

CENTRALIDADE NO CLIENTE, EXPERIÊNCIA E LEALDADE EM MERCADOS CONSUMIDORES

Cid Gonçalves Filho, PHD – cid@fume.br

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro – Mestre

Washington Camilo de Almeida – Mestre

Marcus Vinicius de Sousa Corrêa, Mestrando – vini.xmv@gmail.com

RESUMO

Embora a centralidade no cliente seja amplamente discutida na literatura, pouco se sabe sobre seu impacto na fidelidade à marca. Da mesma forma, apesar da experiência do cliente ser frequentemente mencionada como uma consequência importante da centralidade no cliente, as evidências empíricas que comprovam essa relação são limitadas. Diante disso, esta pesquisa busca analisar a influência da centralidade no cliente na fidelidade à marca em mercados B2C. Para tanto, foi realizado um estudo com 379 participantes em um mercado de serviços B2C. Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) utilizando o software AMOS 23. Os resultados indicaram que a centralidade no cliente exerce forte influência na experiência do cliente, o que, por sua vez, aumenta a satisfação e a fidelidade à marca. Isso sugere que empresas com foco no cliente têm maior capacidade de proporcionar experiências memoráveis. Este é o primeiro estudo a demonstrar empiricamente a importância da centralidade no cliente para fortalecer a fidelidade à marca. Assim, a pesquisa contribui para uma compreensão mais aprofundada da relevância da centralidade no cliente, estabelecendo bases para o desenvolvimento de novas teorias.

PALAVRAS-CHAVE

B2C, Centralidade no cliente, Experiência do cliente, Fidelidade, Serviços

CUSTOMER CENTRALITY, EXPERIENCE AND LOYALTY IN CONSUMER MARKETS

ABSTRACT

Although customer centricity is widely discussed in the literature, little is known about its impact on brand loyalty. Similarly, although customer experience is often mentioned as an important consequence of customer centricity, empirical evidence supporting this relationship is limited. Given this, this research seeks to analyze the influence of customer centricity on brand loyalty in B2C markets. To this end, a study was conducted with 379 participants in a B2C services market. The data were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 23 software. The results indicated that customer centricity exerts a strong influence on customer experience, which in turn increases satisfaction and brand loyalty. This suggests that customer-centric companies are better able to provide memorable experiences. This is the first study to empirically demonstrate the importance of customer centricity in strengthening brand loyalty. Thus, the research contributes to a deeper understanding of the relevance of customer centricity, establishing the basis for the development of new theories.

KEYWORDS

B2C, Customer centricity, Customer experience, Loyalty, Services

Introdução

O cenário empresarial moderno é moldado por uma crescente competitividade, especialmente em mercados B2C, onde a conquista e retenção de clientes tornam-se cada vez mais desafiadoras (Blümel et al., 2024; Gupta & Lehmann, 2005; Trujillo-Torres et al., 2024). Nesse contexto, a Centralidade no Cliente emerge como um diferencial estratégico crucial para o sucesso das organizações. Empresas que colocam o cliente no centro de suas estratégias, buscando compreender suas necessidades e expectativas, tendem a alcançar melhores resultados (Blümel et al., 2024; Trujillo-Torres et al., 2024). Essa ênfase na centralidade no cliente é definida como a capacidade da empresa de se adaptar às necessidades dos clientes de forma consistente e sustentável, criando valor e cultivando relacionamentos duradouros (Clark & Myers, 2018).

É essencial analisar a centralidade no cliente sob a ótica das novas tecnologias e do comportamento do consumidor contemporâneo (Grewal et al., 2021). Autores como Lemon e Verhoef (2016)

e Orth e Skålén (2017) exploram a centralidade no cliente em serviços, enquanto Brodie et al. (2013) trazem uma perspectiva mais estratégica, evidenciando a multidimensionalidade do conceito. Diversos estudos corroboram a importância da centralidade no cliente para gerar resultados e impulsionar o crescimento das empresas (De Keyser et al., 2015).

Nesse contexto de centralidade no cliente, a experiência do cliente (CX) também tem se destacado como um componente essencial para o sucesso no mercado. A CX engloba todas as interações do cliente com a empresa, desde o primeiro contato até o pós-venda, sendo considerada uma das prioridades mais relevantes para gestores. É fundamental reconhecer a evolução do conceito de CX e suas novas dimensões, como a personalização, a omnicanalidade e a experiência do cliente digital, exploradas por autores como Gentile et al. (2017) e Schmitt (2017). Uma experiência positiva e memorável contribui significativamente para a fidelização e o fortalecimento da relação entre cliente e marca, gerando valor e promovendo a satisfação do cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

Embora existam pesquisas relevantes sobre experiência do cliente e satisfação, como as de Zeithaml et al. (2009) e Kumar et al. (2010), o papel da centralidade no cliente nesse processo ainda precisa ser mais explorado, especialmente no contexto da teoria do valor percebido (Zeithaml, 1988). Essa teoria destaca a importância da percepção do cliente sobre os benefícios recebidos em relação aos custos incorridos, elemento crucial para a construção da lealdade. Além disso, a fidelização deve ser analisada considerando o impacto das mídias sociais e do marketing digital no contexto atual de fragmentação da mídia e proliferação de marcas, como apontado por Kumar et al. (2019) e Hallowell (2012).

Diante dessa lacuna, esta pesquisa se propõe a analisar como a Centralidade no Cliente contribui para a lealdade à marca em mercados B2C, considerando o papel mediador da experiência do cliente e da satisfação do cliente. Para isso, serão utilizados referenciais teóricos como o modelo de cadeia de valor da lealdade proposto por Zeithaml et al. (2009), que descreve a relação entre valor percebido, satisfação, lealdade e lucratividade, e a teoria da reciprocidade de Gouldner (1960), que explica a tendência humana de retribuir ações positivas com lealdade à marca. Para aprofundar a análise da mediação da experiência do cliente e da satisfação, serão considerados os trabalhos de Keiningham et al. (2017) e Morgan e Hunt (1994), que exploram a relação entre compromisso, lealdade e relacionamentos de marketing.

Fundamentação Teórica

Centralidade no Cliente

De acordo com Shah et al. (2006), o conceito de centralidade no cliente não é novo. Há mais de 50 anos, Drucker (1954), em seu livro “The Practice of Management” (A Prática da Administração, em português), propôs que o cliente determina o que uma empresa é, o que ela fabrica e se ela terá sucesso. Posteriormente, Levitt (1960) sugeriu que as empresas não deveriam se concentrar

na venda de produtos, mas sim em atender às necessidades dos clientes. No entanto, a comunidade empresarial apenas recentemente reconheceu a importância da centralidade no cliente (Shah et al., 2006). Nesse sentido, um conjunto de definições de centralidade no cliente é apresentado na Tabela I.

Tabela I. Definindo a Centralidade no Cliente

Definição	Autor/Fonte
1. Priorizar ativamente as necessidades do cliente em relação aos processos de negócios internos da empresa e orientar a empresa e os vendedores para os clientes.	Dash (2023)
2. Clientes como a principal prioridade na estratégia de marketing, com o objetivo de criar, construir e manter relacionamentos fortes com os clientes.	Manishimwe et al. (2022)
3. Uma abordagem holística da Centralidade no cliente consiste em colocar o cliente no centro do negócio, e essa atitude deve permear todas as decisões tomadas dentro da organização. Trata-se de alinhar os recursos organizacionais para integrar o conhecimento contínuo do cliente, ao mesmo tempo em que cria e entrega o máximo valor para o cliente, para alcançar relacionamentos mutuamente confiáveis e satisfatórios a longo prazo com os clientes e uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.	Clark e Myers (2018)
4. Centralidade no cliente não é apenas oferecer excelente serviço ao cliente; significa oferecer uma ótima experiência desde a fase de conscientização, passando pelo processo de compra e, finalmente, pelo processo pós-compra. É uma estratégia baseada em colocar seus clientes em primeiro lugar e no centro do seu negócio.	MacDonald (2016)
5. Entregar os produtos e serviços da organização para atender às necessidades atuais e futuras dos clientes, a fim de aumentar o valor financeiro da empresa a longo prazo.	Fader (2012)
6. A essência da Centralidade no cliente não está em como vender produtos, mas em criar valor para o cliente e, no processo, criar valor para a organização.	Shah et al. (2006)
7. Uma estratégia que reúne e integra produtos, serviços e experiências de dentro e de fora da empresa para fornecer soluções para as necessidades complexas e multifacetadas de seus clientes.	Galbraith (2002)

FONTE: ADAPTADO DE CLARK E MYERS (2018)

O marketing centrado no cliente destaca a compreensão e a satisfação das necessidades, desejos e recursos de consumidores e clientes individuais, em vez de mercados de massa ou segmentos de mercado. Os profissionais de marketing centrados no cliente determinam se devem criar uma oferta que personalize o produto e algum(ns) outro(s) elemento(s) do mix de marketing ou homogeneizar a oferta (Sheth et al., 2000).

As consequências da centralidade no cliente

A centralidade no cliente é uma abordagem estratégica interligada à cultura e orientação da empresa. Empresas centradas no cliente tendem a investir em experiências e orientação ao cliente, contribuindo para maiores níveis de satisfação, fidelidade e resultados financeiros (Blümel et al., 2024; Trujillo-Torres et al., 2024).

Fader e Clubb (2017) observaram que organizações centradas no cliente tendem a coletar e analisar dados de clientes de forma mais abrangente, o que auxilia na criação de estratégias eficientes devido aos insights obtidos. Essas empresas podem personalizar ofertas e experiências com maior valor às preferências individuais dos clientes, aproveitando as informações obtidas por meio de atividades e orientação centradas no cliente (Gupta e Lehmann, 2005). Portanto, é lógico que as organizações centradas no cliente tenham um foco estratégico nos clientes e invistam em oferecer uma experiência superior, o que leva à proposição da seguinte hipótese:

H1: A centralidade no cliente tem um impacto positivo na experiência do cliente.

A orientação centrada no cliente é mencionada como fator que contribui para relacionamentos e fidelidade de longo prazo com o cliente. Lemon e Verhoef (2016) argumentaram que empresas que se concentram em experiências centradas no cliente obtêm maior retenção de clientes e valor vitalício, pois essas empresas priorizam os geradores de valor e as preferências do cliente.

Por outro lado, as estratégias centradas no cliente geralmente se concentram na construção de relacionamentos de longo prazo, em vez de transações de curto prazo, contribuindo para cultivar confiança e fidelidade ao longo do tempo, à medida que o engajamento do cliente é aprimorado por uma comunicação eficaz e interações personalizadas (Reinartz et al., 2004). Portanto, é lógico que a centralidade no cliente contribua para oferecer experiências superiores, promovendo conexões emocionais, construindo relacionamentos de longo prazo e cultivando uma base de clientes leais. Consequentemente, a seguinte hipótese foi proposta:

H2: A centralidade no cliente tem um impacto positivo na fidelidade à marca.

As consequências da experiência do cliente

Organizações centradas no cliente priorizam a resolução proativa de problemas e respostas rápidas às preocupações dos clientes, e moldam seus produtos e serviços com base nas expectativas dos clientes. Reinartz e Kumar (2016) indicam que as práticas centradas no cliente levam a maior confiança e satisfação do cliente, pois os consumidores se sentem apoiados e valorizados pela empresa.

Reichheld (2003) argumenta que as empresas centradas no cliente se beneficiam do aumento das taxas de indicação, à medida que clientes satisfeitos se tornam defensores da marca, atraindo novos clientes e aumentando a base geral de clientes. Por outro lado, as experiências do cliente centradas no cliente atendem ou excedem consistentemente as expectativas do cliente, aumentando a satisfação (Oliver, 1997). Portanto, é lógico que, ao atender ou exceder consistentemente as expectativas, evocar emoções positivas e adotar a personalização, as empresas podem aumentar os níveis de satisfação. Assim, a seguinte hipótese foi proposta:

H3: A experiência do cliente tem um impacto positivo na satisfação.

Experiências superiores do cliente em todas as interações com as empresas melhorariam resultados como satisfação e fidelidade do cliente (Gahler et al., 2019). Nesse sentido, Huang e Rust (2018) argumentam que uma experiência superior do cliente influencia significativamente a fidelidade à marca e a satisfação, pois os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de recompra e de recomendar a marca a outras pessoas.

Por outro lado, as experiências do cliente podem contribuir para fomentar conexões emocionais mais fortes em todos os pontos de contato, aumentando a fidelidade e a defesa da marca, e fortalecendo a fidelidade à marca (Brodie et al., 2013). Também se observa que a consistência na entrega de experiências excepcionais ao cliente cria confiança e confiabilidade, que são essenciais para a fidelidade à marca (Reichheld & Sasser, 1990).

Por outro lado, no cenário competitivo atual, onde os recursos e preços dos produtos podem ser facilmente replicados, a experiência do cliente pode ser um diferencial crucial (Grewal et al., 2021). Marcas que oferecem experiências superiores se distinguem dos concorrentes e estabelecem uma vantagem competitiva. Na mesma direção, as experiências positivas do cliente promovem a fidelidade à marca e estimulam o boca a boca e a defesa da marca (Verhoef et al., 2009). Portanto, é lógico que, ao cultivar conexões emocionais, garantir consistência e confiabilidade, alavancar a CX como uma vantagem competitiva e estimular a defesa da marca, as empresas podem aumentar a fidelidade à marca e promover relacionamentos de longo prazo com os clientes, levando à proposição da seguinte hipótese:

H4: A experiência do cliente tem um impacto positivo na fidelidade à marca.

As consequências da satisfação

Marcas que satisfazem os clientes, excedendo consistentemente as expectativas, podem promover uma sensação de confiança, compromisso e apego, incentivando a fidelidade e a lealdade à marca (Oliver, 1997). Quando os clientes estão satisfeitos com suas experiências anteriores com uma marca, eles percebem níveis mais baixos de risco ao considerar transações futuras, levando a compras repetidas e fidelidade à marca, pois a satisfação pode reduzir o risco percebido associado às decisões de compra (Cronin Jr et al., 2000).

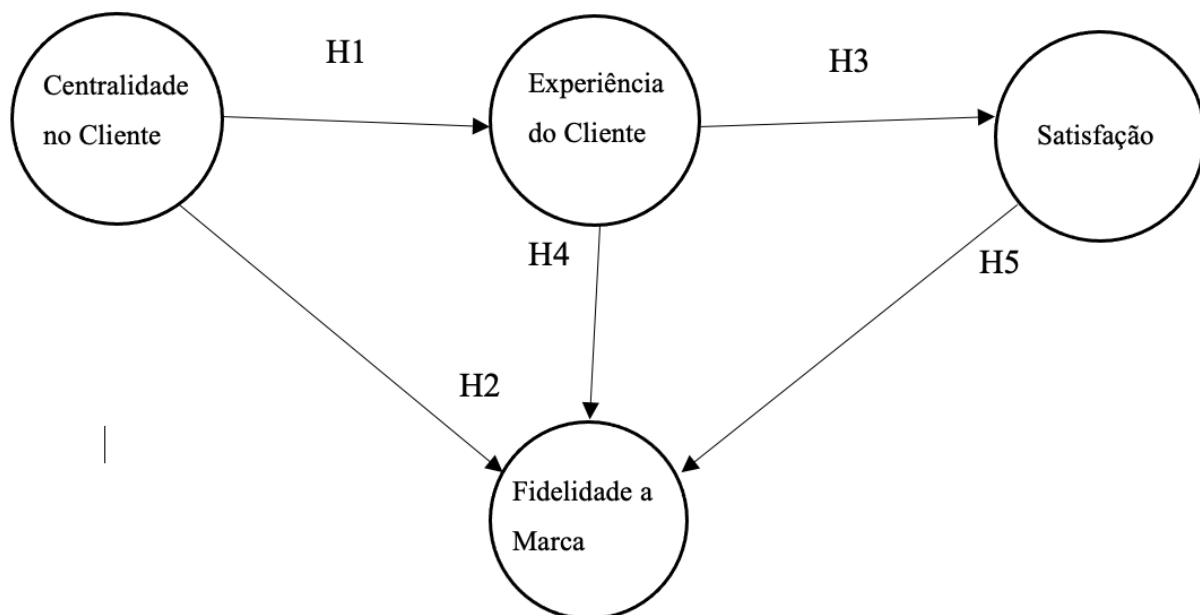
Por fim, a satisfação aumenta a confiança nas capacidades da marca e o compromisso em fornecer produtos ou serviços de qualidade (Reichheld & Schefer, 2000). Nesse sentido, a satisfação pode ser considerada um antecedente relevante da fidelidade, levando à proposição da seguinte hipótese:

H5: A satisfação tem um impacto positivo na fidelidade à marca.

3. Modelo Hipotético

Com base na revisão da literatura sobre os construtos e no desenvolvimento das hipóteses apontadas nas seções anteriores, a Figura 1 apresenta o modelo hipotético desta pesquisa.

Figura 1. Modelo Hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Metodologia

Uma pesquisa foi realizada para testar as hipóteses. O questionário foi composto por escalas já utilizadas e validadas em outra pesquisa anterior, conforme observado na Tabela 2.

Table II. Operacionalização dos construtos

Construtos	Número de itens	Source
Centralidade no cliente	6	Habel et. al. (2020)
Experiência do cliente	4	Stein and Ramaseshan (2020)
Satisfação	6	Oliver (1980)
Fidelidade à marca	5	Yoo and Donthu (2001)

Fonte: elaborado pelo autor

As escalas utilizadas são do tipo Likert de 11 pontos, com intervalo entre zero e dez, com duas âncoras: “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, exceto a escala de experiência do cliente, que utiliza um estilo semântico diferencial. Essa escala de 11 pontos é preferível à de 7 pontos (Nunnally e Bernstein, 1994), pois permite melhor visualização da escala e reduz possíveis problemas estatísticos com assimetria (Fornell et al., 1996).

Antes de iniciar o processo de coleta de dados, 18 participantes realizaram um pré-teste para verificar erros ou falhas. No entanto, não houve dúvidas ou problemas com a interpretação do questionário - apenas reclamações devido ao número de questões considerado excessivo. Após a realização do pré-teste, os dados foram coletados por meio de questionários físicos aplicados em salas de aula com alunos de graduação de uma universidade no Brasil.

Os alunos participantes cursavam seis cursos diferentes com estrutura de oito semestres. O período de coleta foi de outubro de 2023 a dezembro de 2023. Assim, foram obtidos 394 questionários. Porém, em uma análise preliminar, 15 questionários foram excluídos por apresentarem valores ausentes e respostas inconsistentes, sem variação entre as questões. Portanto, a amostra final consistiu em 379 respondentes.

Análise de Dados

Perfil da Amostra

A amostra foi composta por 49,1% de participantes do sexo masculino e 50,4% do sexo feminino. Uma vez que os respondentes são estudantes de graduação que avaliam os serviços de uma instituição de ensino superior, 66,1% deles têm entre 18 e 29 anos, 23% têm entre 30 e 39 anos e 9,6% têm mais de 40 anos. No que se refere à renda, 34,5% possuem renda mensal superior a US\$ 2.000 e 31,8% possuem renda inferior a US\$ 800. A Tabela III apresenta as características sociodemográficas dos entrevistados que compõem a amostra final da pesquisa.

Table III. Perfil da Amostra

Características Sócio-Demográficas	Categorias	%
Gênero	Feminino	49,1%
	Masculino	50,4%
	Não informado	0,50%
Idade	De 18 a 29 anos	66,1%
	De 30 a 39 anos	23,0%
	De 40 a 49 anos	7,7%
	De 50 a 59 anos	1,9%
	De 60 a 69 anos	1,1%
	acima 70 anos	0,3%
Renda Familiar	Menor que R\$ 3000	9,9%
	De R\$ 3.000 a R\$ 4.800	20,9%
	De R\$ 4.801 a R\$ 7.200	17,1%
	De R\$ 7.201 a R\$ 9.600	9,6%
	De R\$ 9.601 a R\$ 12.000	8,0%
	Maior que R\$ 12.000	34,5%

Source: Dados da pesquisa.

Confiabilidade e Validade do Construto

Nesta seção, o primeiro passo consiste em verificar se cada construto é formado por apenas um fator, ou seja, se são unidimensionais. Para tanto, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) para cada construto que compõe o modelo hipotético. De acordo com Hair et al. (2019), dentre os sete métodos de extração, o mais utilizado é a análise de componentes principais, pois cria um modelo mais organizado e de fácil interpretação.

Os autores sugerem a utilização da matriz de correlação, visto que essa opção permite analisar dados que não aderem completamente à distribuição normal. Para otimizar os resultados, o número máximo de iterações para convergência foi ajustado para 9999. Varimax, o método de rotação ortogonal mais utilizado (eixos rotacionados a 90 graus), foi escolhido por produzir fatores mais interpretáveis (Hair et al., 2019).

O critério de autovalor > 1 foi considerado para a solução fatorial, e os resultados do SPSS 23 sugerem uma solução unifatorial para todas as escalas. Os resultados demonstraram comunalidades e componentes adequados, além de valores de variância explicada satisfatórios. Ademais, todas as correlações entre os indicadores do construto foram estatisticamente significantes a um nível de 95% de confiança, o Teste de Esfericidade de Bartlett atingiu um valor-p igual a 0,000 e todos os valores KMO foram superiores a 0,600.

Da mesma forma, é crucial verificar a confiabilidade de cada escala utilizada na mensuração dos construtos. Os valores obtidos para o Alfa de Cronbach superam o valor de 0,700 recomendado por Malhotra (2017), evidenciando a confiabilidade das quatro escalas utilizadas. Um modelo de mensuração foi elaborado no AMOS 23, com estimação por Máxima Verossimilhança (ML), para avaliar as propriedades psicométricas das escalas. O modelo apresentou ajuste adequado com $\chi^2/df = 1,617$ ($p = 0,000$), NFI = 0,971, CFI = 0,989, TLI = 0,986 e RMSEA = 0,040 (Hair et al., 2019). As propriedades psicométricas das escalas são apresentadas na Tabela IV.

Table IV. Itens Mensurados

Constructos	α_i	t value	
Fidelidade $\alpha=0.849$, AVE=0.642, CR= 0.895 fonte: Yoo and Donthu (2001)			
No futuro, mantereí fidelidade a esta marca;	0,863	18,441	
Comprarei esta marca novamente;	0,806	17,53	
Esta marca será minha primeira escolha no futuro;	0,535	10,492	

Não comprarei outra marca se esta estiver disponível na loja;	0,784	16,738
Recomendarei esta marca a outras pessoas;	0,883	20,832
Satisfação $\alpha=0.986$, AVE=0.980, CR= 0.907 fonte: Oliver (1980)		
Estou satisfeito com esta marca.	0,952	24,865
Estou feliz com esta marca.	0,975	25,924
Esta marca oferece um bom serviço/produto.	0,946	24,545
Esta marca atendeu às minhas expectativas.	0,970	25,723
Estou contente com esta marca.	0,961	25,218
Fiquei satisfeito com a minha experiência com esta marca.	0,960	25,132
Experiência do Cliente $\alpha=0.931$, AVE=0.761, CR= 0.926 fonte: Stein and Ramaseshan (2020).		
Quão útil foi esta experiência? (inútil/útil)	0,852	20,598
Quão agradável foi esta experiência? (desagradável/agradável)	0,972	25,811
Quão amigável foi esta experiência? (hostil/amigável)	0,952	24,814
Quão fácil foi esta experiência? (difícil/fácil)	0,743	16,784
Centralidade no Cliente $\alpha=0.977$, AVE=0.761, CR= 0.948 fonte: Habel et al. (2020)		
Nós, como clientes, estamos no centro das ações da [empresa].	0,894	22,351
A [empresa] direciona suas ações inteiramente para nós, como clientes.	0,942	24,524
Para a [empresa], desempenhamos o papel principal inegável.	0,928	23,851
Os clientes são a principal prioridade para a [empresa].	0,98	26,381
A [empresa] é uma empresa centrada no cliente.	0,984	26,634
A [empresa] vive a ideia de “centralização no cliente”.	0,967	25,76

Fonte: dados da pesquisa do autor - Nota: AVE = variância média extraída.
CR = confiabilidade composta.

Os resultados indicaram que todos os itens apresentaram cargas significativas ($p < 0,01$) em cada construto, independentemente de os itens serem um construto. Dois parâmetros contribuem para a verificação da validade convergente: a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CR). A AVE corresponde à média da carga fatorial ao quadrado dividida pelo número de itens que compõem o construto, e seu valor deve ser de pelo menos 0,500. Além de considerar alguns dos parâmetros da AVE, a CR também encontra o valor do erro dos itens do construto, e seu valor deve ser de pelo menos 0,700 (Hair et al., 2019).

A análise seguinte realizada é sobre a validade discriminante, que indica se os construtos são distintos, ao contrário da validade convergente. Nesse caso, a verificação ocorreu utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual o valor da correlação entre um par de construtos deve ser menor que o valor da raiz quadrada da AVE de cada um (Hair et al., 2019). A Tabela V mostra os resultados.

Table V. Análise discriminante

Constructos	Fidelidade	Centralidade no Cliente	Experiência do Cliente	Satisfação
Fidelidade	0,801			
Centralidade no Cliente	0,607	0,872		
Experiência do Cliente	0,473	0,581	0,872	
Satisfação	0,742	0,732	0,602	0,952

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela V, este modelo de mensuração possui validade discriminante. Na próxima etapa, a validade nomológica foi testada utilizando o modelo I e descrita na seção seguinte.

5.3 Validade Nomológica

Portanto, a próxima etapa da análise de dados buscou verificar a validade nomológica das escalas e testar as hipóteses. Para isso, um modelo de equação estrutural foi realizado no SEM-AMOS 23. Os pesos padronizados ao longo das análises são mostrados na Tabela VI.

Table VI. Teste de hipóteses (efeitos diretos/pesos padronizados)

Relação			Estimado		t	p
Experiência do Cliente	<---	Centralidade no Cliente	0,669	14,441	***	
Satisfação	<---	Experiência do Cliente	0,681	14,807	***	
Fidelidade	<---	Centralidade no Cliente	0,175	4,649	***	
Fidelidade	<---	Experiência do Cliente	0,004	0,088	0,93	
Fidelidade	<---	Satisfação	0,645	12,658	***	

Fonte: Dados da pesquisa. Modelo fit: $\chi^2/df=2.759$ ($p=0.000$), NFI=0.953, CFI=0.969, TLI=0.962 and RMSEA=0.068

O modelo apresentou ajuste adequado, com $\chi^2/df = 2,759$ ($p = 0,000$), NFI = 0,953, CFI = 0,969, TLI = 0,962 e RMSEA = 0,068. De acordo com os resultados, o modelo com a centralidade no cliente como antecedente crítico foi capaz de explicar 48,8% do valor da marca, 54,4% da fidelidade, 46,4% da satisfação e 44,8% da experiência do cliente. O valor da marca recebeu um impacto significativo da centralidade no cliente ($\beta = 0,566$; $p < 0,00$) e da experiência do cliente ($\beta = 0,172$; $p < 0,00$), demonstrando a relevância da CC para as marcas.

Considerando os efeitos diretos, a fidelidade foi explicada pela satisfação ($\beta = 0,645$; $p < 0,00$) e pela centralidade no cliente ($\beta = 0,175$; $p < 0,00$). A centralidade no cliente também impactou fortemente a experiência do cliente ($\beta = 0,699$; $p < 0,00$), sugerindo que a experiência do cliente depende do foco da empresa nas preferências e necessidades do consumidor. Finalmente, os resultados revelaram que a satisfação impactou significativamente a experiência do cliente ($\beta = 0,681$; $p < 0,00$). Por outro lado, a Tabela VII mostra os efeitos totais do modelo.

Table VII. Efeitos Totais

Constructos Endógenos (dependente)	Constructo Exógenos (independente)	
	Centralidade no Cliente	Experiência do Cliente
Satisfação	0,456	-
Fidelidade	0,472	0,443

Fonte: Dados da pesquisa. Model fit: $\chi^2/df=2.759$ ($p=0.000$), NFI=0.953, CFI=0.969, TLI=0.962 and RMSEA=0.068

De acordo com a Tabela VII, observam-se diferenças. A experiência do cliente apresentou um efeito indireto na fidelidade, mediado pela satisfação, e o efeito total medido foi ($\beta = 0,443$; $p < 0,00$). Finalmente, a centralidade no cliente também apresentou impactos totais significativos na fidelidade ($\beta = 0,645$; $p < 0,00$) e na satisfação ($\beta = 0,456$; $p < 0,00$). Nesse sentido, observa-se que a centralidade no cliente apresentou efeitos significativos em todas as variáveis dependentes, mediadas pela experiência do cliente e satisfação.

Conclusões

Esta pesquisa buscou aprofundar a compreensão do fenômeno da centralidade no cliente e suas implicações, contribuindo para o debate acadêmico e prático sobre o tema. Os resultados indicam que a centralidade no cliente exerce influência significativa sobre a fidelidade, evidenciando seu potencial para impactar o comportamento do consumidor e, conseqüentemente, fortalecer a marca.

Observou-se uma forte influência da centralidade no cliente na experiência do consumidor. Os dados sugerem que empresas com foco no cliente demonstram maior capacidade de proporcionar jornadas de consumo mais memoráveis. Adicionalmente, verificou-se que a experiência do cliente pode explicar mais de 44,6% da sua satisfação, resultado que reforça a importância da experiência do cliente.

A satisfação do cliente demonstrou exercer um papel mediador completo nos efeitos da experiência do cliente sobre a fidelidade, confirmando sua relevância na cadeia nomológica que interliga centralidade no cliente, experiência do cliente e fidelidade.

Em síntese, esta pesquisa ressalta a importância da centralidade no cliente como base para a construção e gestão de experiências de consumo superiores, com vistas a promover a satisfação e fidelidade do cliente. Os achados fornecem insights relevantes para empresas que desejam aprimorar suas estratégias de relacionamento com o cliente.

Implicações Teóricas

Esta pesquisa revela que a centralidade no cliente (CC) suporta empiricamente a experiência do cliente (CX), impulsionando a satisfação e a fidelidade. Essa constatação tem implicações significativas para a teoria de marketing, demonstrando a importância de colocar o cliente no centro das estratégias empresariais. Ao integrar centralidade no cliente, experiência e gestão da marca de uma forma inédita, este trabalho cria uma base sólida para o desenvolvimento de novas teorias no campo.

Implicações Gerenciais

Esses resultados reforçam a importância da CC para a construção de experiências de consumo, com foco na satisfação e fidelidade do cliente. As empresas podem usar esses insights para aprimorar suas estratégias de relacionamento com o cliente.

Como implicações gerenciais, o estudo sugere que gestores e profissionais devem avaliar o nível de centralidade no cliente em suas empresas e decidir se devem investir nele para fortalecer o valor da marca. A CC foi medida do ponto de vista do consumidor, e os resultados indicam que as empresas devem considerar um Índice de CC em seus KPIs, como forma de avaliar indiretamente se estão gerenciando suas marcas e experiências de forma adequada.

Limitações da Pesquisa e Recomendações para Pesquisas Futuras

Embora o estudo traga contribuições relevantes para a compreensão da relação entre centralidade no cliente, experiência do cliente e fidelidade, é importante reconhecer suas limitações. Uma delas reside na amostra utilizada, que se restringe a empresas do setor de serviços. Essa delimitação sugere a necessidade de pesquisas futuras que explorem essa relação em empresas com foco em produtos, permitindo comparações e generalizações mais amplas.

Além disso, o estudo utiliza dados transversais, o que limita a análise da evolução temporal da relação entre as variáveis e a capacidade de estabelecer relações de causa e efeito. Pesquisas longitudinais poderiam aprofundar a investigação sobre como a centralidade no cliente impacta a fidelidade ao longo do tempo.

Outro ponto a ser considerado é a possibilidade de influência de variáveis omitidas no modelo, como o nível de concorrência no mercado, os valores da marca e o tipo de experiência (humanizada/tecnológica) oferecida aos clientes. Estudos futuros poderiam incluir essas variáveis para uma análise mais completa e robusta.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Simon and Schuster.
- Blümel, J. H., Zaki, M., & Bohné, T. (2024). Personal touch in digital customer service: A conceptual framework of relational personalization for conversational AI. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(1), 33-65.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2013). From consumer brand identification to firm profitability: Mechanisms and boundary conditions. *Journal of Marketing*, 77(1), 1-24.
- Chinelato, F. B., Gonçalves Filho, C., & Randt, D. F. (2023). Why is sharing not enough for brands in video ads? A study about commercial video ads' value drivers. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 27(3), 407-426.

- Clark, M., & Myers, A. (2018). How customer-centric are you?. Henley Centre for Customer Management.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Damázio, L. F., Soares, J. L., Shigaki, H. B., Gonçalves, C. A., & Mesquita, J. M. C. de. (2020). Customer centrality: A bibliometric analysis of academic production. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1510–1529.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- Fader, P. (2012). *Customer-Centricity Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Digital Press.
- Fader, P., & Clubb, C. (2017). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Digital Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- Gabay, G., Moskowitz, H. R., Beckley, J., & Ashman, H. (2009). Consumer centered “brand value” of foods: Drivers and segmentation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(1), 4-16.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31, 194–207.
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2019). Measuring customer experiences: A text-based and pictorial scale. *Paper Series*, 19-119.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2021). Retailing in the 21st century: Key themes in the future of retailing and customer experience. *Journal of Retailing*, 97(1), 1-6.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Pearson Education.
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centrality? The role of a firm’s and salespeople’s customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25-42.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. Cengage Learning EMEA.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2005). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 58(6), 814-823.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Hughes, J., Chapnick, D., Block, I., & What, R. S. (2021). What is Customer-Centricity, and Why Does It Matter? *California Management Review Insights*. <https://cmr.berkeley.edu/2021/09/what-is-customer-centricity-and-why-does-it-matter/>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Loureiro, S. M. C., Ruediger, K. H., & Demetris, V. (2012). Brand emotional connection and loyalty. *Journal of Brand Management*, 20, 13-27.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach (5th ed.)*. Pearson Education.
- McGinnis, D. (2022). How To Create a Customer-Centric Experience. *The Salesforce Blog*. <https://www.salesforce.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-experience/>

- McNeany, M. (2023). Achieving Customer-Centricity in 2023: The CMO's To-Do List. *Advertising Week*. <https://advertisingweek.com/achieving-customer-centricity-in-2023-the-cmos-to-do-list/>
- Morgan, B. (2022). The Top 100 Most Customer-Centric Companies Of 2022. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2022/05/01/the-top-100-most-customer-centric-companies-of-2022/?sh=4564c7332b38>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Panesar, J. (2022). What Does It Mean to Be Customer-Centric in a World Where Everyone Says They Are? *Branding Mag*. <https://www.brandingmag.com/jag-panesar/what-does-it-mean-to-be-customer-centric-in-a-world-where-everyone-says-they-are/>
- Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 28, 99-115.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Rasoolimanesh, S. M. (2022). First-time versus repeat tourism customer engagement, experience, and value cocreation: An empirical investigation. *Journal of Travel Research*, 61(3), 549-564.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2016). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 69(4), 138-155.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2004). Customer lifetime value, customer satisfaction, and loyalty: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 7(4), 365-377.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer-centered brand management. *Harvard Business Review*, 82(9), 110-118.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Sheng, M. L., & Teo, T. S. (2012). Product attributes and brand equity in the mobile domain: The mediating role of customer experience. *International Journal of Information Management*, 32(2), 139-146.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 55-66.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (2001). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2020). The customer experience-loyalty link: Moderating role of motivation orientation. *Journal of Service Management*, 31(1), 51-78.
- Trujillo-Torres, L., Anlamlier, E., Mimoun, L., Chatterjee, L., & Dion, D. (2024). Access-based customer journeys. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(1), 24-43.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Creating value through customer engagement. *Journal of Marketing*, 73(5), 76-89.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.