



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA  
CURSO BACHARELADO EM HOTELARIA**

**ANNA LUÍZA LIMA DE SOUZA**

**INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA SATISFAZER O  
HÓSPEDE: UM CASO NO MUSSULO RESORT**

**JOÃO PESSOA-PB  
2018**

**ANNA LUÍZA LIMA DE SOUZA**

**INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA SATISFAZER O  
HÓSPEDE: UM CASO NO MUSSULO RESORT**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito complementar  
para obtenção do título de Bacharel em  
Hotelaria da Universidade Federal da  
Paraíba.

**Orientador:** Prof. Dr. Thales Batista de Lima

**JOÃO PESSOA–PB  
2018**

**ANNA LUÍZA LIMA DE SOUZA**

**INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA SATISFAZER O  
HÓSPEDE: UM CASO NO MUSSULO RESORT**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito complementar  
para obtenção do título de Bacharel em  
Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba  
Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Thales Batista de Lima – UFPB

---

Examinador (a): Prof<sup>a</sup> Ms Tabira de Souza Andrade – UFPB

---

Examinador (a): Prof<sup>a</sup>.Ms Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB

***A Deus***

***A minha família***

***Dedico.***

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me abençoou e guardou durante a longa jornada, me dando alegria, força, perseverança, ânimo e paciência. Assim como, a oportunidade de aprendizagem em vários momentos durante o curso, contribuindo para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Enio e Marlene, pelo amor incondicional; pelo apoio financeiro, o incentivo constante durante os estudos e pela compreensão durante minha ausência. Agradeço pelo exemplo de vida, educação e família. Eu amo vocês!

A minha irmã, Alline pela paciência em me ensinar. Obrigada por me ajudar quando precisei e por sua sabedoria. Te admiro minha irmã!

Ao meu irmão, Pedro Henrique e ao meu cunhado Bruno, que torceram por mim e acreditaram na minha capacidade. A minha sobrinha, Júlia pelos momentos de descontração e carinho, sempre me ensinando algo novo a cada dia.

Ao meu orientador, professor Thales Batista, pela orientação, paciência, cuidado e preocupação. Agradeço por suas aulas que me faziam sempre refletir, admiro o profissional que és!

À professora Cibelle Godim, pelos ensinamentos. Agradeço pela contribuição positiva na vida acadêmica, profissional e pessoal. Admiro a profissional que és!

As amigas, Gabriella Oliveira e Honorina Queiroz, pelo companheirismo de todas as horas. Agradeço pela amizade durante essa caminhada, pelo apoio, palavras de incentivo e conforto, pelos cuidados e por confiar em minha capacidade. Obrigada amigas!

Aos Funcionários do HULW, Marcos e Neide. Obrigada pela disposição durante o estágio, pela paciência, momentos de descontração e pelo apoio nos momentos difíceis. Um momento de aprendizagem e vocês me receberam com muito carinho!

Ao gestor do Mussulo *Resort by Mantra*, que não hesitou a minha proposta de pesquisa, me recebendo com muita atenção e respondendo além das minhas perguntas. Muito obrigada, foi gratificante fazer a pesquisa no *resort!*

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para mais essa conquista.

**MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente que sofre alterações contínuas e, para garantir sua permanência, as empresas precisam aproveitar o melhor do ambiente em que se encontra assim como, utilizar de estratégias para alcançar e reter clientes para a sua empresa. Desta forma, esse trabalho tem como objetivo geral analisar a influência que o ambiente organizacional exerce na capacidade do *resort* Mussulo satisfazer seus hóspedes. Além disso, pretende-se caracterizar o ambiente organizacional, apresentar a importância de satisfação e fidelização do cliente, identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do *resort* pela ótica do gestor entrevistado e verificar os desafios do *resort* para alcançar a satisfação dos hóspedes. Para isso, o presente trabalho aborda breves conceitos sobre o ambiente organizacional, ambiente externo e interno, análise SWOT e a satisfação e fidelização do cliente. Para tanto, dentre os procedimentos metodológicos foi realizada uma visita de caráter técnico ao local, em que houve a aplicação de uma entrevista com o gestor do Mussulo Resort by Mantra, na qual se analisou os resultados de forma qualitativa e evocativa. Dentre os resultados, identificou-se que a implantação do *resort* beneficiou a comunidade positivamente, e hoje, o empreendimento é uma referência na região do Conde. Obteve-se também que o gestor e toda sua equipe preocupam-se com o hóspede, utilizando-se do seu ambiente e de planos estratégicos para satisfazer e fidelizar o cliente. Conclui-se que houve resultado satisfatório nos processos utilizados pelo *resort* para alcançar a fidelização dos clientes e como o mesmo consegue usar o ambiente no qual se encontra a seu favor.

**Palavras-chave:** Satisfação; Fidelização; Hotelaria; *Resort*.

## ABSTRACT

Organizations are inserted in an environment that undergoes continuous changes and, to ensure their permanence, companies need to take advantage of the best of the environment in which they are as well as using strategies to reach and retain customers for your company. In this way, this work has as general objective to analyze the influence that the organizational environment exerts in the capacity of the *resort* Mussulo satisfy its guests. In addition, it is intended to characterize the organizational environment, to present the importance of customer satisfaction and loyalty, to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the *resort* from the perspective of the manager interviewed and to verify the challenges of the *resort* to reach the satisfaction of the guests . For this, the present work approaches brief concepts about the organizational environment, external and internal environment, SWOT analysis and customer satisfaction and loyalty. Abstract, from the clinical studies was held a visit of the character information to local, in which that was an application of a interview to gestor of Mussulo *Resort* by Mantra, in which the results of qualitative and evocative analysis were analyzed. Among the results, it was identified that the implantation of the resort benefited a community positively, and today, the entrepreneur is a reference in the region of the Conde. It was also obtained that the manager and all his staff are concerned with the guest, using his environment and strategic plans to satisfy and retain the client. It was concluded that there was a satisfactory result in the processes used by the *resort* to achieve customer loyalty and how it can use the environment in which it is in its favor.

**Keywords:** Satisfaction; Loyalty; Hospitality; *Resort*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As subdivisões do ambiente externo.....	17
Figura 2 – As subdivisões do ambiente interno.....	23
Figura 3 – Fluxograma geral da Análise SWOT.....	24
Figura 4 – Fachada do <i>Resort</i> Mussulo by Mantra.....	33
Figura 5 - Bangalôs Master (esquerda) e Deluxe (direita) .....	34
Figura 6 – Centro Esportivo (esquerda) e Safari Parque (direita) .....	34
Figura 7 – KIDS Club .....	34
Figura 8 – Academia (esquerda) e Espaço SPA (direita) .....	35
Figura 9 – Bar Namibe (esquerda) e Restaurante Zaire (direita) .....	35
Figura 10 – Copa Baby (esquerda) e Centro de Convenções Angola (direita) .....	35
Figura 11– Beach Club.....	36
Quadro 1– Significado das Categorias Abordadas.....	44

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIações**

ABAV	Associação Brasileira de Agência de Viagens
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MTur	Ministério do Turismo
MVC	Mussulo Vacation Club
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1	DEMARCAÇÕES DO TEMA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.3	JUSTIFICATIVA	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	13
2.1	O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	13
2.1.1	Ambiente Externo	14
2.1.2	Ambiente Interno	17
2.1.3	Análise SWOT	19
2.1.4	A Importância da Satisfação do Cliente	20
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	22
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2	CAMPO DE PESQUISA	23
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	26
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	27
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	28
4.1	CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO	28
4.2	SWOT	29
4.3	SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	31
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	36
5.1	CAMPO DE PESQUISA	36
5.2	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	37
	<b>REFERÊNCIAS</b>	38
	<b>APÊNDICE</b>	42
	<b>APÊNDICE I</b>	43
	<b>APÊNDICE II</b>	44

## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo serão apresentadas as demarcações do tema, assim como os objetivos geral e específico e a justificativa da pesquisa, esclarecendo assim ao leitor o que será abordado posteriormente na continuação do presente trabalho.

### 1.1 DEMARCAÇÕES DO TEMA

Constantemente a crise econômica brasileira tem ocupado espaço na tv, rádio e mídias digitais. Esse contexto tem atingido as empresas, dentre elas, os meios de hospedagem. Entretanto, de acordo com o presidente da Associação Brasileira de Agência de Viagens (ABAV), o turismo se torna um instrumento valioso na superação da crise, pois gera emprego e contribui para a renda, sendo necessários investimentos neste setor, para que seja propagado o melhor de uma determinada região e oferecidos bons serviços, atraindo assim, mais hóspedes e gerando renda e permanência no mercado (GAUCHAZH, 2015).

O Brasil é o país com maior previsão de crescimento em investimentos no setor de turismo, de acordo com os dados da pesquisa realizada por Brasil (2014), pois é composto por estados, delimitados em cinco regiões, que apresentam a valorização cultural e preservação de patrimônios históricos, bem como belezas naturais, esportes e forte gastronomia (COUTINHO; BARBOSA, 2016). A região Nordeste se destaca por apresentar cultura popular riquíssima, tradições gastronômicas seculares que se reinventam, além do povo que é especialista na arte de bem receber (GALVÃO, 2016).

Dentre os estados nordestinos, a Paraíba é o Estado que além de apresentar cultura e tradição, é alvo de destinos turísticos que valorizam principalmente sua região costeira, dividida em litoral norte e litoral sul, e detentora de belezas estonteantes, praias aptas ao banho, com águas mornas, reserva de Mata Atlântica e tranquila população (NUNES, 2014).

De acordo com o Ministério do Turismo (MTur), o Nordeste reúne 758 municípios, indicando 84 regiões aptas para atividade turística. Resultados obtidos a partir do mapa do turismo da Paraíba, criado pela MTur, afirmando que este é um instrumento importante para conscientização dos gestores do município e do estado, sobre a realidade e o investimento a ser aplicado em cada região. As regiões são

divididas em categorias sendo A, B e C, aquelas com maior concentração de fluxo de turistas domésticos e internacionais; categoria D e E, que não possuem fluxo turístico nacional e internacional significativo (BRASIL, 2017).

Nesse sentido, o município selecionado nesta pesquisa foi o Conde, localizado no litoral sul, classificado no mapa como a região “*Costa das Piscinas*” e pertencente à categoria C (BRASIL, 2017). Segundo o Ministério do Meio Ambiente (MMA) do Estado da Paraíba, a economia deste município é advinda das atividades de pesca, agropecuária, imobiliária e turismo de sol e mar. Dentre os produtos turísticos oriundos do Conde, está o ambiente praieiro sereno, os coqueirais, recifes, falésias e as piscinas naturais, que fazem do local, o melhor lugar para se aproveitar com a família ou amigos, de acordo com a opinião dos turistas (BRASIL, 2008, CALDAS, 2014).

Com o efeito do turismo nesse local, surge a necessidade de um empreendimento hoteleiro que trouxesse uma maior comodidade e conforto para quem visita o lugar. No ano de 2009, foi inaugurado o *resort* Mussulo *by* Mantra, objeto de estudo deste trabalho, classificado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) como “hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento” (BRASIL, 2010). Geralmente, os *resorts* estão localizados fora dos centros urbanos, oferecendo contato com a natureza e uma programação variada (...), uma vez que a intenção é que o turista não se preocupe em sair para conhecer outros lugares e permaneça o máximo de tempo dentro do complexo que está hospedado (AMORIM, 2017).

Assim, o *resort* tem o propósito de conciliar o seu ambiente interno (o seu complexo e os serviços oferecidos) com o ambiente externo (a natureza e os elementos que influenciam), elaborando estratégias para o hóspede se manter no interior da organização. Diante desse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: **Como o Mussulo Resort satisfaz seus hóspedes a partir da influência de seu ambiente organizacional?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência que o ambiente organizacional exerce na capacidade do *resort* Mussulo satisfazer seus hóspedes.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar o ambiente organizacional;
- Apresentar a importância da satisfação do cliente;
- Identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do Mussulo pela ótica do gestor entrevistado;
- Verificar os desafios do Mussulo para alcançar a satisfação dos hóspedes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com a expansão do turismo e do mercado hoteleiro poucos profissionais mostram-se capacitados a atender a demanda de hóspedes cada vez mais exigentes, quanto à organização e os serviços oferecidos pelos meios de hospedagem.

Diante disso, este trabalho tem como proposta a pesquisa e a obtenção de dados que permitam a identificação, minimização e/ou resolução de alguns aspectos que impeçam atendimento das necessidades e, conseqüentemente, a satisfação e fidelização de clientes de um *resort*, localizado no Conde/PB.

Neste caso, tanto a localização quanto a diversidade de serviços oferecidos no estabelecimento escolhido para análise, contribuíram para execução e viabilidade dessa pesquisa.

A partir dos dados obtidos, o estudo irá proporcionar uma maior compreensão e aplicação dos métodos usados para atender e conquistar o cliente, os quais foram apreendidos e exemplificados durante todo o curso de Hotelaria. Para o gestor da organização, esses dados, permitirão uma melhor visão das suas estratégias e se aplicação destas proporcionam resultados esperados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Uma organização é uma composição de estrutura física e colaboradores conduzidos pela cultura e pelo propósito da missão, valores e princípios alcançando os objetivos, independente do seu tamanho. O domínio da organização, ou seja, seu campo de atuação é definido a partir dos produtos, serviços, mercados atendidos, escopo geográfico e delimita os componentes externos com os quais a organização irá interagir para alcançar suas metas, como clientes, fornecedores e agências reguladoras (DAFT, 2002; MACEDO; BATAGLIA, 2012).

Segundo Cruz et al (2016), as organizações são planejadas para prestar um serviço social, de entretenimento ou fornecer algum bem para a sociedade. Mas existem elementos que estão fora dos limites da organização e que podem afetá-la total ou parcialmente e constituem o ambiente organizacional (MACEDO; BATAGLIA 2012).

As empresas nunca devem ficar limitadas ao acompanhamento das mudanças somente dentro do domínio, mas precisam desenvolver uma visão global dos acontecimentos (DAFT, 2002; MACEDO; BATAGLIA, 2012). Dessa forma, as organizações caracterizam-se por seu um ambiente que exige contínuas mudanças capazes de assegurar sua permanência no mercado (LANG et al., 2014).

Considerando os aspectos relatados acima, para as mudanças não impactarem negativamente a empresa, os administradores devem ampliar sua percepção em relação ao ambiente, bem como, analisá-lo e decifrá-lo, para propor soluções estratégicas que garantam a estabilidade da organização.

Independentemente do tipo da organização, o ambiente é uma força poderosa com impacto no sucesso ou no insucesso delas; cabe aos administradores monitorarem e analisarem o ambiente organizacional para detectar potenciais oportunidades e ameaças para a suas organizações, sejam elas externas ou internas. (SOBRAL; PECCI, 2008).

Sobral e Peci (2008) destacam a análise ambiental como o processo de monitoramento e reflexão estratégica que busca avaliar o impacto do ambiente na organização.

De acordo com Sobral (2012) e Cruz et al. (2016), o ambiente pode ser dividido em três: o ambiente geral, o ambiente externo e o ambiente interno. O ambiente geral é o conjunto de participantes que não sofrem interferência da organização, como: ações políticas, tecnologia, ações econômicas e sociais. O ambiente externo é o que permite ou não o alcance dos objetivos da organização, podendo contribuir positivamente ou negativamente, sendo representado por fornecedores, clientes e concorrentes. Por fim, o ambiente interno é composto por elementos internos da organização como a cultura organizacional, estrutura organizacional, instalações físicas e os colaboradores.

Além da classificação dos tipos de ambiente, externo e interno, é imprescindível a realização da análise SWOT para a organização, bem como, sua influência na satisfação do cliente, que contribuem positivamente para a empresa, como será descrito a seguir.

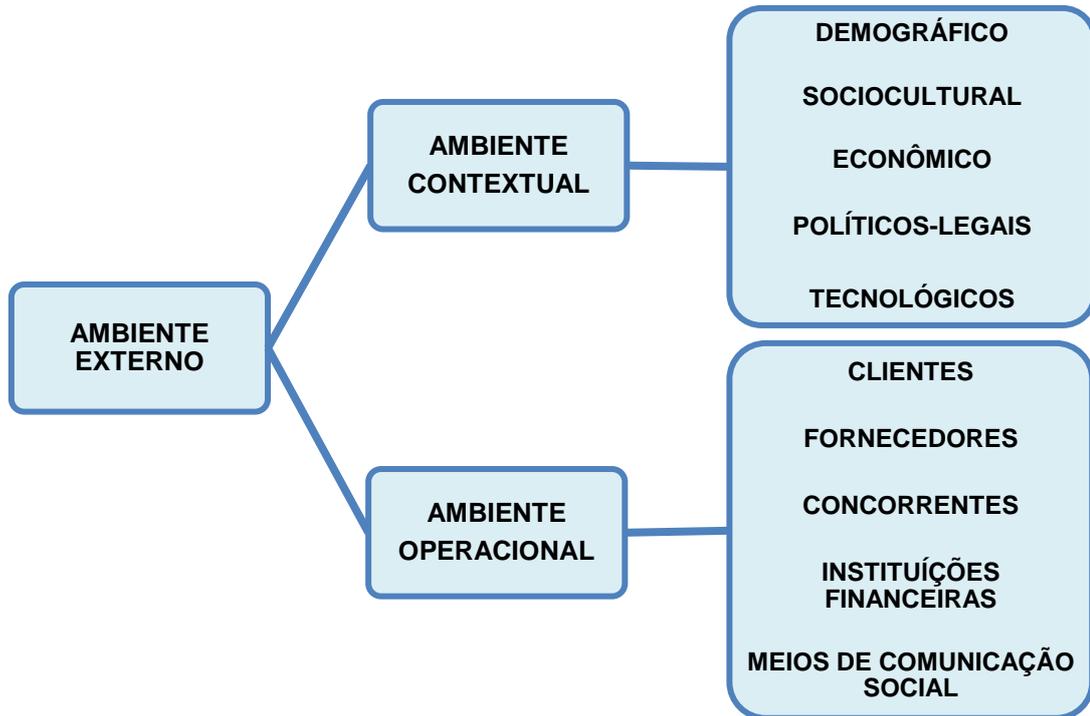
### **2.1.1 Ambiente Externo**

De acordo com Sobral e Peci (2008), o ambiente externo é o contexto no qual as organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização.

As empresas dependem do ambiente em que estão inseridas, e para amenizar essa dependência, tentam adquirir controle sobre os recursos externos vitais dos quais dependem, para não ficarem tão vulneráveis (MACEDO; BATAGLIA, 2012). Neste contexto, Sobral e Peci (2008) afirmam que o acompanhamento do ambiente externo garantirá uma melhor estabilidade e um melhor retorno para o mesmo, pois, as organizações criam uma ligação de “*interdependência mútua*” com o mesmo, recebendo recursos e insumos e, em troca, restituem na forma de produtos e serviços.

O ambiente externo deve ser compreendido assim que as ameaças e oportunidades são identificadas, pois ele se divide em dois: o ambiente contextual e o ambiente operacional, como pode ilustrado na Figura 1. O primeiro, contextual, é constituído por fatores inalcançáveis e que exercem uma influência indireta na forma de operar da empresa, podendo ser desagregado em cinco grupos: demográficos, socioculturais, econômicos, políticos-legais e tecnológicos (SOBRAL; PECI, 2008).

**Figura 1** – As subdivisões do ambiente externo.



**Fonte:** Elaboração própria a partir do entendimento Sobral e Peci, 2008.

Quanto ao fator demográfico, o mesmo pode ser definido como a:

(...) estrutura etária, a taxa de crescimento, a diversidade de gênero, racial e religiosa, a distribuição geográfica, o tamanho da família, o nível educacional, a ocupação profissional, entre outras. Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e a oferta da força de trabalho, assim como, as características dos clientes, o que (...) influencia os produtos ou serviços que a empresa pode oferecer (SOBRAL; PECI, 2008).

Ferbani (2011) ainda afirma que o fator demográfico faz parte de um ambiente no qual as organizações não podem influenciar, porém são influenciadas direta ou indiretamente por tal fator. Por essa razão, as empresas devem buscar estratégias para se adaptarem a realidade do ambiente.

Os fatores socioculturais influenciam por seus valores, percepções, preferências e comportamentos básicos da sociedade. A sociedade molda as crenças e os valores básicos das pessoas, além da visão de mundo das mesmas, definindo seus relacionamentos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; ARAÚJO et al., 2015). Quanto

mais mudanças socioculturais acontecerem, mais as empresas precisam estar atentas e se adequar às exigências de novas realidades (SOBRAL; PECI, 2008).

Em relação à economia, Araújo et al (2015) afirmam que existem oscilações econômicas que exercem influência direta sobre as organizações, pois costumes mudam de acordo com o ganho dos consumidores, afetando assim a economia das empresas. De acordo com Sobral e Peci (2008), o fator econômico é a variável mais crítica e merece monitoramento para que haja um melhor desempenho da empresa, pois ela afeta não apenas os custos da produção dos produtos, como também seu mercado.

Para Montana e Charnov (2010) e Araújo et al (2015), as leis são uma das principais responsáveis pelos fatores políticos que afetam uma empresa. O governo tem o poder de interferir nos investimentos da empresa; liberalizar ou não a gestão das relações de trabalho; controlar as relações com os consumidores e os usuários dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa e por último, obrigar as organizações a tomar medidas de proteção ao meio ambiente, segurança do trabalhador e etc. Em consequência disso, nota-se a autoridade do governo em interferir direta ou indiretamente na organização, por meio de leis e tributos que conseguem alavancar ou travar o crescimento da empresa (SOBRAL; PECI, 2008).

A tecnologia nos produtos e serviços, bem como, os equipamentos utilizados são de grande importância para as organizações, pois possibilitam que as mesmas trabalhem com diversas ferramentas que colaboram com o processo de tomada de decisões e atividades empresariais (KOTLER; ARMISTRONG, 2007; ARAÚJO et al., 2015). Entretanto, para Sobral e Peci (2008), a tecnologia pode se tornar um empecilho para alguma empresa em determinado setor, quando exigir um alto investimento, pois as inovações podem contribuir para a queda da organização. Sendo assim, as empresas devem buscar ferramentas tecnológicas que se adequem a sua realidade e a do mercado.

O ambiente operacional é representado por elementos que possuem uma relação próxima com a organização, podendo exercer influência positiva ou negativa sobre a mesma. Dentre esses elementos, Sobral e Peci (2008) destacam os clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras e meios de comunicação social.

Os clientes são os que proporcionam o êxito de uma empresa, sendo imprescindível conhecê-los e compreendê-los por apresentar características diferentes, pois futuramente, são os que irão adquirir algum produto ou serviço. Os

fornecedores, encarregados pelos insumos e pela produção de algum bem ou serviço, são os agentes econômicos que fornecem as matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessário para a empresa (SOBRAL; PECI, 2008).

Organizações distintas que atuam na mesma linha de negócio, satisfazendo as mesmas necessidades dos clientes são consideradas concorrentes. Segundo Khauaja (2010), é importante conhecer as forças e fraquezas dos seus concorrentes para estimar suas ações futuras e construir uma vantagem competitiva diante deles. Assim a empresa consegue ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Quanto às instituições financeiras, Sobral e Peci (2008) as conceituam como aquelas que fornecem capital de curto prazo para as empresas, para obterem novos equipamentos ou novas instalações. Manter uma boa relação com essas instituições, garante o sucesso da empresa.

O último elemento, representante do ambiente operacional, são os meios de comunicação social, encarregado pela publicidade e veiculação dos produtos, serviços e atividades promocionais propostos pelas organizações, além de evitar ou desfazer erros de interpretação ocasionados pelas mesmas (SOBRAL; PECI, 2008).

O conhecimento desses elementos e fatores constituintes do ambiente externo possibilita à empresa encarar melhor suas ameaças e aproveitar melhor suas oportunidades, auxiliando os dirigentes da empresa na elaboração de previsões que ajudem a tornar esses elementos mais favoráveis à estratégia da empresa ou a reduzir seus impactos (BARNEY; HESTERLY, 2009; BETHLEM, 2009; ARAÚJO et al., 2015).

### **2.1.2 Ambiente Interno**

O ambiente interno está sobre o domínio da empresa e sujeito ao controle direto da administração, que deve atuar fazendo a identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Para isso, a empresa deve realizar uma análise de suas principais áreas funcionais como *marketing*, finanças, produção e pessoas, verificação da estrutura organizacional e suas políticas internas (Figura 2), considerados aspectos organizacionais relevantes, que irão definir sua singularidade (MAXIMIANO, 2000; SOBRAL; PECI, 2008).

**Figura 2** – As subdivisões do ambiente interno.



**Fonte:** Elaboração própria a partir do entendimento Destacio, 2010.

A análise de *marketing* levará em consideração se os produtos desenvolvidos pela empresa atendem à necessidade e expectativa dos clientes, se as necessidades dos clientes estão sendo bem percebidas pela organização, se existem e se são eficientes as formas de fidelização dos clientes, etc. Em finanças, serão analisados índices gerais, lucros e retornos, capital de giro, entre outros. A área de produção terá suas tecnologias e equipamentos avaliados, os tempos de ociosidade estudados, e o uso de sistemas de controle analisados. Por último, será observada a parte de gestão de pessoas dentro da empresa, por exemplo, a forma com que a organização vê as pessoas e o quanto elas são valorizadas (OLIVEIRA; SILVA, 2006; DESTACIO, 2010).

A estrutura organizacional deve estar de acordo com as exigências do mercado, atender as necessidades e promover a eficiência da organização, enquanto as políticas internas devem ser compatíveis, atualizadas e pertinentes à mesma (OLIVEIRA; SILVA, 2006; DESTACIO, 2010). Outro fator importante é a cultura organizacional, responsável por definir a “personalidade” da empresa, direcionando o comportamento e as escolhas dos membros organizacionais, tendo uma influência direta no desempenho da organização (SOBRAL; PECI, 2008).

### 2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa ou, neste caso, de segmento, no ambiente em questão. É uma sigla oriunda do inglês, um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (DANTAS, MELO, 2008). Abaixo segue a Figura 3, representando a análise SWOT:

**Figura 3** – Fluxograma Geral da Análise SWOT.



**Fonte:** Elaboração própria a partir da UNEMAT, 2014.

Essa ferramenta funciona como um auxílio para analisar o ambiente externo e interno. Ambiente interno, relacionados às forças e fraqueza, segue as diretrizes organizacionais, formadas pela missão, visão e valores. As forças, de acordo com Destacio (2010), possibilitam o alcance do desempenho inicialmente planejado por meios de estratégias, relacionados à conquista e fidelização do cliente, nível de produção e inovação da empresa, custos da produção e à disponibilidade de recursos financeiros; as fraquezas limitam o desempenho da empresa, como baixa capacidade de produção, custos elevados para produzir e/ou falta de recursos financeiros.

Os fatores que caracterizam o ambiente externo são as oportunidades e ameaças, que ajudam a antecipar o futuro. As oportunidades podem, geralmente,

aumentar a chance de alcançar vantagens competitivas. As ameaças, ao contrário das oportunidades, podem reduzir as chances de alcance de vantagens competitivas por parte da organização (DAFT, 2010; DESTACIO, 2010).

A análise SWOT é fundamental para conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização, sendo uma ferramenta imprescindível para: auxiliar a empresa na compreensão do cenário ao redor da mesma; auxiliar na tomada de decisões a serem realizadas pela empresa; e permitir, de forma ágil, a reunião máxima de informações para o planejamento e o alcance da satisfação do cliente (KOTLER; KELLER, 2007; ARAUJO et al., 2015).

#### **2.1.4 A Importância da Satisfação do Cliente**

Para os autores Kotler e Keller (2006, p.142), a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”

Dill et al. (2006), Soares e Costa (2008) corroboram esse conceito ao afirmar que a satisfação é entendida como uma avaliação global do consumidor em relação à sua experiência de consumo até o momento, podendo está ligada ao desempenho do produto/serviço e as expectativas atendidas durante seu consumo.

Caso o desempenho não alcance as expectativas o cliente ficará desapontado e se alcançá-las ficará realizado. Mas se o desempenho superar as expectativas, ele ficará demasiadamente satisfeito ou encantado (KOTLER; KELLER, 2006).

“*O cliente sempre tem razão*” é a expressão mais usada em organizações que se preocupam e priorizam a satisfação do cliente. Mas satisfazer não é o bastante, é necessário reter a satisfação e:

(...) iniciar a fidelidade à marca e a relacionamentos de longo prazo, tornando-os menos propensos a insinuações da concorrência, pois os clientes insatisfeitos podem expressar sentimentos através de seu comportamento” (ALVES et al., 2015, p.48).

Clientes insatisfeitos tendem a repassar sua experiência negativa para outras pessoas, mas se a empresa se preocupar em resolver o problema do cliente insatisfeito, este irá exteriorizar o seu contento com os resultados obtidos e ficará

disposto a voltar para a empresa que solucionou seus problemas, além de falar bem da empresa para outras pessoas (HOFFMAN; BATESON, 2010).

Uma pergunta simples, mas com um alto grau de importância para as empresas é “*Você recomendaria este produto ou serviço a um amigo?*”, pois auxilia na medição da satisfação e uma possível indicação a um amigo, de um determinado produto ou serviço. Para Kotler e Keller (2006), medir a satisfação com regularidade faz com que o consumidor permaneça fiel por mais tempo, criando um vínculo emocional com a marca ou a empresa e propagando a qualidade da empresa, de seus produtos, além de dar menos atenção a marcas, propagandas e preços concorrentes, o que poderá não acontecer no caso de clientes novos.

Outro quesito importante para a satisfação é a qualidade do produto ou serviço, como descrito a seguir.

“Os consumidores procuram constantemente por sinais de qualidade, tirando conclusões a partir de tudo que puderem observar. Isto inclui as instalações, os equipamentos, as pessoas – funcionários e clientes – o preço, o lugar que proporciona os serviços e como, onde e quando são proporcionados” (SALAZAR; FARIAS; LUCIAN, 2009, p.327).

Após observar se o produto ou serviço atendem os requisitos de qualidade, determinado pelo o consumidor, a satisfação será alcançada. Kotler e Keller (2006) afirmam que existe uma ligação entre qualidade de produtos e serviços, expectativa de clientes e lucratividade da empresa, pois quando a qualidade é elevada, a satisfação do cliente também será, ocasionando preços mais altos e custos menores.

Outro fator relevante tido como um diferencial, considerado para elevar a qualidade, é a interação do funcionário – consumidor, pois o primeiro tem um papel fundamental no ambiente de serviço, por fazer o contato e influenciar na formação da primeira impressão que o cliente tem da empresa, assim como, durante todo o serviço (SALAZAR; FARIAS; LUCIAN et al., 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme o objetivo proposto, a presente pesquisa se utiliza de uma abordagem qualitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) os problemas são estudados no ambiente e sem interferência do pesquisador, mantendo contato direto com o ambiente e o objeto de estudo, exigindo um trabalho mais intensivo de campo, além de retratar os dados coletados de forma descritiva, coletando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

A metodologia utilizada se sustentou, também, por meio da aplicação do estudo de caso. De acordo com Fachin (2003) e Oliveira (2009), o pesquisador tem interesse em pesquisar uma situação particular, realizando um estudo intensivo, onde todos os aspectos do caso são investigados.

Para isso, foi escolhido o Mussulo *Resort by Mantra*, situado no município do Conde/ PB, com um sistema *All Inclusive*, do inglês “tudo incluso”. Este setor é caracterizado pelo amplo poder de aceitação social, já que sugere crescimento econômico da localidade, recrutamento de mão-de-obra local, mobilização econômica, social, estrutural e política, alto volume de investimentos que são empregados em sua operação – desde a confecção de projetos à construção e operação dos empreendimentos – no sentido de existir para atender a atividade turística (BRITO, 2011).

Não obstante, essa pesquisa utiliza o método dedutivo, uma análise de problemas do geral para o particular, através de uma cadeia de raciocínio decrescente. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica e finalização de maneira formal (PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2008).

Diante dos conceitos apresentados e a metodologia adotada, esta pesquisa tem o objetivo de proporcionar maior aprofundamento no tema abordado e analisar como o ambiente organizacional influencia na satisfação e fidelização do hóspede.

### 3.2 CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Mussulo *Resort by Mantra*, que fica localizado a 20 km de João Pessoa, no município do Conde. Fundada em 2009 e com 96 mil<sup>2</sup> de área, o grupo mantra é uma rede angolana que administra hotéis, cassinos e outros empreendimentos na área da construção civil fora do Brasil; na América Latina o grupo mantém um hotel cassino no Uruguai e buscam novos negócios em terras brasileiras, principalmente o Nordeste. Por apresentar praias e diversas belezas naturais, o litoral sul, foi escolhido para acolher esse grande empreendimento.

Um ambiente decorado sofisticadamente que mescla a cultura paraibana e angolana, com detalhes em madeira, sisal e fibras de coco, o Mussulo *resort* disponibiliza de 101 bangalôs divididos entre Deluxe e Master, com capacidade de abrigar dois a quatro hóspedes. Apresenta um sistema *all inclusive*, ou seja, o consumo de alimentos e bebidas inclusas na diária, além das opções de serviços que são oferecidos ao hóspede como o kids club, academia, gastronomia, spa e o beach club.

O sujeito dessa pesquisa é o responsável pelo gerenciamento operacional do hotel *resort*, bacharel em Turismo e Hotelaria com pós-graduação em Gestão de Pessoas. O mesmo já tinha experiência na área e foi contratado para assumir a administração do Mussulo *Resort by Mantra*.

**Figura 4** – Fachada do Mussulo *Resort by Mantra*.



Fonte: <https://pt.intervalworld.com/> (2018)

**Figura 5 – Bangalôs Master (esquerda) e Deluxe (direita).**



Fonte: Elaboração própria (2018).

**Figura 6 – Centro Esportivo (esquerda) e Safari Parque (direita).**



Fonte: Elaboração própria (2018).

**Figura 7 – KIDS Club.**



Fonte: Elaboração própria (2018).

**Figura 8** – Academia (esquerda) e Espaço SPA (direita).



Fonte: Elaboração própria (2018).

**Figura 9** – Bar Namibe (esquerda) e Restaurante Zaire (direita).



Fonte: Elaboração própria (2018).

**Figura 10** – Copa Baby (esquerda) e Centro de Convenções Angola (direita).



Fonte: Elaboração própria (2018).

**Figura 11** – Beach Club.



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada, que Marconi e Lakatos (2003) definem como sendo um meio de obtenção de informação sobre um determinado assunto ou problema. Para Colognese e Mélo (1998), o roteiro de entrevista é um instrumento previamente elaborado, respeitando uma forma lógica e a problemática da pesquisa, com o registro das informações por meio de gravações ou anotações.

Dessa forma, foi elaborado um roteiro de entrevista com questões semiestruturadas (APÊNDICE I). Quesitos que buscam conhecer a criação e o processo de implantação, o impacto do empreendimento nesta região, o desenvolvimento do turismo, as ferramentas utilizadas para a análise do ambiente onde se localiza, a empresa bem como os elementos que envolvem o *resort* que contribuem ou prejudicam na satisfação e fidelização do hóspede.

A pesquisa foi realizada na manhã do dia 26 de Abril de 2018, em uma quarta-feira no Mussulo *Resort by Mantra*, às 10:00 horas, por meio de uma visita de caráter técnico. Inicialmente, ocorreu a apresentação do local, observando toda a estrutura e áreas divididas do *resort* e em seguida, a entrevista com o gerente operacional; foi-lhe apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE II), abordando o tema da pesquisa, dados da entrevistadora e instituição de ensino, como também garantindo seu anonimato e o uso de dados apenas para a pesquisa. A entrevista foi gravada e com duração de 44m30s.

Todas as questões elaboradas foram voltadas para um maior esclarecimento dos objetivos estabelecidos no início deste trabalho. A gravação realizada foi transcrita para facilitar posteriores consultas durante este trabalho, e contribuir para a definição de uma linha de raciocínio que ao final levará ao entendimento dos processos que causam a satisfação e fidelização do cliente.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Com inspiração em Strati (2007), neste estudo foi desenvolvida uma análise interpretativa e evocativa, a qual consiste em evocar o material teórico que foi utilizado no referencial para poder descrever da melhor maneira o que os dados revelam. Desta forma, todos os dados foram analisados por meio da teoria, inicialmente pela escuta exaustiva do áudio gerado pela entrevista e em seguida pela transcrição dos trechos considerados relevantes para ilustrar o que é mostrado na teoria.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo será dedicado à apresentação e análise dos resultados obtidos no decorrer da pesquisa. Aqui irá retratar detalhadamente tudo o que foi apurado durante o processo e mostrar o que se pode concluir com esta análise.

### 4.1 CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

Inicialmente o Mussulo *resort by Mantra* foi projetado para ser um condomínio, mas durante o projeto e através do estudo do local, os investidores perceberam a grande demanda turística e a falta de meios de hospedagem a um nível de hotel ou *resort*. Por apresentar variados atrativos turísticos, a Costa do Conde foi a escolhida para a implantação do primeiro *resort all inclusive* da Paraíba.

Com a implantação do *resort*, outras atividades existentes no local foram beneficiadas como o uso de transporte público, os passeios pela região, consumos em barracas e ambulantes de praia, artesanato e até mesmo a instalação de outros meios de hospedagem como albergues, hostels e pousadas.

De acordo com o gerente, além da contribuição com o turismo um acordo entre a prefeitura municipal e o empreendimento foi estabelecido; o primeiro isentaria os impostos enquanto o segundo seria o responsável por contratar 70% da mão-de-obra da comunidade local. Durante o tempo da finalização da construção para a implantação, nasce a escola de capacitação profissional de turismo, com professores lecionando sobre o empreendimento, princípios básicos de serviços hoteleiros, inglês e informática. Mesmo com o desafio de capacitar pessoas que extraíam sua renda da agropecuária, pesca, plantios e artesanatos, o Mussulo conseguiu preencher as vagas operacionais e consegue manter atualmente, um pouco abaixo de 70%, a mão-de-obra da comunidade.

A queda dos 70% é justificada pela mão-de-obra que se tornou escassa com o tempo, pois, os profissionais treinados optaram por outros empreendimentos do mesmo setor. Mas, para o gerente, é visto como um ponto positivo pois, além de se tornarem uma referência no Conde essas pessoas estão crescendo profissionalmente e se tornam motivo de orgulho para o *resort*.

Mesmo com o receio inicial da comunidade, com a chegada do *resort* Mussulo, existiu/existe uma preocupação com a responsabilidade social. A escola de

capacitação durou cerca de três anos, mas o *resort* continua investindo em treinamentos, como afirma o gestor a seguir:

A capacitação é feita por temporada, a cada duas ou três vezes por ano. Depende muito da procura, porque sabemos que turismo é sazonal. Mas esse ano o número de turmas caiu, pois, a demanda de turismo caiu por conta da crise política e etc., então seguramos porque é um investimento que a empresa faz em profissionais, serviços diferenciados, transporte para as turmas...fazemos uma estrutura bem detalhada e assim, conseguimos aproveitar 10% a 15% da mão-de-obra.

Portanto, percebe-se que essa atitude do *resort* se baseia no conceito de Cruz et al (2016), onde as empresas são criadas para proporcionar um bem para a sociedade bem como um serviço social, e a comunidade da região do Conde é beneficiada com essa ação de cursos de capacitação e recrutamento para trabalhar na empresa.

#### 4.2 Análise SWOT

Para verificar as estratégias e sua posição no mercado, o *resort* faz o uso da análise SWOT. Assim, para driblar as mudanças econômicas e sociais o gerente do *resort* utiliza do investimento no mercado local, por concorrer com Recife, Natal, Maceió e outros grandes polos emissores (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais), a melhor opção é investir no trabalho dentro da Paraíba. Como afirma o gestor no trecho a seguir:

Nossa equipe de venda está preparada para atuar por estados, a gente tem as divisões. Mas a gente investe muito no público local que é quem nos procura bastante, porque vem de carro, vem para passar o final de semana ou mesmo a semana, conforme as escalas de trabalho. Enfim, procuramos driblar essa crise, essa sazonalidade, a investir no mercado local. As pessoas de São Paulo podem vir no ano que vem e nas próximas férias; aqui em João Pessoa, interior do Rio Grande do Norte, interior de Pernambuco, as pessoas vêm praticamente uma vez, duas vezes por mês.

Assim, a diária média do *resort* reduz em torno de 10% a 15% a menos, estratégia utilizada para manter uma ocupação mínima, garantir o pagamento dos custos fixos do hotel e driblar as ameaças externas. Outro fator pontuado como ameaça é a política, citada pelos autores Sobral e Peci (2008) como a responsável por impulsionar ou impedir o crescimento da empresa. Portanto, o entrevistado relata a influência desse fator:

Vivemos em um país com dificuldades no âmbito político, corrupção, troca de liderança no poder, gente que vai presa e isso mexe com o bolso e perspectiva do brasileiro. E aí a viagem é a última coisa que deixamos para fazer, tem que se alimentar, tem a saúde, pagar contas e o que sobra vai para as viagens e coisas mais supérfluas. Não se planeja para viajar, e acabamos sofrendo um pouco com essas ameaças.

Quando perguntado sobre a oportunidade, o gerente afirma que o local onde estão inseridos proporciona um diferencial, é notório como o *resort* usa as praias e os atrativos naturais da região a seu favor, contribuindo assim para captação de turistas.

Ao mencionar o ambiente interno, o gerente destaca o serviço *all inclusive* e a padronização com os clientes como uma força. Existe uma preocupação por parte do *resort* em deixar o hóspede sentindo-se em casa, ele afirma que com 101 bangalôs é possível decorar o nome de cada cliente e criar um clima mais informal, além de conseguirem manter a qualidade dos produtos e serviços.

A fraqueza é diretamente ligada à rotatividade da mão-de-obra, primeiro pela distância da capital, impossibilitando a reposição da mão-de-obra rapidamente, e segundo por oferecerem treinamento e perderem para o mercado ou por outro motivo, exigindo um novo treinamento e conseqüentemente demandará tempo e custos. Outra fraqueza mencionada é a tentativa de reconquistar o cliente que foi embora descontente com a empresa, para o gestor o cliente deve sair do *resort* realizado, e quando a empresa não alcança essas expectativas o mesmo irá procurar na concorrência, e o *resort* “perde” a oportunidade de mostrar o verdadeiro serviço que não foi percebido ou dado para o cliente:

O *resort* vende sonhos, vende serviços, quando não atingimos esse objetivo...quando o cliente vai embora e não se sentiu servido como a gente vendeu, nos prejudica de alguma forma. É uma fraqueza que temos, de tentar resgatar esse cliente com tantas opções que ele tem, para que ele volte e perceba o que talvez ele não recebeu não é o padrão que a gente oferece. Então tentamos correr atrás do cliente e reconquistar, é difícil.

Ao longo dos anos o Mussulo *resort* enfrenta a queda da ocupação, cerca de 10% a 20% anual. Para manter o público, a tarifa é trabalhada para sustentar o volume financeiro e tornar o empreendimento autossustentável, para evitar excesso de investimento todo ano.

Para o turismo local, o gestor menciona as reuniões realizadas com os líderes comunitários e da prefeitura:

É um trabalho em conjunto que a gente faz com a prefeitura, que vem trazendo benefícios. O Mussulo trouxe mais de 15.000 turistas, nos últimos seis meses para cá que visitaram a região, 30% dessas pessoas foram devidas ao Mussulo estar inserido aqui.

Com a demanda do turismo na região, houve uma mobilização da prefeitura em relação a infraestrutura local como, o recapeamento do asfalto da BR ao Conde, iluminação, placas, infraestrutura nas orlas, calçamento das vias que viabilizam o acesso às praias e outros locais turísticos. É perceptível a parceria que existe entre o empreendimento e os agentes públicos, definido por Sobral e Peci (2008) como uma ligação de interdependência mútua, onde a empresa consegue captar turistas para região e os mesmos utilizarem os serviços locais, gerando renda para a localidade, e em contrapartida a prefeitura que fornece toda a infraestrutura necessária para o *resort* e os turistas.

Dado o exposto, é claro o uso da ferramenta SWOT pelo Mussulo *Resort*, essa ação corresponde aos conceitos dos autores Kotler e Keller (2007) e Araújo et al (2015), onde a análise SWOT se torna imprescindível para o conhecimento dos potenciais e ameaças que estão dentro e fora do ambiente.

#### 4.3 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Usando da estratégia da fidelização, o gerente do *resort*, destaca o setor de esporte e lazer como a principal chave para fidelizar o cliente e assim criar um vínculo. Essa ação do *resort* condiz com o conceito de Alves et al (2015), que afirma a fidelidade como uma tática de tornar os clientes menos propensos a concorrência. O entrevistado comenta sobre essa relação com o cliente e como acontece o processo da fidelização:

Muitas vezes até de amizade com o cliente, que retorna várias vezes no ano a gente acaba até acompanhando o crescimento dos filhos, pegamos uma amizade com eles, de trocar até telefone, de se falar. E essa fidelização acontece naturalmente, por conta das atividades que a gente oferece...não só por isso, mas como havia falado do atendimento personalizado, da gente poder chamar pelo nome, da gente poder atender e servir o cliente na mesa, ter uma comida de qualidade...isso tudo deixa o cliente se sentindo em casa. Nossa proposta é que o cliente se sinta em casa, a gente tem um restaurante onde os hóspedes podem compartilhar das mesas, fazer amizade, nossa proposta é essa...nas atividades a gente procura misturar, faz gincanas entre pais e filhos, ter essa integração e tornar um ambiente familiar.

O *resort* também oferece Mantra Vacation Club (MVC) que são cotas adquiridas de acordo com as escolhas do cliente, garantindo durante o ano a hospedagem e a alimentação, pagando apenas um diferencial na taxa de serviço. Segundo o gestor, o MVC garantiu a conquista do cliente.

Outro elemento que contribui para conquista do cliente é uma nova estrutura construída a beira da praia, nomeada de Beach Club. Inicialmente era um minibar tido como um apoio de praia, mas sua estrutura não era compatível com a do *resort*, o entrevistado conta o motivo da reforma do minibar:

Começamos a ter algumas pontuações de clientes que diziam que a estrutura não era a mesma do *resort*, que eles se sentiam em outro local; muitos chamavam de barraca de praia e vimos que era preciso mexer e oferecer uma estrutura melhor. Em dois anos que ficou parado para obras, nós atendíamos no bar de apoio do Nord tabatinga, aqui do lado, como tínhamos o serviço de vans a gente só desviou para o hotel da Nord, onde tínhamos um acordo comercial com eles para usar só a estrutura física deles por um tempo. Até que nosso Beach Club viesse a ser concluído, no final de 2017.

Todas as fiscalizações (SUDEMA, bombeiros, órgãos municipais, federais e estaduais) sendo realizadas e documentações em dia, o *resort* conseguiu finalizar 80% da estrutura, sem nenhum impacto negativo na comunidade. Importante ressaltar

que as observações dos hóspedes foram levadas em consideração e assim, puderam oferecer um maior conforto além de atrair mais pessoas para a região. A princípio o Beach Club oferecia a oportunidade de os clientes explorarem a região e contratarem o serviço de *day use*, termo utilizado para denominar um tipo de hospedagem, onde o hóspede tem a oportunidade de usufruir por um dia dos serviços que a empresa oferece. Com a grande demanda desse serviço, o gerente explica o motivo da suspensão do *day use*:

O piso superior precisa ser terminado, que demanda mais tempo, para voltar o serviço, mas queremos ter um serviço bem feito! Queremos começar a ter elogios, então estamos fazendo com muita cautela. É uma marca que estamos vendendo separada, justamente para as pessoas não pensarem que é do hotel e não entrarem. O Beach Club é um espaço que você pode entrar, terá pacotes, preços diários, mas é algo que estamos planejando. Mas já pensamos nessa estratégia por causa disso.

Sobre as avaliações e *feedback*, o empreendimento tem uma equipe de marketing que, juntamente com o gestor do *resort*, são responsáveis por responder os questionamentos, reclamações, elogios e pontuações; utilizando sempre dos canais de comunicação como *facebook*, *instagram*, *tripadvisor*, *booking* e outras operadoras. Outro sistema empregado é o *ReviewPro*, uma das principais ferramentas utilizadas, mas que auxilia no momento de agradecer o cliente, se desculpar ou corrigir algum erro. O programa envia por e-mail um questionário com 5 perguntas para avaliação e no final o cliente tem a opção de colocar algum comentário. O entrevistado a seguir, comenta sobre o cuidado da criação do e-mail para o cliente:

O *e-mail* é muito bem elaborado, nossa equipe é muito bem preparada para responder, porque é uma coisa que está sendo registrada e outras pessoas podem ter acesso. Então temos um cuidado muito grande com o que vai responder, porque uma resposta por e-mail ou por mensagem tem que ser muito formal e elaborada, para não haver interpretações distintas e não prejudicar o cliente e nem o empreendimento. Então ela passa por mim, por uma avaliação prévia, eu leio todas as mensagens antes de ir para o *site*, vai com minha assinatura como gerente do hotel, então tenho que saber o que está sendo dito, mas existe uma equipe que trabalha em cima disso, praticamente sete dias por semana, quase 24h. A demanda *online* hoje é muito grande, e nós trabalhamos muito isso.

Na recepção também, é possível encontrar uma tela a disposição do hóspede 24h para avaliação do resort. Segundo o gerente, a proposta é avaliação do hóspede durante sua hospedagem e conseqüentemente a solução do problema, com ele ainda dentro do empreendimento; O gestor a seguir, pontua a importância dessas avaliações para o empreendimento:

Cliente insatisfeito durante a hospedagem, nós temos alguns dias para reverter essa imagem. Quando conseguimos reverter, torna-se mais positivo ainda, porque você saiu do vermelho para o verde. Então nós investimos muito nesse sistema, nas áreas sociais do hotel pedimos para eles avaliarem e a gente faz muita propaganda disso, que é uma coisa que volta. Então através das pesquisas nós conseguimos tirar os estudos e as estratégias. Tiramos, idade dos nossos clientes, região, localidades de onde estão vindo, para podemos atuar em cima dessas vendas.

Baseado nos conceitos de Kotler e Keller (2006) e Hoffman e Bateson (2010), a atitude de medir a satisfação com regularidade através dos canais de comunicação e a preocupação constante em resolver algum problema, impede que o cliente saia insatisfeito e repasse sua experiência negativa, além de criar laços e mantê-lo fiel a empresa.

**Quadro 1:** Significado das Categorias Abordadas

CATEGORIA	SIGNIFICADO
Criação e Implantação	O empreendimento hoteleiro com dimensões maiores, como o <i>resort</i> , demanda um ambiente que favoreça a empresa bem como, não prejudique e ao mesmo tempo produza benefícios para comunidade local. Sendo assim, foi observado o cuidado com a <b>criação e implantação</b> do <i>Mussulo Resort</i> no município do Conde; tanto com o meio-ambiente para construir o empreendimento, quanto com a comunidade local para oferecer cursos e empregar essa nova mão-de-obra.
SWOT	Através da <b>análise SWOT</b> o empreendimento consegue ter uma visibilidade do seu entorno, traçando suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo assim, observou-se que o <i>resort</i> utiliza dessa

	ferramenta para analisar o seu cenário e tentar driblar situações que podem influenciar direta ou indiretamente a empresa.
Satisfação e Fidelização do Cliente	É essencial para o <i>resort</i> a preocupação com o monitoramento da <b>satisfação e a fidelização do cliente</b> , seja por meio de pesquisas de satisfação ou a forma de execução do serviço se está gerando, baixo ou aumento de reclamações por parte dos hóspedes. Assim, o empreendimento consegue identificar pontos positivos que estão contribuindo para o crescimento da empresa e pontos negativos, que precisam ser estudados e estratégias elaboradas, que ajudará a reverter essa situação.

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

## 5 CONCLUSÃO

Neste último capítulo serão expostas as considerações finais do trabalho, como também serão apresentadas as limitações enfrentadas ao longo da pesquisa, e posteriormente expor algumas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema de satisfação e fidelização do cliente, através do ambiente.

### 5.1 CAMPO DE PESQUISA

O referido trabalho partiu do objetivo de estudar a satisfação e a fidelização do hóspede a partir dos atrativos do ambiente da organização. Dessa forma, houve a conceituação do ambiente organizacional, externo e interno assim como a definição e a importância da satisfação e fidelização do cliente através de pesquisas bibliográficas.

Por meio do campo explorado, foi possível obter os dados da pesquisa através da entrevista realizada com o gestor do *Mussulo Resort by Mantra*, assim deu início a análise interpretativa para esclarecer o objetivo principal do trabalho.

Portanto, verificou-se que a comunidade do Conde foi impactada positivamente com sua fundação através do desenvolvimento do turismo na região, a qualificação e a admissão da mão-de-obra e o progresso da infraestrutura local. Observa-se também que o gestor percebe o meio em que o resort está inserido como uma oportunidade para atrair mais clientes. Além disso, o empreendimento investe no público local e na redução da diária média para manter uma ocupação mínima e assim, diminuir os impactos das ameaças externas. A satisfação e a fidelização são fatores tratados pelo resort com cuidado e preocupação através do uso da tecnologia para alcançar as opiniões dos hóspedes bem como, o modo da execução dos serviços e o tratamento diferenciado dos funcionários ocasiona o bem-estar e a hospitalidade para o hóspede.

Assim, conclui-se que a pesquisa alcançou os objetivos propostos em verificar a influência que o ambiente organizacional exerce no *Mussulo Resort by Mantra* bem como, gerar a satisfação e fidelização do cliente.

## 5.2 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

O mercado hoteleiro é um segmento turístico em constante crescimento, que preza pelo conforto e o acolhimento do cliente. O ambiente escolhido e os serviços oferecidos são itens essenciais na hotelaria, mas para satisfazer e fidelizar torna-se importante entender as necessidades dos hóspedes, tal como, ceder um espaço para o mesmo se expressar e assim, tentar alinhar as estratégias da empresa com as necessidades e desejos do seu cliente.

Com isso, se propõe que pesquisas futuras expliquem algumas das sugestões a seguir:

- Verificar a influência do mercado hoteleiro instalado em alguma localidade e como o mesmo contribuiu para o turismo da região.
- Analisar a importância dos serviços prestados no processo de satisfação e fidelização dos clientes na hotelaria.
- Verificar o grau de fidelização ou retenção de hóspede no hotel estudado.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, A.C; RAMALHO, AM.C; SOUZA, C.M.; SILVA, S.S.F; LACERDA, C.S; SILVA JÚNIOR, J.J.A. A Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente. **Revista Pensamento & Realidade**. N.4, v.30, p. 46-61, 2015.
- AMORIM, William. **Por que ficar em um resort? Descubra as vantagens de optar por essa hospedagem**. 2017, disponível em: <http://turismo.ig.com.br/manual-do-viajante/2017-01-07/resort-hospedagem.html> . Acesso em abril de 2018.
- Análise do ambiente organizacional (interno e externo)**. Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. 2014
- ARAÚJO, J.C.; VITA, K.; FACHINI, M. G.; DUARTE, R. L.; TOFOLI, E.T. **Análise de Ambiente Competitivo na Criação de uma Estratégia Empresarial**. Em anais V Encontro Científico e Simpósio de Educação UNISALESIANO. Mato Grosso. 2015.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente da Prefeitura do Conde- Paraíba. **Plano de Gestão Integrada da Orla Marítima do Município de Conde – PB**. 2008. 58 p.
- BRASIL. Ministério do Turismo. EMBRATUR. **Brasil é o 6º no mundo em economia do turismo**. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/04/brasil-e-o-6o-no-mundo-em-economia-do-turismo>. Acesso em 24/04/2018.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Novo Mapa do Turismo da Paraíba tem acréscimo de 59 municípios**. 2017. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/assuntos/8150-novo-mapa-do-turismo-da-para%C3%ADba-tem-acr%C3%A9scimo-de-59-munic%C3%ADpios.html>. Acesso em 22 abr 2018.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. 2ª Edição, 2010. 19 p.
- BRITO, B. D. M. **Turismo de resorts e o desenvolvimento do litoral sul da Paraíba**. Universidade Estadual da Paraíba, 2011.
- CALDAS, R.A. **Potencial turístico e produção/ transformação do espaço pelo turismo no município do Conde-PB**. Universidade Federal da Paraíba, 2014.
- COLOGNESE, S.A.; MÉLO, J.L.B. **Cadernos De Sociologia**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 1998.
- COUTINHO, Marcela Pimenta Campos; BARBOSA, Jannyne Lima de Meira **Um Olhos sobre o Turismo de Maceió**. Brasília: IABS, 2016.

CRUZ, Lucineide; NASCIMENTO, Aldeiza de Oliveira; SOUSA, Laís Gomes de; SOUSA, Lucas Gomes de. **As pessoas e o ambiente organizacional**. 2016, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-pessoas-e-o-ambiente-organizacional/98322/> . Acesso em março de 2018.

DAFT, R. L. **Organizações**. 7 ed.. São Paulo: Thomson, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DANTAS, N.G.S.; MELO, R.S. O Método de Análise SWOT como Ferramenta para Promover o Diagnóstico Turístico de um Local: O caso do Município de Itabaiana/ PB. **Caderno Virtual de Turismo**. n.1, v. 8. 2008.

DESTACIO, R.P. **AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Uma análise dos ambientes interno e externo de uma construtora na cidade de Londrina/PR**. Faculdade Arthur Thomas, 2010

DILL, R. P; SOUTO-MAIOR, C.D.; MURCIA, F.D.R; SOUTO, J.M.; DAROS,L. **Contemplando a subjetividade na mensuração do nível de satisfação do cliente: uma abordagem experimental utilizando os conceitos da lógica fuzzy**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,30., 2006, Salvador. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva,2003.

FERBANI, Adilson Felix. **Demografia: o fator determinante para o futuro das organizações**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/demografia-o-fator-determinante-para-o-futuro-das-organizacoes/51392/> . Acesso em março de 2018.

GALVÃO,J. **Um olhar sobre o turismo de Maceió, oferta x demanda**. Prefeitura Municipal de Maceió: IABS, 2016

GAUCHAZH. **Turismo pode ser a chave para superar a crise no Brasil, dizem autoridades do setor**. 2015. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/viagem/noticia/2015/09/turismo-pode-ser-a-chave-para-superar-a-crise-no-brasil-dizem-autoridades-do-setor-4856583.html>. Acesso em: 20 abr 2018.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMAN, K.D., BATESON, J.E.G. **Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases**.4th. fourth ed. Cengage Learning, OH, USA, 2010.

Interval International. **Mussulo Resort by Mantra**. Disponível em: <https://pt.intervalworld.com/web/cs?a=1503&languageCode=en&resortCode=MUB&parentResortCode=MUB#.WwTNAYAvzIV>. Acesso em: 05 mai de 2018.

KHAUAJA, D. Como conhecer os concorrentes da sua empresa? Edição: Priscila Zuini. **Revista Exame**. 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-conhecer-os-concorrentes-da-sua-empresa/>. Acesso em: 28 de abr de 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LANG, J.; BUTZKE, M.A; ROSETTO, C.R.; MARINHO, S.V.; ALBERTON. A. A percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**. Revista Eletrônica, n.1, v.6, p. 57-73, 2014.

MACEDO, A. D.; BATAGLIA, W. A relação entre ambiente organizacional e imitação entre empresas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. São Paulo, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas. 5 ed. 2003. 311p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 533 p.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 544p.

NUNES, M. R. O. **Turismo e a produção do espaço em João Pessoa – PB**. Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica. UNIVALI, 2014.

OLIVEIRA, J. F; SILVA, E. A. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006. 458p.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. UNIOESTE, Travessias ed. 4, 2008.

PRODANOV C.C ; FREITAS E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

SALAZAR, V. S; FARIAS, S. A. O papel das pessoas nos ambientes de restaurantes gastronômicos e a satisfação do cliente. **Revista Turismo Visão e Ação**. Revista Eletrônica, n. 3, v.11, p. 325 - 340. 2009.

SOARES, A. A. C.; COSTA, F.J. A influência do valor percebido e da satisfação do cliente sobre o comportamento de boca a boca: uma análise em academias de ginástica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. n. 28, v.10, p 295 – 312, 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STRATI, A. Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

## APÊNDICE

## APÊNDICE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1. CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

1.1 Como surgiu a ideia do Resort Mussulo e por qual motivo a costa do Conde foi escolhida? Houve um estudo do local?

1.2 Como a comunidade local recebeu o *Resort* Mussulo? Como ela foi impactada após sua implantação? Qual a relação da empresa com a comunidade?

#### 2. SWOT

2.1 Como o *resort* têm enfrentado as mudanças econômicas, políticas e sociais?

2.2 Quais ameaças que o ambiente externo ocasiona para a empresa? E quais as oportunidades (como elas são percebidas)? O quanto que os aspectos que circundam o *resort* contribuem ou prejudicam na satisfação do hóspede?

2.3 Quais as forças e fraquezas que você reconhece que o resort apresenta? O quanto isso afeta na satisfação do cliente?

2.4 Relate os principais problemas enfrentados pelo resort ao longo dos anos. E como o *Resort* consegue supera-las?

2.5 Qual a relação do turismo com o *resort* Mussulo, por exemplo, o Resort tem contribuído para o turismo local? Após sua chegada na costa do Conde, o turismo tem gerado benefícios tanto para o resort quanto para a comunidade local?

#### 3. SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

3.1 Que estratégia o Mussulo realiza para aproveitar do seu ambiente externo e interno, para atrair e fidelizar o cliente? Aponte alguns desafios que você enxerga para satisfazer melhor o hóspede do resort Mussulo.

3.2 Quais ações ou programas são praticados pelo resort visando a satisfação e fidelização dos hóspedes? Como funciona?

3.3 Sobre a avaliação da prestação dos serviços: De que forma os hóspedes avaliam os vários serviços oferecidos pelo *resort*? Quando há reclamação de algum serviço é dado *feedback* aos clientes? De que forma?

## APÊNDICE II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “**Como satisfazer e fidelizar o hóspede a partir dos atrativos do ambiente da organização**”.

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, na área de Graduação em Hotelaria, da Universidade Federal da Paraíba, elaborada por Anna Luíza Lima de Souza e desenvolvida, sob a orientação do Prof.º Dr. Thales Batista de Lima. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista, na qual tem como objetivo analisar a influência que o ambiente organizacional exerce na capacidade do Mussulo Resort satisfazer seus hóspedes.

Certificamos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas colaborará para a pesquisa em desenvolvimento que poderá fornecer mais conhecimentos acerca do planejamento estratégico.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem realizadas. Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada (o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

---

Entrevistadora Entrevistado (a)

João Pessoa \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Comunicação, Turismo e Artes

Departamento de Hotelaria e Turismo

Graduanda: Anna Luíza Lima de Souza – Matrícula: 81311477