ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR DE HOSTELS: ESTUDO SOBRE AS REALIDADES BRASILEIRA E INTERNACIONAL

INNOVATION STRATEGIES IN THE HOSTELS SECTOR: STUDY OF BRAZILIAN AND INTERNATIONAL REALITIES

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE HOSTELS: ESTUDIO DE LAS REALIDADES BRASILEÑA Y INTERNACIONAL

Adalberto Fischmann

Davi Alysson da Cruz Andrade

Jeongheon Kim

RESUMO: O desenvolvimento dos setores de turismo e de hotelaria tem impulsionado o aumento da oferta e da concorrência entre os serviços de hospedagem. Neste trabalho buscamos identificar as estratégias utilizadas pelos *hostels* no mercado nacional e internacional, destacando as inovações implementadas, e verificar as semelhanças e diferenças entre elas. O método compreende uma abordagem qualitativa e descritiva (Richardson, 1999), com análise de dados secundários: relatórios de associações e governos, artigos de revistas especializadas e sites, para identificar as estratégias vigentes no setor, com base em Almeida (2001). Os resultados sinalizam para a manutenção de estratégias semelhantes, como a participação em associações e a adoção de estratégias de diferenciação nos serviços e produtos ofertados pelos *hostels* brasileiros, bem como a utilização de novas estratégias de comunicação e distribuição, por meio da internet e das redes sociais.

Palavras-chave: Estratégia; Inovação; Hotelaria; Hostel.

ABSTRACT: The development of tourism and hospitality sectors has driven the increase in supply and competition among hospitality services. In this work we seek to identify the strategies used by hostels in Brazilian and international market, highlighting the innovations implemented, and check the similarities and differences between them . The method comprises a qualitative and descriptive approach (Richardson,1999), with secondary data analysis: associations and government's reports, journal's articles and websites, to identify the current strategies in the sector , based on Almeida (2001). The results point to the maintenance of similar strategies in brazilian and international hostels, such as participation in associations and

adopting differentiation strategies in the services and products, the use of new communication strategies and distribution through the Internet and social networks.

Keywords: Strategy; Innovation; Hospitality ; Hostel.

RESUMEN: El desarrollo de los sectores del turismo y la hostelería ha impulsado el aumento de la oferta y la competencia entre los servicios de alojamiento . En este trabajo tratamos de identificar las estrategias utilizadas por los albergues en el mercado nacional e internacional, destacando las innovaciones implementadas, y comprobar las similitudes y diferencias entre ellos. El método comprende un enfoque cualitativo y descriptivo (Richardson, 1999), con el análisis de datos secundarios: asociaciones y los informes gubernamentales , artículos de revistas y sitios web, para identificar las estrategias actuales en el sector, sobre la base de Almeida (2001). Los resultados apuntan al mantenimiento de estrategias similares, tales como la participación em las asociaciones y la adopción de estrategias de diferenciación en los servicios y produtos ofrecidos por los albergues de Brasil, así como el uso de nuevas estrategias de distribución y de comunicación a través de Internet y redes sociales.

Palabras clave: Estrategia; Innovación; Hospitalidad; Hostel.

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento do turismo, o setor de hospitalidade vem adquirindo cada vez mais importância para os países. O fluxo de pessoas, turistas, que chegam às cidades fomenta o crescimento da oferta de serviços específicos, principalmente hospedagem e alimentação, que formam a indústria da hospitalidade (OMT, 2013).

Em 2012 o setor de turismo representou 3,7% do Produto Interno Bruto, equivalente à U$ 76,9 bilhões (BRASIL, 2013). Entre os países foram aproximadamente 1.032 bilhões de viajantes, em 2012, movimentando cifras em torno de U$ 1,07 trilhão em todo o mundo (OMT, 2013).

No Brasil, verificamos o crescimento do setor no aumento do número de viajantes domésticos e internacionais, na abertura de novas empresas, na criação de novos postos de trabalho e nos esforços governamentais e privados (Brasil, 2013). A hotelaria, responsável pela oferta de hospedagem e alimentação aos

viajantes revela este dinamismo, como aprontado pela Revista Exame (2011), detalhado a seguir.

No setor de hospedagem, chama atenção o segmento dos *hostels* (ou albergues), pela sua filosofia de modelo de negócio e pelo crescimento que vem demonstrando, principalmente nas grandes capitais. Com o aumento da competição neste setor, e inclusive no mesmo segmento, verificamos uma problemática interessante para estudos e pesquisas: quais as estratégias utilizadas pelos *hostels* nos mercados brasileiro e internacional; e quais as semelhanças e diferenças entre estes mercados?

Logo, neste trabalho buscamos identificar as estratégias utilizadas pelos *hostels* no mercado nacional e internacional, destacando as inovações implementadas, e verificar as semelhanças e diferenças entre elas.

ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

As variáveis macro e microambientais, que impactam no cotidiano das empresas e podem dificultar a realização de sua missão e o alcance dos objetivos, são aspectos importantes na gestão de empresas, sejam de grande ou pequeno porte (ALMEIDA, 2001).

Buscando lidar com estas variáveis, em especial com a concorrência, as empresas definem estratégias para adquirir vantagens competitivas. Como estratégia competitiva entende-se

> a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1989, p. 1)

Porter (1989) aponta que as empresas sevem buscar vantagens competitivas sustentáveis, sendo que esta pode ser alcançada por meio de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Inovação é “o uso do conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que o cliente quer” (AFUAH, 2003, p.13). Para Porter (1990), é um novo jeito de fazer as coisas, e o processo de inovação não pode ser separado do contexto

competitivo e estratégico da organização. Uma inovação **"**é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas". (MANUAL DE OSLO, 2007, p 55)

Para Pavitt (1984 apud KLEMENT & YU, 2007), inovação é um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. De acordo com Sundbo e Gallouj (1998 apud KLEMENT & YU, 2007) inovação é a mudança de um negócio através da adição de um novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido.

Inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos e têm características muito mais incrementais do que radicais, assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico. (KLEMENT & YU, 2007)

Inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais' preenchem continuamente o processo de mudança (SCHUMPETER, 1934). Schumpeter (1934) considera que as inovações podem ser de vários tipos:

- Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
- Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;
- Mudanças na organização industrial.

Com base no conceito apresentado a cima, no Manual de Oslo são apontados quatro tipos de inovações: de produto, de processo, organizacionais e de marketing. As características de cada tipo de inovação são apresentadas a seguir:

> **Inovação de Produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
>
> **Inovação de processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
>
> Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
>
> **Inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2007, p. 57-61, grifo nosso)

A inovação nos serviços é importante, em parte, devido ao seu papel único no combate a comoditização. Os serviços se tornam rapidamente uma *commodity* porque as inovações de serviços são fáceis de copiar e possuem menos proteções de patentes, menor investimento de capital, e ciclos mais curtos de produtos (LYONS et al., 2007 apud CHEN, 2011).

Muitas empresas pequenas lidam com a falta de recursos, humanos e financeiros. Ainda que de forma intuitiva, é preciso desenvolver estratégias que permitam a competição com empresas maiores e mais profissionalizadas. Na prática, a inovação, em processos, produtos e tecnologia, associados à criatividade na gestão, são consideradas fatores principais para o sucesso nos negócios. (ALMEIDA, CANCELLIER E ESTRADA, 2005)

De acordo com o SEBRAE, 2008 (apud COSTA, GONÇALVES & HOFFMANN, 2012, p. 3),

> apesar da importância associada à pequena empresa hoteleira para o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo, estes meios de muitas vezes não possuem as condições e recursos necessários para desenvolver seu capital humano e adotar estratégias inovadoras que garantam uma posição de mercado diferenciada e em nível de competir com o mercado internacional.

Mesmo compartilhando dessas dificuldades das pequenas empresas do setor hoteleiro no Brasil, acredita-se que os *hostels* possuam algumas

características em seu modelo de negócio e em sua gestão que faz com que estas dificuldades sejam menos impactantes. Dentre estas características, pode-se apontar: a filosofia de associativismo, as experiências de alguns empreendedores (pessoas com vivência em viagens e *hostels*). Por outro lado, conforme apontado por Costa, Gonçalves & Hoffmann (2012, p. 12), em estudo sobre a cooperação entre os "albergues" em Belo Horizonte, estes não possuem representatividade significativa no contexto hoteleiro da cidade e também não têm institucionalizado qualquer relacionamento de cooperação entre si, a pesar de reconhecerem que estas relações seriam importantes para a competitividade dos negócios.

O SETOR HOTELEIRO E OS *HOSTELS*

A indústria da hospitalidade é vista como uma das maiores e de mais rápido crescimento no mundo, passando por forte globalização. A previsão para o ano 2013 é que a indústria da hospitalidade (que compreende o turismo e a hotelaria) compreenda mais de 250 milhões postos de trabalho em todo o mundo, representando mais de 10% da força de trabalho global (WITTENBORG UNIVERSITY, 2013). De acordo com a *Estern Michigan University* (ERNST, 2013) nos Estados unidos a indústria da hospitalidade é o primeiro empregador do país (depois do governo), sendo responsável por 8,1% de todos os empregos.

Os consumidores estão mudando rapidamente de atitude e comportamento, obrigando as empresas hoteleiras, que concorrem internacionalmente, a buscarem novos mercados e estratégias que lhe garantam competitividade. A oferta de marcas internacionais em novos mercados emergentes e mercados maduros continua sendo uma importante estratégia das redes hoteleiras internacionais. Empresas hoteleiras internacionalizadas como Starwood, Hayatt, Intercontinental, Hilton, Accor, Marriott, etc. são reconhecidas e competitivas em todo o mundo, especialmente nos mercados emergentes, como Brasil, China, Índia e Rússia. Enquanto o desenvolvimento do setor, até recentemente, se concentrava no mercado de luxo, o maior potencial nesses mercados encontra-se no crescimento do produto *mid-market* (menos luxuosos), direcionado principalmente para o viajante doméstico. (ERNST, 2013)

Desde os anos de 1920, com a construção dos grandes hotéis de luxo, e as ações governamentais para o desenvolvimento do turismo, o mercado hoteleiro tem crescido no Brasil. Além da hotelaria familiar/independente, as redes internacionais, que aumentaram sua presença nos destinos turísticos brasileiros a partir dos anos de 1990, têm buscado elevar a qualidade e diversificação dos produtos e serviços oferecidos. (CASTELLI, 2007)

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) existiam em 2011 aproximadamente cinco mil estabelecimentos que prestavam serviços de hospedagem nos municípios das capitais do país[1], desde resorts e hotéis luxuosos à simples pousadas e *hostels*, com aproximadamente 275 mil Unidades Habitacionais (quartos) e 374 mil leitos (lugar para uma pessoa dormir). Destes, aproximadamente 46% das UHs estão concentradas em quatro capitais: São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Belo Horizonte, em ordem decrescente de quantidade (IBGE, 2012).

O Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) aponta que até julho de 2012 existiam aproximadamente 9.600 hotéis em todo o país, sendo que 96% são administrados de maneira independente, e 8% pertencem a alguma rede, nacional ou internacional (FOHB, 2012).

Nos últimos anos o setor hoteleiro no Brasil vem passando por um “ciclo de crescimento inédito”, motivado pelo turismo de negócios, que compreende as viagens realizadas com motivação principal de trabalho, e pelos eventos esportivos, depois de uma década com baixa rentabilidade. Entre 2007 e 2010 foram abertos 123 novos hotéis, com um investimento de R$ 2,7 bilhões. Espera-se que entre 2011 e 2014 sejam investidos R$ 7,3 bilhões, para construir e inaugurar 198 hotéis. (REVISTA EXAME, 2011)

No Brasil, o termo *hostel* (em inglês) foi traduzido para albergue, hospedaria. Desde 2012 são reconhecidos seis tipos de meios de hospedagem para fins de classificação oficial, com estrelas, pelo Ministério do Turismo: resort, hotel, hotel histórico, flats, pousada e cama e café (BRASIL, 2012). Apesar de não ser contemplado na classificação oficial, não há impedimentos legais ao funcionamento

[1] Neste levantamento o IBGE (2012) considera “Motel” como prestador de serviços de hospedagem, representando 23% dos equipamentos. Já o FOHB (2012) não considera “Motel” em seu inventário. Esta confusão é recorrente na legislação brasileira e na literatura acadêmica, sendo, ao nosso ver, prejudicial para o dimensionamento do setor.

dos "*hostels*", contudo, estes não podem ser classificados com estrelas. A principal diferença entre um albergue e os demais tipos de meios de hospedagem (hotel, pousada, flat, etc.) é o uso coletivo dos quartos. No *hostel* o hóspede "aluga" a cama, e compartilha o quarto com outras pessoas. Nos demais meios de hospedagem o hóspede aluga e tem direito exclusivo sobre o quarto/unidade habitacional. Esta diferença está associada ao objetivo de proporcionar interação e convívio entre os hóspedes.

Segundo a Federação Brasileira dos Albergues da Juventude (FBAJ, s/d), o albergue/*hostel* surgiu na Alemanha, em 1912, de uma iniciativa organizada por um professor para hospedar estudantes. Em 1932 foi criada a Federação Internacional de Albergues da Juventude - *Hostelling International* (HI). Nos anos 60, com o movimento hippie e o movimento estudantil internacional, a ideia chegou ao Brasil. Em 1971 foi criada a Federação Brasileira dos Albergues da Juventude. Atualmente a missão da FBAJ destaca o estímulo à educação dos jovens, por meio do acolhimento em hospedagem de custo reduzido, do cuidado com a natureza, para pessoas de todos os grupos sociais. Em 2003 a Organização das Nações Unidas (UNESCO) e a *HI* reconheceu os *hostels* como "Centros de Cultura de Paz". (FBAJ, s/d; HI, s/d)

Além da missão, é destacada a filosofia dos *hostels* e das pessoas que buscam este meio de hospedagem, assim, sua vocação não é apenas oferecer uma hospedagem econômica, mas proporcionar a possibilidade de enriquecimento cultural para as pessoas, com as viagens e a interação entre os hóspedes. A *Hostelling International* foi a primeira organização a congregar estes empreendimentos. Atualmente são "aproximadamente 3,7 milhões de associados, mais de 4 mil albergues em 70 países, 300 mil leitos e 34 milhões de pernoites em todo o mundo, que movimenta US$ 1,5 bilhão por ano para a economia do turismo mundial" (HI, s/d).

Assim como os empreendimentos, as pessoas/viajantes também se associam. A HI é um canal de comunicação e vendas entre empreendimentos e viajantes. A HI do Brasil destaca que passou a utilizar o termo "*hostel*" para todos os associados, estabelecendo uma identidade internacional. Com isso percebe-se que no Brasil o nome "albergue" vem deixando de ser utilizado, tanto pelos

empreendimentos como pelos viajantes, justificando a decisão pelo termo "*hostel*" neste trabalho.

O MERCADO INTERNACIONAL DE *HOSTELS*

No setor de *hostels*, estima-se que motivaram, em 2009, cerca de 176 milhões de viagens internacionais. Mesmo com a recessão após crise mundial na economia global, que impactou vários setores, dos serviços à indústria, o setor de hotelaria vem se recuperando. A indústria hoteleira alcançará U$ 479 bilhões até 2015 nos EUA (*Global Industry Analysts*, 2013). Historicamente, apesar dos períodos de expansão e de declínio, houve um crescimento constante das trocas comerciais entre os países e, consequentemente, um crescimento no número de pessoas que viajam.

Graças aos jovens que viajam com mais frequência, o mercado global de turismo da juventude continua a se expandir, aumentando a demanda por *hostels*. O crescimento rápido deste setor impulsionou a criação da *Hostelling International*, organização que reúne mais de 90 associações de *hostels*, que representam aproximadamente 4.500 empreendimentos em mais de 80 países (IYHF**,** s/d). Além destes, existem *hostels* independentes, que não são necessariamente filiados à associações internacionais, como a *Hostelling International* ou *Youth Hostel Association*. Contudo, há bastante semelhança nos serviços oferecidos por ambos os grupos, os independentes e os associados.

OS *HOSTELS* NO BRASIL

Assim como o setor de turismo e o de hotelaria, o segmento dos *hostels* vem crescendo no Brasil. Segundo a HI, existem 90 *hostels* associados no país. Contudo, nem todos os empreendimentos buscam associar-se. Na cidade de São Paulo, por exemplo, são 07 *hostels* associados à HI, sendo que em 2011 haviam 22 estabelecimentos cadastrados pela Secretaria de Turismo, tendo aumentado para 52 em 2012 (Observatório do Turismo, 2013).

Segundo o IBGE (2012), dos empreendimentos que prestam serviços de hospedagem nas capitais dos estados do Brasil, 1,9% (aproximadamente 95) são "albergues turísticos". A HI possui 90 albergues/*hostels* associados em todo o país (capitais e cidades do interior).

Estes números estão distantes da realidade do total de *hostels* em atividade no país, pois consideram apenas as capitais ou os empreendimentos associados. Pesquisando em um site de reservas especializado em *hostel*[2], foram localizados aproximadamente 80 *hostels* na 9 cidade do Rio de Janeiro, em junho de 2013.

Logo, pelo crescimento que este tipo de meio de hospedagem, em geral com novos empreendedores, vem tendo no país, a exemplo da cidade de São Paulo, verificamos a sua importância e a justificativa para estudos sobre a gestão destes empreendimentos.

MÉTODO

O método utilizado compreende uma abordagem qualitativa, descritiva com destaque para a análise de conteúdo (Richardson, 1999), nas seguintes etapas:

a) Pesquisa bibliográfica (livros, artigos) sobre estratégia em pequenas empresas e *hostels*.
b) Pesquisa documental (dados secundários) sobre o setor de turismo, hotelaria e *hostel* (livros, artigos, relatórios técnicos, revistas).

A escolha desta abordagem é justificada pela dificuldade em empreender uma pesquisa primária nesta abrangência, nacional e internacional; e também pela falta de dados mais detalhados para este contexto.

Espera-se identificar algumas estratégias utilizadas pelas empresas do setor, que possam permitir o entendimento das estratégias para os produtos/serviços, marketing e gestão, revelando tendências e inovações no setor de *hostels*. Com base em Fischmann & Almeida (1991) e Almeida (2001), considera-

[2] Disponível em: <www.pt.hostelbookers.com>.

se como estratégia vigente as ações que representam mais esforços (humanos e financeiros) nas organizações.

Entre os meses de maio e junho de 2013 foram analisados sites e relatórios técnicos de associações do setor (nacionais e internacionais), do governo e de empreendimentos, bem como artigos de revistas especializadas (impressas e digitais), dos últimos três anos, sem pretensões de estabelecer parâmetros estatísticos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estratégias de Inovação de *Hostels* no Mercado Internacional

Para garantir um nível de qualidade de serviços e instalações as associações internacionais (IYHF/Hi) definiram normas que devem ser respeitadas pelos seus associados. De acordo com a IYHE, há 4 pilares principais. O primeiro é conforto, que delimita uma quantidade mínima de chuveiros e sanitários (um para cada seis pessoas), a dimensão do quarto e das camas (mínimo 80 x 190 cm) e das áreas comuns. O segundo é a privacidade, que deve ser preservada principalmente em banheiros, com separação entre masculino e feminino. O terceiro pilar é a segurança, embora os membros tenham o dever de cuidar dos seus pertences, o *hostel* deve tomar as devidas precauções para garantir a segurança dos hóspedes e dos seus bens. Geralmente os *hostels* disponibilizam armários com fechadura para guarda dos objetos, com ou sem o pagamento por este serviço. Por fim, a recomendação de estar localizado em lugares de fácil acesso.

QUADRO 01 - Estratégias de Inovação dos *Hostels* no Mercado Internacional

Produtos/Serviços	**Limpeza**: alimentos e bebidas, quarto, enxovais e banheiros.
	Segurança de pessoa e bens: o *hostel* tomará as devidas precauções para garantir a segurança dos membros e dos seus bens.
	Privacidade: deve haver banheiros separados por gênero; instalações comuns tranquilas; revestimento nas janelas dos dormitórios.
	Conforto/Instalações: tamanho mínimo dos quartos e camas; áreas comuns equipadas, como cozinhas.

Marketing	**Sites de reserva**: venda através de *broker* (booking.com, hostelbookers.com) e próprios websites dos *hostels.*
	Redes sociais: *Facebook, Tweeter, Youtube.*
	Membership Card: oferecer desconto e outros benefícios para membros associados.
	Folhetos, brochuras, cartazes: estes são relativamente baratos de produzir e usados pelas agências de viagens inclusive o mapa.
	Boca a boca: a boa reputação vale muito, pois as escolhas de viagens são, muitas vezes, feitas com base em relatos de outros viajantes.
	Publicações especializadas: há uma série de publicações de mochileiros produzidos localmente, que são principalmente gratuitas, distribuídas em pousadas, aeroportos, estações de ônibus.
	Cobertura da mídia: jornal, revista, televisão.
	Brindes: ofertas gratuitas são recebidas positivamente como *T-Shirts* e outro tipo de lembranças.

Fonte: Organização dos autores.

A IAYS também estabelece os critérios para o consumo e conservação dos recursos naturais, como a diminuição de resíduos, a reciclagem, e a educação ambiental (IYHF**,** 2013). Assim, os *hostels* internacionais são orientados pelas associações a oferecerem um serviço de qualidade com homogeneidade.

Com a consolidação da internet, uma estratégia importante do setor de *hostels*, assim como em toda a indústria de turismo e hospitalidade, é a comunicação/distribuição pelas redes sociais. Os *hostels* internacionais estão utilizando as redes sociais para atrair e vender diretamente aos clientes. Até pouco tempo, muitos *hostels* dependiam de sites intermediários, como os das associações, para apresentar e comercializar seu produto. Hoje em dia, a mídia social é um canal mais acessível aos jovens, e interessante para os empreendimentos, por representar um custo reduzido.

Segundo NSW o lucro dos *hostels* pode ser aumentado pelos métodos informais de promoção, sugerindo algumas estratégias mais efetivas: boca a boca, publicações para *backpacker* (mochileiros), folhetos, brindes, cobertura da mídia e Associações Regionais de Turismo (RTO).

Estratégias de Inovação de *Hostels* no Mercado Brasileiro

Em sintonia com o desenvolvimento dos *hostels* no cenário internacional, no Brasil a congregação dos empreendimentos, em associações como a Federação Brasileira dos Albergues da Juventude e a *Hostelling International*, que facilitava a comunicação com os hóspedes foi uma estratégia utilizada pelos primeiros *hostels*. A diferença entre o número de *hostels* associados à HI, por exemplo, e os em funcionamento na cidade de São Paulo, sinalizam que atuar de forma "independente" tem sido uma nova estratégia para os *hostels*.

Com a consolidação da distribuição *on line*, por meio de buscadores, sites especializados em vendas (*brokers*), do marketing direto nas redes sociais e do próprio site dos *hostels*, ficou mais fácil chegar ao cliente final, diminuindo a importância de participar de uma associação.

O crescimento do turismo em alguns destinos, que reflete no aumento das tarifas dos hotéis, tem oportunizado o surgimento de meios de hospedagem de baixo custo, como os hotéis supereconômicos. Verifica-se que os *hostels*, como no Rio de Janeiro, têm sido procurados pelos viajantes por ser uma opção de hospedagem com menor custo, e não exclusivamente pela filosofia da interação e convívio (REVISTA GOL, 2012). Tanto que alguns *hostels* têm a oferta de quartos e banheiros exclusivos, deixando de lado a proposta da coletividade (REVISTA ISTO É, 2009). E o perfil do público que se hospeda nos *hostels* é cada vez mais diversificado, contemplando pessoas que viajam a lazer, e também as que viajam a trabalho e até para tratamento de saúde (ISTO É, 2009; Observatório de Turismo, 2013). A origem do público nos *hostels* brasileiros é equilibrada, brasileiros (50%) e estrangeiros (50%). No verão, a porcentagem de hóspedes estrangeiros aumenta 15%. Entre os estrangeiros estão principalmente, ingleses, alemães, chilenos, franceses, argentinos e americanos (REVISTA GOL, 2012).

A mudança no perfil do público e a busca pela inovação/diferenciação dos serviços têm levado os *hostels* a diversificarem seus produtos. Além dos quartos individuais, os *hostels* passam a ter bares e organizar festas temáticas abertas ao público passante (pessoas que não estão hospedadas). Alguns *hostels* têm adotado uma estratégia de diferenciação marcante, desde sua nomenclatura "*hostel*

boutique", "hostel design", "*hostel* galeria de arte". A atenção aos aspectos estruturais ganha mais destaque, na construção, e decoração, incluindo o mobiliário. Assim, os *hostels* tentam mudar a imagem de "lugar desleixado, apenas para dormir" (REVISTA GOL, 2012).

Outros serviços oferecidos pelos *hostels* para diferenciar-se entre os concorrentes: internet grátis, *transfer*, refeições opcionais, arrumadeira e enxoval opcional. Mesmo com estas inovações o preço ainda continua atrativo para o consumidor final. A Diária Média dos *hostels* em 2012 foi de R$ 43,06, em São Paulo, enquanto que nos Hotéis foi R$ 277,94 (OBSERVATÓRIO DE TURISMO, 2013).

QUADRO 02 - Estratégias de Inovação dos *Hostels* no Mercado Brasileiro

Produtos/Serviços	**Quartos e banheiros individuais**: oferecem mais privacidade aos hóspedes, principalmente os que experimentam o *hostel* pela primeira vez.
	Bares/Festas: atraem moradores da cidade, além dos hóspedes e turistas. O *hostel* deixa de ser apenas local de hospedagem e vira um espaço de lazer.
	Design: com apelo para elementos da infraestrutura. O hóspede sente que se hospedou em um lugar diferenciado.
	Serviços extras: internet sem fio, transfer, lavanderia, arrumadeira e enxovais opcional. Assim os *hostels* buscam atender aos diversos públicos.
Marketing	**Sites de reserva**: venda através de *brokers* (booking.com; hostelworld.com).
	Marketing/Comunicação pelas redes sociais: *Facebook, Tweeter, Youtube* e próprios websites.
	Associações: alguns hostels não têm buscado se associar.
	Mídias espontâneas: com o crescimento do mercado e o interesse das pessoas em conhecer o tipo de hospedagem, jornais e revistas têm publicado sobre os hostels.
	Segmentação: turistas nacionais e estrangeiros, que viajam a lazer ou a negócio.
	Imagem internacional: com a adoção do nome hostel, em vez de albergue.
Gestão	**Uso de tecnologia**: como softwares de gestão de vendas e ocupação, e fontes de energias alternativas.
	Investidores: com o apoio de pessoas que acreditam no potencial do setor e querem investir no negócio, para outros administrarem.

Fonte: Organização dos autores.

As inovações empreendidas, como quartos e banheiros exclusivos, não significam que os *hostels* estão abandonando a proposta da coletividade, mas que estão interessados em atender aos diversos tipos de viajantes. Com a possibilidade de ter momentos e espaços mais exclusivos e outros de maior convívio e interação, os *hostels* conseguem se apresentar de uma nova forma e conquistar novos clientes, mantendo os antigos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar as estratégias utilizadas pelos *hostels* no mercado nacional e internacional e verificar as semelhanças e diferenças entre elas.

As análises apontam que os *hostels* brasileiros apresentam estratégias semelhantes aos *hostels* de outros países, como o vínculo à associações internacionais, o marketing, especialmente a distribuição e venda, por meio da internet, com destaque para o uso recente das redes sociais. Por outro lado, os documentos analisados revelam que os *hostels* brasileiros têm buscado estratégias de diferenciação, seja nos aspectos estruturais, com "*hostels* design", seja nos serviços, com quartos e banheiros exclusivos e realização de festas, para atrair moradores e turistas.

A filosofia da hospedagem coletiva e do convívio entre os hóspedes continua sendo uma estratégia marcante em ambos os mercados.

Dentre as limitações do estudo destaca-se a concentração das análises do mercado brasileiro principalmente a partir dos *hostels* das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, que concentram a maior parte destes equipamentos no país. Já sobre a realidade internacional, houve dificuldade em encontrar fontes secundárias com mais detalhes sobre as estratégias atuais dos *hostels*.

Estes dados podem revelar se as mudanças que vem acontecendo no mercado brasileiro são reflexos ou não de mudanças no cenário internacional do setor de *hostels*.

As limitações sinalizam para oportunidades/necessidade de aprofundamento nosestudos sobre a problemática.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A. **Innovation Management:** Strategies, Implementation, and Profits. 2.ed. New York: Oxford University Press, 2003.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. de; CANCELLIER, E.L. P.; ESTRADA, R. J. S. **Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa:** Aplicações e Limitações dos Sistemas Existentes. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 2005.

BRASIL. **Plano Nacional do Turismo 2013-2016**. Brasília, Ministério do Turismo, 2013. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas_noticias/Noticias_download/PNT_2013-2016.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

_____. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Brasília, Ministério do Turismo, 2012. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/programas_acoes/Arquivos/Cartilha_1__PROCESSO_DE_CLASSIFICAxO.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva 2007.

CHEN, W.J. Innovation in Hotel Services: Culture and Personality. In: **International Journal of Hospitality Management** 30 (2011) 64-72.

COSTA, H. A.; GONCALVES, J. S.; HOFFMANN, V. **Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas de Hospedagem como Fonte de Vantagem Competitiva:** Estudo dos Albergues de Belo Horizonte (MG). In: Anais do IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR). São Paulo: Editora Aleph, 2012.

ERNST. Estern Michigan University. ***Hospitality Industry Statistics*.** Disponível em:

<http://www.emich.edu/sts/hrm/hospitality.htm>. Acesso em: 9 jun. 2013.

FBAJ. Federação Brasileira dos Albergues da Juventude. **Institucional**. Disponível em: <http://www.hihostelbrasil.com.br/institucional.html>. Acesso em: 05 jun. 2013.

FISCHMANN, A. & ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FOHB. **Hotelaria em Números – Brasil 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/pdf/hotelaria_em_numeros_2012.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

GLOBAL INDUSTRY ANALYSTS. ***Global Hotel Industry to Reach US$479 Billion by 2015.*** Disponível em: <http://www.prweb.com/releases/extended_stay_hotels/green_hotels_resorts/prweb9116972.htm>. Acesso em: 09 jun. 2013.

HI. *Hostelling International.* **Quem Somos.** Disponível em: <http://www.albergues.com.br/sitenovo/quemsomosteste.php>. Acesso em: 05 jun. 2013.

IBGE. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2011**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/default.shtm>. Acesso em: 05 jun. 2013.

IYHF/Hi. ***General Policy For Hostel Operations.*** Disponível em: <http://www.hihostels.com/web/about.en.htm>. Acesso em: 08 jun. 2013.

KLEMENT, C. F. F. ; YU, A. S. O. Inovação em Serviços: Análise Multicasos em uma Organização Hoteleira. In: **V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008, Resende. V SEGeT, 2008.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3.ed. OECD/FINEP. 2007.

Observatório do Turismo. Secretaria de Turismo de São Paulo. **Número de Hostels Cadastrados em São Paulo Mais do que Dobra em Um Ano**. Disponível em: <http://imprensa.spturis.com.br/releases/numero-de-hostels-cadastrados-em-sao-paulo-maisdo-que-dobra-em-um-ano>. Acesso em: 20 maio 2013.

OMT. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. ***El turismo internacional mantendrá um crescimiento fuerte em 2013***. Disponível em: <http://media.unwto.org/es/pressrelease/2013-01-29/el-turismo-internacional-mantendra-un-crecimiento-fuerte-en-2013>. Acesso em: 05 jun. 2013.

PORTER, M. E**. Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **The competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

REVISTA EXAME. **Hotéis, Hotéis e Mais Hotéis**. Michel Alecrim e Samantha Lima. Edição 997, 10 de agosto de 2011. São Paulo, Editora Abril, 2011.

REVISTA GOL. **A Nova Cara dos Albergues**. Edição 125. Agosto, 2012.

REVISTA ISTO É. **Albergue Confortável**. Edição 2066. São Paulo: Editora Três, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, 1934.

WITTENBORG UNIVERSITY. ***Hospitality Industry.*** Disponível em: <http://www.wittenborg.eu/hospitality-management-industry.htm.>. Acesso em: 09 jun. 2013.