é um conceito que se baseia essencialmente na produção e oferta de valor aos clientes; 2) A principal forma de criação de valor para as organizações é através do desenvolvimento e ampliação dos serviços agregados à oferta do produto central; 3) A ampliação dos serviços só é possível, num ambiente de contato *omnichannel*, com a aplicação de ferramentas de CRM conectadas a indicadores de qualidade de serviço, relacionamento com o cliente e gestão do conhecimento; 4) A centralidade do cliente depende essencialmente do alinhamento das estratégias de toda a organização e da cadeia de suprimentos; 5) A oferta de serviços, suportada por ferramentas de CRM conectadas a outras plataformas de dados, permite a criação de vantagem competitiva de difícil reprodução pela concorrência.

O presente estudo oferece contribuição teórica ao apresentar um mapeamento de amplo escopo sobre o que tem sido publicado sobre o conceito de *customer centrality* nas áreas de administração, marketing e negócios. Pesquisadores que desejem se aprofundar nos estudos do conceito encontrarão nos periódicos *European Journal of Marketing* e *Journal of Business Research* fontes relevantes de informação.

Apresentou-se como limitação ao presente artigo a impossibilidade de melhor detalhar cada *cluster*, uma vez que os quatro campos de estudo identificados carecem de atenção específica. Neste contexto, é recomendável uma análise aprofundada de cada grupo, como forma a contribuir para o entendimento da formulação das aplicações de *customer centrality* nas organizações. Nos estudos sobre a gestão de marketing e de negócios, a atuação das áreas focadas em *customer experience* nas empresas e sua conexão com as estratégias de marketing é um tema recente e ainda pouco explorado. Adicionalmente, análises na perspectiva do cliente sobre a abordagem *omnichannel* das empresas também podem enriquecer as discussões do conceito. O aprofundamento da discussão acerca do conceito, tomando-o nos estudos como objeto de estudo e não apenas como perspectiva teórica, também beneficiaria o corpo de pesquisas do tema.

## 6. Referências bibliográficas

Araújo, C. A. (2006). *Bibliometria: evolução histórica e questões atuais*. Em questão, Porto

- Alegre, v.12, n.1, p.11-32.
- Bogers, M., Hadar, R., & Bilberg, A. (2016). *Additive manufacturing for consumer-centric business models: Implications for supply chains in consumer goods manufacturing*. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 225–239. doi:10.1016/j.techfore.2015.07.024
- Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). *Application of knowledge management technology in customer relationship management*. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3–17. doi:10.1002/kpm.163
- Brady, Tim & Davies, Andrew & Gann, David. (2005). *Creating value by delivering integrated solutions*. *International Journal of Project Management*. 23. 360-365. 10.1016/j.ijproman.2005.01.001.
- Chang, Woojung & Park, Jeong Eun & Cha, Seoil. (2010). *How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability*. *Journal of Business Research*. 63. 849-855. 10.1016/j.jbusres.2009.07.003.
- Chen I.J., Popovich K. (2003). *Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*. *Business Process Management Journal*. Vol. 9 No. 5, pp. 672-688. DOI 10.1108/14637150310496758
- Croteau, Anne-Marie & Li, Peter. (2009). *Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives*. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 20. 21 - 34. 10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x.
- De-la-Torre-Ugarte-Guanilo, Mônica Cecilia, Takahashi, Renata Ferreira, & Bertolozzi, Maria Rita. (2011). *Revisão sistemática: noções gerais*. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(5), 1260-1266. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000500033>
- Fader, Peter (2012), *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- FURLAN, Patricia Kuzmenko, & LAURINDO, Fernando José Barbin. (2017). *Agrupamentos epistemológicos de artigos publicados sobre big data analytics*. *Transinformação*, 29(1), 91-100. <https://dx.doi.org/10.1590/2318-08892017000100009>
- Gebauer, Heiko & Gustafsson, Anders & Witell, Lars. (2011). *Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies*. *Journal of Business Research*. 64. 1270-1280. 10.1016/j.jbusres.2011.01.015.
- Gomes, Isabelle & Caminha, Iraquitã. (2013). *Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as ciências do movimento humano*. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*. 20. 395. 10.22456/1982-8918.41542.
- Gummesson, E. (2008). *Customer centricity: reality or a wild goose chase?*. *European Business Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 315-330. <https://doi.org/10.1108/09555340810886594>
- Kohler, T., Matzler, K., & Füller, J. (2009). *Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation*. *Technovation*, 29(6-7), 395–407. doi:10.1016/j.technovation.2008.11.004
- Kunz, Werner & Schmitt, Bernd & Anton, Meyer (2011). *How does perceived firm innovativeness affect the consumer?*. *Journal of Business Research*. 64. 816-822. 10.1016/j.jbusres.2010.10.005
- Lamberti, Lucio. (2013). *Customer centricity: the construct and the operational antecedents*. *Journal of Strategic Marketing*. 21. 10.1080/0965254X.2013.817476.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- LEVITT, T. (1960). *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*. July-August 1960; pp. 45-56.

- Lusch, Robert & Vargo, Stephen. (2006). *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements*. Marketing Theory. 6. 281. 10.1177/1470593106066781.
- Majchrzak, Ann & WAGNER, CHRISTIAN. (2006). *Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way*. Journal of Management Information Systems. 23.
- Medeiros, Ivan & Braviano, Gilson & Gonçalves, Berenice & vieira dos reis, Alessandro. (2015). *Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação*. Revista Brasileira de Design da Informação. 12.
- Setia, Pankaj & Venkatesh, Viswanath & Joglekar, Supreet. (2013). *Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance*. MIS Quarterly. 37. 565-590. 10.25300/MISQ/2013/37.2.11.
- Peppard, Joe. (2000). *Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services*. European Management Journal. 18. 312-327. 10.1016/S0263-2373(00)00013-X.
- Quevedo-Silva, Filipe & Santos, Eduardo & Brandrão, Marcelo & Vils, Leonardo. (2016). *Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação*. Revista Brasileira de Marketing. 15. 246-262. 10.5585/remark.v15i2.3274.
- Shah D., Rust R.T., Parasuraman, A., Staelin R., Day G.S. (2006) *The Path to Customer Centricity*. Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006 113-124 DOI: 10.1177/1094670506294666
- Seth J. N., Sisodia R. S., Sharma A. (2000). *The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 28, No. 1, pages 55-66.
- Stefanou, Constantinos & Sarmaniotis, Christos & Stafyla, Amalia. (2003). *CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research*. Business Process Management, 9(5), 617-634. Business Process Management Journal. 9. 617-634. 10.1108/14637150310496721.
- Tajvidi, Mina & Richard, Marie-Odile & Wang, Yichuan & Hajli, Nick. (2018). *Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media*. Journal of Business Research. 10.1016/j.jbusres.2018.06.008.
- Tax, Steve & Mccutcheon, David & Wilkinson, Ian. (2013). *The Service Delivery Network (SDN) A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey*. Journal of Service Research. 16. 454-470. 10.1177/1094670513481108.
- Trainor, Kevin & Andzulis, James & Rapp, Adam & Agnihotri, Raj. (2014). *Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM*. Journal of Business Research. 67. 1201-1208. 10.1016/j.jbusres.2013.05.002.
- Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic*. Journal of Marketing. 68. 1-17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
- Whittington, Steve (2019). *Thriving in the customer age: 8 metrics to transform your business*. Hapfull.com, volume 1.
- Windahl, Charlotta & Andersson, & Berggren, Christian & Nehler, Camilla. (2004). *Manufacturing Firms and Integrated Solutions - Characteristics and Implications*. European Journal of Innovation Management. 7. 218-228. 10.1108/14601060410549900.