

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA CAROLINA ZAMAIA KIKUMOTO

HOSTELLING INTERNATIONAL: análise das práticas gerenciais adotadas pelos albergues filiados em Santa Catarina

FLORIANÓPOLIS
2009

ANA CAROLINA ZAMAIA KIKUMOTO

HOSTELLING INTERNATIONAL: análise das práticas gerenciais adotadas pelos albergues filiados em Santa Catarina

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luis Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2009

ANA CAROLINA ZAMAIA KIKUMOTO

HOSTELLING INTERNATIONAL: análise das práticas gerenciais adotadas pelos albergues filiados em Santa Catarina

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota _____ à acadêmica Ana Carolina Zamaia Kikumoto, em 25/06/2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Luis Moretto Neto, Dr.
Orientador

Prof. Altamiro Damian Préve, Msc.

Prof^a. Aniele Fischer Brand, Msc.

À minha família, por me apoiar na decisão
mais difícil de nossas vidas:
deixar um filho partir

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo apoio incondicional em toda e qualquer decisão tomada em minha vida e pelo exemplo de amor e compreensão onde as palavras não são necessárias.

Ao meu irmão, pelo modelo de integridade e competência que me motiva a buscar ser melhor a cada dia.

Ao professor Luís Moretto Neto, meu querido mestre no mais tradicional sentido da palavra, grande em sua sabedoria e respeitado como um pai ou uma mãe.

Aos proprietários dos albergues de Santa Catarina e membros da ACAJ, em especial, Vasco, Jaqueline, Neri, Aldoir, Kely, Joel e Cláudio, que possibilitaram a realização deste estudo.

Ao Elcio Knabben e a todos os colaboradores da SANTUR, que não mediram esforços para colocar em minhas mãos todo o fruto de seus trabalhos que pudesse me auxiliar.

Aos demais professores, que ao compartilhar seus conhecimentos fizeram com que a conclusão deste curso valesse a pena.

Aos colegas de curso, por enriquecerem minha jornada acadêmica simplesmente por cruzarem meu caminho.

Às grandes amigas que, ainda que em silêncio, estavam presentes nas intermináveis horas de produção, quando nenhuma palavra parecia fazer sentido.

Aos meus companheiros de viagem, Don e Isa, que me acompanharam nas entrevistas estado adentro, saltitando de pedra em pedra.

À minha *roommate*, que esteve presente nesta experiência de vida chamada “morando longe de casa” desde o seu primeiro dia.

Por fim, mas de maneira alguma menos importante, a Deus por colocar em meu caminho todas estas pessoas por quem expressei meu agradecimento, e por calcular perfeitamente cada inspiração para que as coisas sempre aconteçam da melhor maneira.

A todos vocês, muito obrigada!

*“As pessoas me perguntam se posso dizer a elas
como fazer com que seus sonhos se tornem
realidade. Minha resposta é: faça-o por meio
do seu trabalho”*

Walt Disney

RESUMO

KIKUMOTO, Ana Carolina Zamaia. **Hostelling International**: análise das práticas gerenciais adotadas pelos albergues em Santa Catarina. 2009. 80f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O turismo contemporâneo não mais se resume ao lazer, como ora fora compreendido, é tido hoje também como uma ferramenta de desenvolvimento econômico das regiões que nele investem. Santa Catarina é um dos estados brasileiros com sistema turístico mais desenvolvido, tendo ainda muito potencial para crescimento. Integram este sistema os Albergues da Juventude, estabelecimentos credenciados à maior rede de hospedagem econômica do mundo – a Hostelling International (HI) –, existentes em pequena escala no estado, e que atendem em sua maioria o público jovem que viaja com um orçamento limitado. Embora seu público não gere grandes receitas de imediato, ele representa o turista que pode retornar no futuro com condições financeiras muito superiores, além de recomendar a região para outros turistas. Entretanto, isso só tem chances de ocorrer se o viajante tiver boas experiências no local, o que exige que os Albergues da Juventude ofereçam serviços em um padrão de qualidade que supere ou pelo menos atenda as expectativas do hóspede. Considerando este contexto, este trabalho visou verificar se as práticas gerenciais adotadas pelos Albergues da Juventude de Santa Catarina seguem as diretrizes propostas pela rede e se a filosofia da Hostelling International se mostra presente. Quanto à metodologia, este é um trabalho qualitativo, descritivo, de campo, documental, bibliográfico, levantamento e estudo de caso. As análises foram feitas a partir de observações da pesquisadora, da opinião dos hóspedes e por meio das informações e opiniões fornecidos pelos proprietários dos albergues credenciados em Santa Catarina. Embora o número de entrevistas desejado não tenha sido atingido, buscou-se manter a qualidade do trabalho através da análise qualitativa dos dados e do enriquecimento com comentários. Os principais resultados encontrados foram a insatisfação dos proprietários para com o desempenho da rede, a falta de padronização entre os empreendimentos e a liberdade experimentada pelos albergues com relação à gestão. Verificou-se também que, embora a gestão se encontre abalada, a filosofia da rede se mostra presente, sendo este um dos fatores mais valorizados por seus hóspedes.

Palavras-chave: Albergue da Juventude. Gestão hoteleira. Backpacker. Turismo social. Turismo da juventude.

LISTA DE SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABIH-SC - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina

ACAJ – Associação Catarinense de Albergues da Juventude

FBAJ – Federação Brasileira de Albergues da Juventude

HI – Hostelling International

IYHF – International Youth Hostel Federation

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

SANTUR – Santa Catarina Turismo S/A

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	TURISMO E HOTELARIA.....	15
2.1.1	O turismo	16
2.1.1.1	Tipos de turismo.....	17
2.1.1.2	Modalidades de Turismo	18
2.1.2	A hotelaria.....	21
2.1.2.1	Tipologias	21
2.1.2.2	Novo conceito dos hotéis.....	22
2.1.3	O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	23
2.2	TURISMO DA JUVENTUDE	24
2.2.1	Turismo social no turismo da juventude.....	24
2.2.2	Os Albergues da Juventude	25
2.2.3	Hostelling International.....	26
2.2.3.1	Federação Brasileira de Albergues da Juventude (FBAJ)	27
2.2.3.2	Associação Catarinense de Albergues da Juventude (ACAJ)	28
2.2.3.3	Análise interna da organização	28
2.3	GESTÃO HOTELEIRA.....	30
2.3.1	Marketing.....	30
2.3.1.1	Características dos produtos turísticos	30
2.3.1.2	Estratégias gerais para marketing hoteleiro	32
2.3.2	Qualidade	33
2.3.2.1	Padronização	35
2.3.2.2	A avaliação da qualidade	36
2.3.3	Franchising.....	37
2.3.3.1	O Conceito de Franchising	37

2.3.3.2	Histórico e Panorama	39
2.3.3.3	Vantagens e desvantagens do sistema de franquias	40
2.3.3.4	Cuidados na escolha da Franquia e do Franqueado	42
2.3.3.5	Contrato	43
3	METODOLOGIA	45
3.1	TIPO DE PESQUISA	45
3.2	COLETA DE DADOS	46
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA.....	48
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	49
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	50
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	52
4.1	A ORGANIZAÇÃO	52
4.2	A HOSTELLING INTERNATIONAL COMO UMA REDE.....	53
4.2.1	A marca	54
4.2.2	O processo de credenciamento	56
4.3	O MARKETING	58
4.3.1	A Análise interna em Santa Catarina	58
4.3.2	A HI Hostels Santa Catarina e as características dos produtos turísticos	61
4.3.3	A divulgação entre os mochileiros	64
4.4	A QUALIDADE.....	65
4.4.1	As vistorias	66
4.4.2	O Manual de Procedimentos da Hostelling International Brasil	67
4.5	A FILOSOFIA HI HOSTELS EM SANTA CATARINA.....	71
5	CONCLUSÃO.....	74
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE A	80

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz as idéias iniciais do trabalho por meio da apresentação do tema, os objetivos geral e específicos da pesquisa e a justificativa da escolha do tema do estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Segundo dados do World Travel & Tourism Council (WTTC), o turismo mundial é responsável por mais de 10% do PIB mundial e emprega, direta e indiretamente, 200 milhões de pessoas, o que representa mais de 8% do total de empregos ofertados pelos diferentes setores da economia.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define o turismo como: “quando um ou mais indivíduos se trasladam a um ou mais locais diferentes de sua residência habitual por um período maior que 24 horas e menos que 180 dias, sem participar dos mercados de trabalho e capital dos locais visitados”. A ONU considera o turismo como um “Passaporte da Paz”, já que não há interesse em viajar para locais onde existam guerras e conflitos internos. É considerado também um agente integrador por mergulhar os viajantes em culturas e costumes diferentes e levar línguas e hábitos para outros lugares, promovendo integração e paz mundial (DA RE et al., 2000).

Os serviços turísticos são compostos pelos meios de hospedagem, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas. Metade dos gastos dos turistas se refere à hotelaria, e entre 60 a 75% dos seus gastos locais estão atrelados a despesas de alimentação e hospedagem (THEOBALD apud ANJOS, 2004).

O estado de Santa Catarina possui potencial turístico acentuado em função da composição geográfica e étnica, cuja diversidade resulta em rica herança cultural e belas paisagens heterogêneas. Percorrendo curtas distâncias, é possível observar o litoral de areias brancas, matas tropicais e serras nevadas (DA RE et al., 2000). Segundo o portal Santa Catarina Turismo, o estado é o terceiro pólo turístico do Brasil e um dos pólos de ecoturismo mais desenvolvidos do país.

Em Santa Catarina, a sazonalidade afeta o mercado turístico com distinção, pois o turismo ainda é dividido em apenas duas estações: o verão e o período restante do ano. Como alternativa para suplantar a sazonalidade, a SANTUR dividiu o estado catarinense em diversos circuitos temáticos que se focam em fatores culturais, históricos, festivos, ecológicos, religiosos e outros.

Segundo dados coletados pela ABIH-SC, a taxa de ocupação da rede hoteleira em Santa Catarina no primeiro semestre de 2008 foi de 50,8%, registrando um aumento de 4,1% com relação ao mesmo período no ano anterior. Como a movimentação no segundo semestre é ligeiramente maior, acredita-se que se fechará o ano com taxa de ocupação acima de 51%, o que significa um aumento de aproximadamente 5% com relação a 2007.

Uma forma alternativa de hospedagem, difundida com maior intensidade no público jovem, são os Albergues da Juventude. A Embratur define os albergues como “meio de hospedagem peculiar de turismo social, integrado ao movimento alberguista nacional e internacional, que objetiva proporcionar acomodações comunitárias de curta duração e baixo custo com garantia de padrões mínimos de higiene, conforto e segurança”.

Ainda existe preconceito com a palavra albergue, que no passado também significou local público que abriga moradores de rua e doentes, ou até residência para estudantes ou enfermeiras.

O movimento dos Albergues da Juventude foi criado em 1909 pelo professor alemão Richard Schirrmann, que percebeu a necessidade de acomodações que pudessem proporcionar a seus alunos uma experiência fora do local de residência. O primeiro albergue foi aberto em sua própria escola, e a idéia se difundiu rapidamente, dando origem à International Youth Hostel Federation (IYHF), posteriormente conhecida como Hostelling International (HI). Sediada em Welwyn Garden City, na Inglaterra, a Hostelling International é uma federação composta por mais de 90 associações nacionais de Albergues da Juventude em 80 países, e estabelece os padrões de qualidade como critério de filiação.

A idéia dos albergues da Juventude foi introduzida no Brasil em 1956 por Yone e Joaquim Trotta, um casal de brasileiros que estudava em Paris. Através de palestras em universidades, o casal conquistou educadores que se dispuseram a realizar contato com

as federações européias no intuito de adquirir mais conhecimento e implantar albergues no país. Em 1965 foi instalado o primeiro Albergue da Juventude no Rio de Janeiro e, desde então, o número de albergues vem crescendo e já passa de 100 contando somente os credenciados à Hostelling International. Existe ainda em grande número albergues não filiados a nenhuma rede, que não serão estudados neste trabalho.

A Hostelling International colabora com os governos e organizações no mundo todo para incentivar o turismo. Juntos fomentam a educação em seu sentido mais amplo, criando oportunidades para pessoas de todas as idades de descobrir novas culturas. Além da colaboração no turismo, a rede também tem compromisso com a preservação do meio ambiente, estabelecendo metas baseadas nos seguintes princípios: conservação da energia, reciclagem, contaminação, transporte, natureza, educação meio-ambiental e consumo.

O perfil dos viajantes que freqüentam albergues no mundo todo é variado, porém, o perfil esperado é o do jovem viajante itinerante, com o objetivo de conhecer o maior número de locais possível com o menor orçamento. Os albergues atendem tanto o turismo de grupo quanto o individual e, ainda que se volte ao público jovem, é comum encontrar adultos (acima de 25 anos) e até viajantes da terceira idade.

O principal freqüentador dos albergues da juventude é o *backpacker*, ou mochileiro, definido por Pierce e Loker-Murphy (1995, apud OLIVEIRA) como:

Turistas jovens e econômicos que mostram preferência por acomodações baratas, enfatizam o encontro com outras pessoas (locais e estrangeiras), organizam o itinerário da viagem de forma independente e flexível, seus períodos de férias são longos e buscam atividades recreativas informais e participativas.

Scheyvens (2002, apud Oliveira, 2006) diz que os governantes de países do terceiro mundo acabam por desprezar os turistas *backpackers* internacionais e concentram seus esforços no turismo de luxo. Hampton (1998, apud Oliveira, 2006) ainda diz que o turismo internacional é percebido pelos planejadores governamentais de turismo dos países menos desenvolvidos como um motor de crescimento econômico, mas o segmento do turismo *backpacker* é freqüentemente ignorado e o foco dirigido ao turismo de massa.

Este trabalho, entretanto, não tem como foco caracterizar o viajante que frequenta o Albergue da Juventude, mas sim analisar as práticas gerenciais adotadas pelos albergues em Santa Catarina.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral verificar se o sistema de credenciamento da Hostelling International direciona as práticas gerenciais adotadas nos Albergues da Juventude credenciados em Santa Catarina e avaliar o comprometimento dos albergues para com a missão e práticas propostas.

Como objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- a) Identificar as diretrizes fornecidas pela HI no processo de credenciamento;
- b) Verificar se há relação entre as práticas de gestão adotadas e as informações e diretrizes fornecidas pela Associação Catarinense de Albergues da Juventude;
- c) Identificar as semelhanças com o método de franchising; e
- d) Verificar se os albergues filiados prezam a missão e a filosofia da Hostelling International.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ainda que os turistas que se hospedam em Albergues da Juventude movimentem US\$ 1,5 bilhão ao ano, a literatura brasileira acerca do tema ainda é escassa. Existem alguns trabalhos que tratam do perfil do viajante e suas intenções, mas nenhum que analise as práticas gerenciais adotadas pelos albergues e as diretrizes fornecidas pela Federação Internacional dos Albergues da Juventude e que seja de conhecimento da ACAJ.

Quando se trata do aspecto social, recorda-se que os Albergues da Juventude são considerados ambientes para promover a paz e o entendimento, fomentar a cultura e a educação através do turismo. Neste sentido, este trabalho se faz importante em virtude da necessidade de verificar se os Albergues da Juventude prezam a missão estabelecida pela Hostelling International.

Serão inclusos neste trabalho apenas os albergues filiados à Hostelling International, para que seja viável atender os objetivos deste trabalho; e situados no estado de Santa Catarina, em função do tempo e dos recursos disponíveis para a sua realização. Os albergues que se encaixam nestes quesitos são oito e estão localizados em Florianópolis, Blumenau, Balneário Camboriú, Ferrugem, Joinville, Porto Belo e Praia Grande.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Minayo et al. (1994) apontam que a definição teórica e conceitual é base de sustentação da pesquisa, sendo considerado momento crucial na investigação científica. É imprescindível a definição clara dos pressupostos teóricos, das categorias e conceitos a serem utilizados.

A base teórica deste estudo compreende a área de turismo e hotelaria – apresentando o histórico, conceitos, tipologias e outros aspectos relevantes destes assuntos –, turismo da juventude – abrangendo a apresentação dos Albergues da Juventude –, e gestão hoteleira – compreendendo os temas marketing, qualidade e franchising.

2.1 TURISMO E HOTELARIA

Quando se fala de turismo, a primeira associação feita é ao termo viagem. Ainda que seja a forma mais concreta de sua manifestação, o turismo também é um fator mundial de desenvolvimento econômico e um campo de atividade profissional que gera empregos e necessita de profissionais capacitados (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Segundo Buzzelli (1994), há uma série de interesses que levam um indivíduo a viajar, e podem classificar-se da seguinte maneira: físicos e materiais, quando se viaja a negócios ou comércio, em função de esportes, tratamentos, desenvolvimento de serviços, negociações, trabalhos ou conflitos; espirituais e afetivos, buscando maior contato com a natureza, regeneração do espírito, encontros com familiares e amigos, retiros e meditação, viagem de casais ou aniversários; ou culturais e intelectuais, para participar de congressos, cursos, seminários, exposições e outros. Essas necessidades e motivações são duas das variáveis fundamentais para desenvolver uma estrutura receptiva ou restaurá-la de maneira que possa responder funcional e emocionalmente às exigências específicas do hóspede (BUZZELLI, 1994).

Mesmo que não exista um marco inicial do turismo, acredita-se que tenha surgido com a necessidade humana de buscar água e alimentos, há mais de 13 mil anos. Com o conceito que conhecemos hoje, realizado pelo indivíduo por prazer, o turismo pode ter se iniciado cerca de 800 anos a.C., quando as pessoas viajavam para assistir os Jogos

Olímpicos na Grécia ou peregrinavam para festas religiosas em Atenas, Corinto e Delfos (DA RE, et al., 2000).

Acompanhando a evolução do novo mercado, o início do desenvolvimento da infraestrutura turística pode ser atribuído aos romanos e se deu por volta de 200 anos a.C., quando já haviam desenvolvido estradas e centros para acomodar viajantes nos principais caminhos e cidades. Também criaram mapas e itinerários com roteiros, distâncias e tempo necessário para percorrer diferentes pontos do império.

Outros equipamentos turísticos surgiram recentemente, como as agências de turismo. O inglês Thomas Cook é considerado o idealizador das agências de turismo pelo fato de, em 1841, cobrar pelos seus serviços ao utilizar um trem fretado e organizar uma viagem entre Lancaster e Loughborug, no Reino Unido, para 570 pessoas com destino a um congresso (ABIH).

O turismo e a hotelaria serão tratados individualmente para que seja possível aprofundar-se mais em suas sub-classificações e conceitos.

2.1.1 O turismo

A palavra Turismo vem do francês *tour*, que significa “volta”, o que implica necessariamente em retorno. O turismo pode ser definido como “uma atividade que envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada” (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p.10). A Organização Mundial do turismo (OMT) define o turismo como “as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadias em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (SANCHO/OMT apud DIAS; PIMENTA, 2005)

Quando se trata do tempo de permanência no local, Campos e Gonçalves (1998, p.10) colocam que alguns órgãos internacionais definem o turista como:

toda pessoa que efetua uma viagem a logradouro aprazível ou que disponha de atrações culturais, científicas ou de interesse específico, ou ainda, atrações especiais de lazer e diversão, relativamente afastado de seu domicílio e fora

de sua cidade ou região, nela permanecendo por mais de vinte e quatro horas e menos de três meses

A atividade turística pode ser definida como “a soma de operações de natureza econômica que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e fora de um país, cidade ou região” (ABDELWAHAB, apud CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Dias e Pimenta (2005) colocam que o turista constitui-se num agente econômico de primeira ordem já que sua presença movimenta todo o sistema turístico, composto pelos fatores social, econômico, ecológico e cultural, que se forma desde seu local de partida e envolve todos os meios transportes utilizados e locais visitados em seu trajeto.

2.1.1.1 Tipos de turismo

Campos e Gonçalves (1998) apresentam cinco maneiras de classificar o turismo quanto: às motivações ou objetivos da viagem, à procedência dos viajantes, ao volume da demanda, às formas de organização e quanto à faixa etária.

O turismo quanto às motivações ou objetivos da viagem pode ser classificado como: recreativo ou de lazer, motivado pelo desejo de recuperação da capacidade física e mental; cultural, caracterizado pelo interesse em visitar sítios que tragam enriquecimento cultural; de saúde, praticado por pessoas que visam conseguir benefícios para sua saúde; religioso, que pode também ser denominado como romarias ou peregrinações, quando se visita locais reconhecidos como místicos ou que envolvam a fé; esportivo, motivado pelo prazer causado por atividades como pesca, caça e caminhadas; e de eventos, realizado em função do interesse em participar de reuniões científicas ou políticas, e aplica-se exclusivamente aos que desejam participar do evento como observadores.

O turismo quanto à procedência dos viajantes pode ser classificado como: nacional, praticado pelos viajantes de um país, dentro das próprias fronteiras; e internacional, realizado para fora das fronteiras de origem do viajante.

Quanto ao volume da demanda, o turismo pode ser classificado como: de massas, que se refere a viagens programadas para roteiros muito procurados; ou de minorias, que inclui viagens realizadas a locais pouco procurados pelas pessoas.

O turismo quanto às formas de organização pode se classificar como: individual, quando o planejamento e a execução das viagens são feitos exclusivamente pelos interessados; organizado, correspondente às atividades turísticas organizadas por agências de viagens, associações, entidades de classe, clubes ou qualquer instituição que envolva um grupo de pessoas; ou social, quando a renda do indivíduo não permite o deslocamento sem que haja ajuda de terceiros.

O turismo quanto à faixa etária é dividido em: infanto-juvenil, adulto, para terceira idade e misto. Este critério é utilizado quando se busca promover atividades que respondam às preferências de cada faixa etária correspondente aos diversos grupos etários, o que exige do profissional uma preparação sólida, baseada em análises e estudos confiáveis. Este tipo de turismo apresenta relação direta com o objeto de estudo deste trabalho, que se foca em meios de hospedagem voltados para a juventude.

Da Re et al. (2000) complementam com diversas outras classificações, apresentando ainda algumas divergências com relação às apresentadas por Campos e Gonçalves. As classificações complementares apresentadas por Da Re et al. (2000) são: quanto ao meio de transporte, podendo ser aéreo (deslocamentos através de aviões); terrestre, ferroviário e rodoviário (deslocamentos feitos por terra, seja de carro, ônibus ou trem); ou aquático, fluvial e marinho (cruzeiros e passeios realizados em barcos). Também apresentam a classificação quanto ao sexo do viajante (feminino ou masculino) e conforme o recurso natural a ser utilizado (termal, balneário, climático, rural ou urbano).

Além destas classificações, o turismo ainda pode ser dividido em modalidades que se referem também ao que a região pode oferecer.

2.1.1.2 Modalidades de Turismo

Dias e Pimenta (2005) abordam algumas modalidades de turismo que se caracterizam como produtos para atender determinados segmentos de mercado. Os tipos que mais se

destacam no Brasil e são abordados pelos autores são: o turismo de sol e praia, cultural, urbano, voltado para a natureza, rural, de aventura e de pesca esportiva. Cada um deles será abordado com mais detalhes.

O “turismo de sol e praia” é a forma de turismo mais antiga no país, constituindo-se no eixo principal de turismo de massa do século XX. Inúmeras cidades, especialmente no litoral paulista, têm lutado e conseguido recuperar fluxos turísticos anteriormente perdidos.

A segunda modalidade tratada pelos autores é o “turismo cultural”. São muitas as possibilidades de exploração desta forma de turismo, que serve ainda como complemento das outras modalidades. O crescimento do turismo cultural se deve, em parte, ao desejo pessoal de conhecer o passado, concretizado no patrimônio cultural. Segundo Dias e Pimenta (2005), isso também se deve à mudança no perfil do turista, que cada vez mais busca vivências autênticas e com maior contato social com as manifestações culturais das populações locais. Algumas possibilidades do emprego do turismo cultural vinculam-se ao patrimônio histórico, ao patrimônio arqueológico, à gastronomia, ao patrimônio religioso, aos museus, ao patrimônio industrial, ao patrimônio antropológico, ao patrimônio rural e a acontecimentos culturais pré-programados. Em Minas Gerais é possível encontrar um grande número de cidades famosas por este tipo de turismo, como Ouro Preto.

O “turismo urbano” concretiza-se basicamente em torno da oferta cultural, como centros históricos, museus e monumentos; oferta recreativa, como entretenimento, compras e vida cultural; e oferta profissional, como feiras, exposições e congressos. Formas conhecidas de turismo urbano são os carnavais fora de época e as festas de peão, que já são tradicionais em algumas cidades e incrementam a sua oferta turística em períodos de baixa temporada.

No “turismo voltado para a natureza”, o ambiente natural é a principal base de desenvolvimento e sustentação do turismo. Encaixam-se nessa categoria o ecoturismo, o turismo rural, o agroturismo, o turismo ambiental, o turismo de observadores de pássaros, entre outros. Três fatores principais se destacam ao tentar justificar o aumento crescente do turismo voltado à natureza: o esgotamento do turismo convencional que não mais satisfaz o turista moderno, o qual perdeu o interesse em passar o período de

férias descansando; a preocupação com o meio ambiente; e a associação da ecologia a produtos e serviços, atribuindo cada vez mais o caráter de bem de consumo. No Brasil, cidades como Manaus, Bonito e Florianópolis oferecem esta modalidade de turismo.

O “turismo rural”, embora esteja quase sempre classificado como turismo de natureza, apresenta aspectos culturais bastante relevantes. É um tipo de turismo em desenvolvimento que contribui para o assentamento da população rural, que pode encontrar neste tipo de turismo um meio de vida. Um exemplo de turismo rural que vem se desenvolvendo no Brasil é o enoturismo, ou o turismo do vinho, que incentiva os turistas a conhecerem as vinícolas, degustar os vinhos e até mesmo participar da colheita das uvas.

O “turismo de aventura” é o turismo realizado com o intuito de praticar esportes de aventura, como escaladas e montanhismo, *rafting*, arvorismo, vôos de parapente, espeleoturismo, entre outros. Por envolver atividades de alto risco, esta modalidade de turismo é normatizada pelas administrações públicas municipais. Santa Catarina se destaca entre as regiões que oferecem esta modalidade devido à geografia propícia a prática destes esportes. Florianópolis, Santo Amaro da Imperatriz e algumas cidades do Vale do Itajaí são exemplos de locais onde o turismo de aventura já é oferecido.

O “turismo de pesca esportiva” é uma atividade turística com alto potencial de desenvolvimento no Brasil devido ao grande número de rios e lagos, grande extensão da orla marítima, e a diversificação de peixes. Um recurso importante para a diversidade de ofertas de atrativos municipais são os chamados “pesque-pague”, principalmente aqueles que se encontram próximos aos centros urbanos e permitem rápida locomoção e acesso.

O “turismo social” tem como principal objetivo educar através do turismo com roteiros culturais, valorizando o patrimônio da cidade, resgatando a história e a compreensão da realidade contemporânea. A Associação Brasileira de Cooperativas e Clubes de Turismo Social desenvolveu o Sistema de Turismo Social, que tem como objetivo proporcionar saúde preventiva ao trabalhador brasileiro e aos seus familiares, através do lazer e do descanso, utilizando diárias da rede de hotéis conveniada, nos principais destinos turísticos do país e em qualquer época do ano, gerando uma grande demanda e

diminuindo de forma significativa a ociosidade da hotelaria nacional (ABRASTUR, 2008).

Para cada uma das modalidades de turismo, faz-se necessária a oferta de uma estrutura adequada, condizente com os interesses do viajante. Isto inclui o setor hoteleiro, que integra o sistema turístico e representa um dos principais fatores na escolha dos clientes.

2.1.2 A hotelaria

A estrutura hoteleira atende toda a demanda por serviços de hospedagem, sendo estes voltados ao turismo ou não. De acordo com Campos e Gonçalves (1998), para que uma viagem se encaixe na definição de turismo é necessário que seja feita por prazer a locais que despertam interesse.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), a hotelaria nacional movimenta em torno de US\$ 8 bilhões ao ano e a cada dez pessoas empregadas no país, uma está no ramo do turismo. Aproximadamente 70% dos estabelecimentos de hospedagem no Brasil são de pequeno porte, o que representa uma oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos. Os meios de hospedagem podem ser classificados de diversas maneiras, como apresenta Buzzelli (1994).

2.1.2.1 Tipologias

Buzzelli (1994) apresenta algumas maneiras de classificar as estruturas hoteleiras, explicadas a seguir.

A primeira delas, chamada de classificação tradicional, utiliza como critério a duração média de estadia do hóspede e relaciona-se intimamente com a localização do meio de hospedagem. Buzzelli (1994) afirma que a duração da estadia em um hotel urbano dificilmente ultrapassa 24 horas, enquanto em um hotel de praia ou montanha, a duração média pode ser de vários dias.

A classificação funcional estabelecida por Buzzelli (1994) faz referência à função mais importante que caracteriza o hotel. A estrutura de um hotel pode ser voltada para

hospedar pessoas que viajam a negócios, para abrigar congressos ou executivos que desejam receber convidados em sua própria suíte, para receber pessoas preocupadas com estética e saúde, àquelas que desejam somente descansar e se divertir, para abrigar viajantes em trânsito, entre outros focos.

O autor cita também as estruturas complementares e alternativas de hospedagem, que estão cada vez mais difundidas e o volume de oferta correspondente é bastante considerável. Alguns exemplos citados por Buzzelli (1994) são as casas de pescadores, onde é possível se hospedar com as suas famílias em povoados, as estruturas agroturísticas, onde se vive com o agricultor e é possível experienciar o meio rural, e os albergues da juventude, meios de hospedagem de baixo custo e voltados para o público jovem, que são objetos de estudo deste trabalho e, segundo o autor, se diferenciam dos hotéis principalmente pelo número de camas por quarto, que tende a ser consideravelmente maior.

Por fim, o autor menciona as estruturas itinerantes, cujas versões principais são: os hotéis flutuantes, como cruzeiros marítimos; os ônibus de luxo, que oferecem serviço de bar, televisão, música e toailete a bordo; os vôos internacionais e intercontinentais que oferecem refeições e outras regalias; sobre trilhos, que são serviços de alojamento e restaurante nos trens; e as estações espaciais.

2.1.2.2 Novo conceito dos hotéis

Conforme afirma a arquiteta Ana Maria Wey em matéria no portal da ABIH (2008), os novos projetos de hotéis são mais sensíveis que técnicos, sendo a construção inteiramente voltada ao homem. O novo conceito coloca que o hóspede deve se sentir em casa ao mesmo tempo em que encontra atrativos inesperados, sendo os preços controlados para que ele tenha confiança no local em que se hospeda ao invés de sentir-se explorado. Os hotéis devem adotar um estilo de vida para fugir da impessoalidade dos padrões internacionais e todo o *staff* deve estar alegre e preparado para receber o convidado.

O turismo e a hotelaria, até então tratados individualmente, se relacionam com o meio sendo parte de todo um sistema. Assim como o turismo não é composto apenas de lazer,

as implicações do desenvolvimento do sistema turístico não se resumem ao aumento do número de hotéis, mas traz ainda o desenvolvimento da localidade em questão.

2.1.3 O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Considerando-se a perspectiva da sustentabilidade, o turismo permite a participação da população no processo do desenvolvimento local, constituindo-se uma forma muito eficaz de promovê-lo. Hoje, é um processo econômico e sociocultural que não pode ser desconsiderado por nenhuma localidade, região ou país. (DIAS; PIMENTA, 2005)

Do ponto de vista econômico, o turismo gera o chamado “produto turístico”, que têm a condição única de ser consumido no local e não se incorpora em uma atividade industrial que pode ser espacialmente localizada. São os consumidores que se deslocam para adquiri-los e este é o único local em que podem ser encontrados e consumidos.

Francesco Frangialli, secretário geral da OMT, afirmou em uma matéria disponível no Portal Exame que o turismo é uma das mais ricas, dinâmicas e promissoras áreas da economia global. A atividade se tornou prioridade não só nos países desenvolvidos, mas também nos mais pobres, que enxergam o turismo como uma força incomparável de geração de empregos e de divisas. Nestes lugares, o setor cresce dez vezes mais do que nos mercados industrializados (PORTAL EXAME, 2007).

Naisbitt (1994) publicou em seu livro Paradoxo Global que o turismo, especialmente o ecoturismo, é visto como uma forma de acelerar o desenvolvimento econômico nos países de terceiro mundo e do leste europeu recém-democratizados. Em 1991, o turismo rendeu 312 bilhões de dólares em moeda estrangeira aos países em desenvolvimento, montante ultrapassado somente pela receita do petróleo.

Outro fator relacionado ao desenvolvimento da localidade é o turismo jovem, que apesar de não gerar receitas tão impressionantes como outras modalidades, é um importante difusor da cultura e cria a oportunidade de promover o local através da divulgação feita pelo visitante, o que gera a possibilidade de novas visitas e até mesmo investimentos posteriores.

2.2 TURISMO DA JUVENTUDE

Giaretta (2003) dedicou o livro *Turismo da Juventude*, de 2003, todo ao tema. Rose (2002, apud Giaretta, 2003) define este tipo de turismo como “turismo praticado por jovens e estudantes que viajam, em geral, para celebrar o término de cursos escolares. Apesar de se caracterizarem pelo consumo restrito, eles são influentes divulgadores das localidades que visitam em seu círculo social”.

As principais características do turismo de juventude são os gastos reduzidos por dia, o meio de transporte econômico, as hospedagens econômicas, a preferência por locais naturais para praticar esportes e por lugares artísticos e históricos, nenhum gasto com supérfluos e viagens concentradas em épocas de férias (ARRILLAGA apud GIARETTA, 2003).

Existe ainda grande dificuldade em mapear este tipo de turismo devido à subjetividade do termo “juventude”. Giaretta (2003) delimitou a faixa etária “juventude” com base na média de idade considerada por prestadores de serviços e produtos voltados a esse público, optando pela faixa entre 18 e 35 anos, considerando-se o aumento da expectativa de vida. Ainda assim, a autora cita que a maioria dos serviços considera até 26 anos como jovem.

2.2.1 Turismo social no turismo da juventude

O conceito de turismo social está vinculado à idéia de ser voltado às classes sociais menos favorecidas e, por essa razão, muitos autores incluem o turismo da juventude nessa categoria, por se tratar em sua maioria de jovens sem rendimentos próprios ou que necessitam trabalhar para custear os estudos. Segundo Mathieson (1990, apud GIARETTA, 2003), seu principal objetivo é assegurar que o turismo seja acessível a todas as pessoas.

Segundo o Comitê de Turismo Social da Organização Européia de Cooperação Econômica, o turismo é por si só uma atividade social, não importando qual a sua motivação (negócios, religião, cultura).

No segundo encontro do Centro de Informação e Desenvolvimento de Albergues da Juventude na América Latina (Cidajal), em 1971, foram colocadas as seguintes recomendações sobre o turismo social (TROTТА, 1978, apud GIARETTA, 2003):

Como pioneira das Instituições dedicadas no mundo do Turismo Social, as Associações de Albergues presentes fazem firmar que é em nível da juventude onde é mais necessária uma ação coordenada e consciente a ocupar o máximo do tempo livre dos jovens para evitar que sejam utilizados para aqueles que exportam as tendências e gostos deles;

Criar Consciência de que o Turismo Social, dentro da concepção moderna de serviço comunitário, longe de interferir na esfera do turismo em geral, constitui em instrumento de conduta e lucro ao bem-estar da sociedade;

Dar às Associações criadas e em formação absoluta independência para se organizar de acordo com a realidade socioeconômica do país onde se criam, enquadradas dentro das exigências mínimas da Federação Internacional de Albergues da Juventude (p.92)

Tinard (1996, apud GIARETTA, 2003, p. 17) coloca o turismo social como parte integrante do turismo associativo, que pode ser definido como “aquele desenvolvido por associações que têm como objetivo organizar e fomentar o turismo por meio de centrais de divulgação, reserva, informar o conhecimento técnico e mercadológico para novos empreendimentos e ofertar para uma certa demanda”. Dentro do turismo associativo voltado para jovens, as organizações mais lembradas são a Associação Cristã de Moços e Moças, a União dos Escoteiros, o Rotary Club, o Touring Club e os Albergues da Juventude. Em 1980, a Embratur iniciou um projeto voltado ao turismo social e incluía os albergues da juventude, entidades que serão tratadas no próximo tópico.

2.2.2 Os Albergues da Juventude

Entre os meios de hospedagem com popularidade crescente, estão os Albergues da Juventude. Espalhados pelo mundo todo, os albergues se assemelham às hospedarias, onde o hóspede pode compartilhar um dormitório com pessoas de diversas idades, nacionalidades e culturas, criando um ambiente descontraído e propício à integração, onde a diversidade prevalece. São hospedagens simples que oferecem um padrão de conforto, segurança e limpeza condizente com o valor pago. A diária mundial varia entre US\$6, a menor tarifa, cobrada em Nova Délhi, e US\$41, cobrada em Tóquio.

Segundo o EMBRATUR (1987) os albergues da juventude consistem em um “meio de hospedagem peculiar de turismo social, integrado ao movimento alberguista nacional e internacional, que objetiva proporcionar acomodações comunitárias de curta duração e baixo custo com garantia de padrões mínimos de higiene, conforto e segurança”.

Em entrevistas realizadas com diretores de agências de turismo especializadas em cursos no exterior, Giaretta (2003) constatou que a preferência dos jovens pelos albergues da juventude é decorrência da credibilidade, da padronização dos serviços, da satisfação no atendimento às suas necessidades, da facilidade para fazer amigos e do preço acessível.

O primeiro albergue da juventude foi idealizado pelo professor alemão Richard Schirrmann, que tinha o hábito de lecionar fora das salas de aula, quando teve de se alojar em uma escola próxima ao local onde lecionava no momento em que ocorreu uma tempestade. Em 1912, com o intuito de prover hospedagem a jovens com recursos limitados para que pudessem vivenciar e conhecer as paisagens rurais e outras cidades, Schirrmann abre o primeiro Albergue da Juventude em um castelo em Altena, um monumento histórico que funciona até os dias de hoje. Através de divulgação em periódicos alemães, a idéia ganhou simpatizantes e passou a ser difundida, sendo criados mais de 500 albergues somente nos dois anos seguintes (METCHKO, 2008, APAJ, 2008).

No fim da década de 20, os Albergues da Juventude passaram a existir em toda a Europa, sendo difundidos pelo resto do mundo a partir de 1932, após a criação da International Youth Hostel Federation, conhecida hoje como Hostelling International.

2.2.3 Hostelling International

Com sede em Welwyn Garden City, cidade próxima a Londres, na Inglaterra, a Hostelling International é uma federação de mais de 90 associações nacionais de albergues da juventude em aproximadamente 80 países e opera mais de 4000 albergues, se caracterizando como a maior rede de hospedagem econômica do mundo.

Conhecida até 1990 como International Youth Hostel Federation, a Hostelling International foi criada em 1932, após a difusão dos albergues da juventude pela

Europa. O primeiro presidente foi Richard Schirrmann, fundador do movimento alberguista, obrigado a renunciar ao cargo pelo partido nazista, em 1937, proibido de entrar nos albergues da juventude até o fim da Segunda Guerra Mundial, e tendo seu passaporte anulado para garantir que não deixasse a Alemanha. Neste período, o alberguismo foi usado como tributo do partido nazista para a promoção do entendimento internacional, como outras modalidades do turismo social foram utilizadas como ideologia política do nazismo.

Segundo consta no Estatuto da Federação Internacional de Albergues da Juventude, disponibilizado no *site* da FBAJ (2009) a missão da Hostelling International é

Fomentar a educação de todos os jovens de todas as nações, especialmente os de recursos limitados, estimulando neles um maior conhecimento, afeto e cuidado com a natureza, assim como um conhecimento dos valores culturais das cidades, tanto grandes como pequenas, de todas as partes do mundo, e, como meio para alcançá-lo, oferecer albergues ou outra classe de alojamento nos quais não existam distinções de raça, nacionalidade, cor, religião, sexo, classe social nem opiniões políticas, para que possam chegar assim a compreender melhor seus semelhantes, tanto em seu próprio país, como no estrangeiro.

A filosofia da Hostelling International é que jovens de todo o mundo conheçam, através da organização, países, cidades, culturas e costumes diferentes e aprendam a respeitar as peculiaridades de cada povo e a conviver em sociedade, contribuindo para a formação do jovem. Os albergues prezam pelo espírito de amizade, o sentimento de solidariedade e o desejo de viajar. Em sua filosofia consta ainda que ser alberguista é sobretudo amar a liberdade, dignificar a convivência humana e o respeito. O sucesso do alberguismo repousa na missão e na filosofia que estão enraizadas no movimento.

2.2.3.1 Federação Brasileira de Albergues da Juventude (FBAJ)

A Federação Brasileira de Albergues da Juventude foi criada em 1971, no Rio de Janeiro. Até este momento, as carteiras de sócios dos albergues da juventude eram repassadas ao Brasil pelo Uruguai, que já tinha o movimento implantado e filiado na Federação Internacional dos Albergues da Juventude.

O movimento alberguista chegou ao Brasil em 1956, quando o casal de brasileiros Joaquim e Yone Trotta, que estudava em Paris, conheceu o movimento e trouxe a idéia ao país. Em 1961, após a divulgação do movimento em colégios e universidades, um

grupo de educadores decidiu implantar os albergues da juventude no Brasil e realizou contatos com as federações européias para obter mais informações. O primeiro albergue foi instalado no bairro de Ramos, no Rio de Janeiro, com o nome de Residência Ramos, com capacidade de 36 leitos inaugurado em 1965. No ano seguinte, foi registrada uma Associação Brasileira de Albergues da Juventude e teve como um de seus presidentes Sérgio Cabral Filho, atual governador do estado do Rio de Janeiro.

Atualmente, a Federação Brasileira de Albergues da Juventude é composta pelas associações dos estados de Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Distrito Federal.

2.2.3.2 Associação Catarinense de Albergues da Juventude (ACAJ)

A idéia de instalar os Albergues da Juventude em Santa Catarina surgiu em 1987, trazida por Aleixo Dellagnelo. A Associação Catarinense de Albergues da Juventude (ACAJ) foi criada então em 1989, sendo o jovem seu primeiro presidente.

A ACAJ está dividida em três áreas: O conselho Deliberativo; o Conselho Fiscal, e a Diretoria Executiva. Todas elas contam com um presidente e um vice, e o Conselho Fiscal é composto ainda por um tesoureiro. A Associação é hoje composta somente pelos proprietários dos albergues credenciados em Santa Catarina, sem nenhuma ligação com outros órgãos, como fora com a SANTUR no passado através de Elcio Knabben, que integra atualmente nesta última a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Turístico.

2.2.3.3 Análise interna da organização

Na década de 80, quando a questão da tecnologia começou a ser estudada para implantação de um sistema de reservas, os albergues da juventude passaram por grandes alterações. Marcado como um período de estudos e capacitações, nessa década foi elaborado um plano de Marketing mundial a fim de repensar a marca, a rigidez, o limite de idade, o controle de qualidade e a proposta da troca do idealismo por profissionalismo (GIARETTA, 2003).

Em 1991 foi realizado, então, o Seminário Internacional de Marketing da Federação Internacional de Albergues da Juventude, em Dublin, Irlanda, e foram listados os pontos fortes e fracos da organização.

Os pontos fortes eram:

- a) organização internacional;
- b) longa experiência na administração de albergues da juventude;
- c) experiência no turismo da juventude;
- d) prestígio e crédito internacional; e
- e) organização única baseada em ideais relevantes e justos.

Os pontos fracos eram:

- a) sistema de administração ultrapassado;
- b) demora nas respostas de diversas solicitações; e
- c) falta de reforço à cooperação mundial.

No mesmo período, foram estabelecidas as seguintes metas e cronograma:

- a) definição de critérios mínimos para os albergues até 1992;
- b) melhoria dos albergues da juventude até 1994;
- c) criação de mecanismos de inspeção de qualidade até 1994; e
- d) adoção de um plano mundial até 1998.

Assim, em 1992 a Federação Internacional de Albergues da Juventude lançou o sistema de reservas *online* e, para a inserção no sistema, exigiu um padrão mínimo de qualidade, apoiado em bons dormitórios, recepção eficiente, limpeza e segurança. Em 1994 foi realizada uma Conferência Internacional que discutiu amplamente a questão da qualidade e modernidade da rede social. Em 1997, a IYHF lançou o Manual de Construção de Albergues da Juventude. Em 1999 apresentou o plano estratégico para a rede mundial e em 2000 elaborou o último plano estratégico para a organização, contendo as oportunidades e os desafios de mudanças para o período entre 2000 e 2006. Em 2002, a IYHF passa a orientar aos participantes da rede o uso de imagens únicas, buscando o fortalecimento da marca: o ônibus colorido cheio de malas e um casal com mochila e microcomputador, que representa a tecnologia e as facilidades oferecidas pela rede.

2.3 GESTÃO HOTELEIRA

Dentre o conteúdo da bibliografia disponível sobre gestão hoteleira, três áreas foram definidas para aprofundar este estudo: marketing, qualidade e franchising. Estas áreas foram escolhidas por estarem presentes nos documentos da Hostelling International que serão analisados neste trabalho e que possibilitarão o atendimento dos objetivos.

2.3.1 Marketing

Segundo Kotler (2000), o marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (p.30). O Marketing turístico ocorre quando se insere o conjunto de técnicas utilizadas para a comercialização e distribuição de um produto entre diferentes consumidores dentro do contexto turístico, ou seja, quando as técnicas são utilizadas pelas empresas turísticas (BALANZÁ; NADAL, 2003).

O produto tratado no conceito de marketing turístico não necessariamente deve ser tangível, mas pode se tratar de um serviço ou uma idéia que satisfaça alguma necessidade ou desejo. Assim como os produtos tangíveis, os serviços podem recorrer ao marketing para aumentar suas vendas, como é o caso de um meio de hospedagem que busca conhecer cuidadosamente o tipo de cliente que tem para atender melhor suas necessidades (BALANZA; NADAL, 2003).

Antes de discutir as estratégias de marketing para o setor hoteleiro, é necessário conhecer algumas características peculiares inerentes ao produto turístico por se tratar de um produto que tem parte de serviço.

2.3.1.1 Características dos produtos turísticos

Balanzá e Nadal (2003) expõem cinco características dos produtos turísticos: intangibilidade; vencimento; complementariedade e substituibilidade; heterogeneidade; e subjetividade, individualidade e imediatismo.

No aspecto “intangibilidade” as autoras colocam que os componentes intangíveis fazem com que os consumidores não estejam seguros do que compram, necessitando de muita informação sobre vantagens proporcionadas pelo produto. Após consumir um produto turístico, que não pode ser devolvido, restam ao consumidor somente a experiência e a lembrança. Dias e Pimenta (2005) afirmam que a intangibilidade do produto é formada pelo conjunto das expectativas geradas pelo produto turístico e pela proposta de valor do hotel no consumidor em potencial. Colocam ainda que a intangibilidade adiciona um fator de insegurança na escolha e aquisição do produto turístico, que será consumido posteriormente, quando o consumidor já antecipou o que será consumido.

Quando se trata do “vencimento”, as autoras lembram que os produtos turísticos não podem ser armazenados e devem ser consumidos no local e momento para os quais foram programados. Caso isso não ocorra, o produto se perde para sempre, como é o caso de uma poltrona de avião que não foi ocupada em um determinado voo. Por essa razão, busca-se suprir a perecibilidade ao maximizar o número de produtos vendidos e consumidos diariamente através da oferta de acomodações a preços baixos, da venda com antecedência ou até mesmo da oferta de acomodações a preços altos na tentativa de cobrir as despesas com poucas unidades vendidas.

A “complementariedade e substituibilidade” significam que o produto turístico é fácil de ser modificado por se tratar de um conglomerado de bens tangíveis e intangíveis. Os produtos acabam por se adaptar às possibilidades do momento e às demandas dos clientes.

A “heterogeneidade” se dá pelo fato de o produto ser formado por muitos elementos de diferentes níveis de excelência. Por outro lado, os clientes também são heterogêneos, o que caracteriza os produtos turísticos segundo dois fatores: pelos elementos que o formam, que de acordo com a combinação podem criar diferentes produtos; e pelo tipo de cliente a quem será dirigido, já que o produto que se oferece a um indivíduo pode ser desagradável ou desnecessário a outro.

Ao tratar da “subjetividade, individualidade e imediatismo” entre produto e consumo, Balanzá e Nadal (2003) afirmam que o turismo é motivacional, portanto, as satisfações que produz devem ser estudadas de forma individual. Quem adquire um produto turístico quer que o consumo não lhe traga problemas ou qualquer tipo de preocupação,

e dependendo da forma em que as coisas ocorram em seu primeiro contato com o produto, o cliente cria uma imagem positiva ou negativa do que adquiriu.

2.3.1.2 Estratégias gerais para marketing hoteleiro

Dias e Pimenta (2005) apresentam cinco estratégias gerais de marketing voltadas para a garantia de bom desempenho do papel do equipamento hoteleiro como parte integrante do produto turístico integral. As estratégias são apresentadas a seguir.

A “estratégia de identificação com o posicionamento da localidade” analisa os atrativos da localidade, os mercados atuais e potenciais e as características dos consumidores que buscarão acomodações na região, para então gerar uma proposta de valor para ser comunicada aos potenciais clientes.

A “estratégia de segmentação” busca precisar quais grupos populacionais serão os destinatários das ações de marketing da localidade, podendo ser jovens, idosos, viajantes a negócios, etc. Através dos resultados do estudo, o hotel deve adequar sua estrutura e recursos de maneira compatível com o segmento identificado.

A “estratégia de posicionamento” busca criar uma proposta de valor única que diferencie, perante o cliente, o hotel dos outros competidores da localidade. Os autores afirmam que uma estratégia de posicionamento de sucesso em um hotel ou pousada se dá quando um estabelecimento se difere dos demais através da associação a uma imagem que transmita seus benefícios e atributos exclusivos.

A “estratégia funcional” baseia-se em um conjunto de recursos e instrumentos de marketing necessários ao agente de hospitalidade. Destacam-se: a qualidade dos serviços oferecidos ao potencial visitante, que deve ser confrontada com os custos do serviço e externalidades negativas como poluição e congestionamento de trânsito; distribuição dos serviços nos mercados e público-alvo; comunicação interna e externa da imagem da organização; transparência da proposta de valor apresentada e facilidade na comparação entre o valor proposto e o benefício alcançado durante uma estadia; canais de comunicação eficientes entre os clientes e a organização; e foco organizacional compatível com a vocação da localidade na qual o estabelecimento está inserido.

A “estratégia de custo” se volta para o desenvolvimento da produtividade operacional da empresa com o objetivo de garantir custos compatíveis ou inferiores aos dos concorrentes sem deixar de lado a qualidade e os principais elementos que geram a percepção de valor aos clientes.

Balanzá e Nadal (2003) trabalham ainda estratégias para suplantar a sazonalidade, definida como períodos de atividade e inatividade de compra e venda turística. As autoras citam não somente os fatores climáticos e períodos de férias, mas também o poder aquisitivo, grau de paz ou tranquilidade dos países, o nível cultural, a conjuntura econômica, a moda, etc. As estratégias mencionadas são divididas em três campos: “turismo de terceira idade”, já que a terceira idade não depende de férias, está acompanhada dos avanços da medicina e geralmente possui nível de renda que permite o gasto em turismo; “segmentação da oferta”, como o turismo especializado em esportes de inverno, rural, negócios, etc; e “lançar ofertas baratas fora de temporada”, que é preferível a deixar a região morta para o turismo durante uma época do ano.

Ainda que se trabalhe com uma estratégia de baixo custo ou uma segmentação que parta para um público considerado menos exigente, a qualidade continua sendo um fator essencial na oferta dos serviços turísticos. Como sugerem Dias e Pimenta (2005), a qualidade é um dos recursos estratégicos utilizados para a garantia do bom desempenho do empreendimento. Ela é tratada com maior aprofundamento a seguir.

2.3.2 Qualidade

Até pouco tempo, o setor de hospitalidade no Brasil atuava mais em um mercado de demanda que em um mercado de oferta, o que gerava apatia e falta de preocupação com relação à qualidade dos serviços prestados. A atuação de sobrevivência nos atuais mercados competitivos despertou a necessidade de mudanças e, assim, a qualidade passa a ser fator determinante (DIAS; PIMENTA, 2005).

Castelli (1994) cita a definição de Crosby, que afirma que a qualidade não se trata de uma adequação aos requisitos, mas sim ao cumprimento dos requisitos. Esta afirmação pactua com a definição de Iacocca (1993, apud Castelli, 1994), que conceitua qualidade como uma atitude, não tendo começo, meio e muito menos fim.

Dias e Pimenta (2005) trazem ainda diversas definições de qualidade, como “adequação à finalidade ou uso”, “conformidade com as exigências” ou “a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, importantes para que ele possa satisfazer às necessidades exigidas ou implícitas”. Um ponto que os autores ressaltam é o foco no atendimento das exigências do cliente, além da questão da melhoria, que deve ser constante e, para tanto, as pessoas precisam se sentir livres para expressar suas opiniões e pontos de vista. Barrows e Powers (2004) afirmam que qualquer estabelecimento tem a oportunidade de prestar serviços de qualidade, que atendam e excedam às expectativas dos clientes e Denton (apud DIAS; PIMENTA, 2005) defende a importância do fator humano e afirma que pessoal amigável e atencioso é muito mais valioso que alta tecnologia.

Uma pesquisa encomendada pela Fundação Européia para a Gestão aponta que existem quatro razões por que a qualidade é importante: ela é o primeiro argumento de compra; é um dos principais meios de redução dos custos; é um dos principais meios de implementar a flexibilidade/capacidade de resposta; e é um dos principais meios de redução do tempo em todos os aspectos (DIAS; PIMENTA, 2005).

Outras razões podem ser associadas à importância da qualidade. Uma delas é o fato de que, através de um sistema, as pessoas incorporam em seus hábitos o planejamento, a definição de suas metas e estratégias e a avaliação de resultados, tornando-se mais preparadas para quaisquer eventualidades que possam ser geradas pela concorrência. Outra razão é a vantagem competitiva diante da concorrência, quando a qualidade se torna um fator decisivo em uma escolha, por exemplo (DIAS; PIMENTA, 2005).

Segundo Castelli (1994), a qualidade de um produto ou serviço pode ser percebida pelos clientes através de seus componentes materiais e imateriais. Os componentes materiais, que caracterizam a qualidade técnica do produto, consistem nas funções em que se pode avaliar qualitativamente o produto, classificando-o como melhor ou pior. São elementos tangíveis e, no caso do produto hoteleiro, pode ser a aparência física do hotel, ou seja, a conservação do prédio, o bom acesso, a iluminação externa, os jardins bem cuidados, a sinalização, uniforme, asseio e apresentação do pessoal, decoração e limpeza dos ambientes. Já os componentes imateriais caracterizam a qualidade humana do serviço, como a amabilidade, cortesia e a cooperação. Estes elementos devem ser traduzidos para a linguagem da empresa para serem ofertados, ou seja, devem ser materializados. A

disposição para servir, por exemplo, pode ser materializada como um sorriso espontâneo, boa postura e expressão corporal por parte do recepcionista do hotel.

Como o conceito de qualidade pode ser muito abrangente, Castelli (1994) diz que para efetuar a avaliação de um serviço deve-se compor um mix de dimensões tendo em vista os requisitos dos clientes. Estas dimensões da qualidade são: confiabilidade, características, conformidade, durabilidade, atendimento, estética, qualidade percebida e desempenho. No caso da hotelaria, é importante ouvir o cliente para que sejam identificadas as dimensões mais apreciadas por eles para cada um dos produtos e serviços prestados e, segundo o autor, é necessário haver harmonia não somente entre as dimensões, mas também entre os atributos que compõem cada uma delas. É importante ainda que exista constância nos serviços oferecidos para que o hóspede saiba o que está escolhendo, o que pode ser obtido através da padronização.

2.3.2.1 Padronização

Um fator importante para garantir a qualidade dos produtos e serviços é a padronização, especialmente nas grandes redes em que os clientes sabem o que esperar e pelo que estão pagando. Em contrapartida, os funcionários sabem o que se espera deles e pelo que serão avaliados. Quando há padronização, as expectativas em relação ao trabalho do funcionário são definidas pela própria empresa (DIAS; PIMENTA, 2005). Este também é o pensamento de Denton (apud CASTELLI, 1994), que afirma que os padrões fornecem uma clara definição e expectativa para os gerentes, empregados e clientes. Através da padronização, os julgamentos se tornam menos arbitrários e subjetivos.

Segundo Castelli (1994), a padronização é a redução dos objetos do mesmo gênero a um só tipo, unificado e simplificado segundo um padrão ou modelo preestabelecido e a uniformização do comportamento dos indivíduos segundo modelos aceitos por um grupo ou impostos pela criação de novos hábitos. É a maneira ideal de se fazer algo e que possa ser copiada por facilitar o trabalho e produzir melhores resultados.

Castelli (1994) diz que não se pode dizer que um hotel está padronizado simplesmente pelo fato de possuir manuais operacionais, pois, muitas vezes, eles descrevem um elenco de atribuições e responsabilidades sem se ater à maneira correta de executá-las. É

o exemplo das camareiras: todas elas arrumam os quartos, porém, cada uma à sua própria maneira. Apesar de seguir o que consta no manual (os quartos devem ser arrumados diariamente), não existe padrão no serviço executado. Além disso, possuir um manual não implica que o empreendimento o esteja pondo em prática, verificando-se aí a necessidade de controle.

Existem serviços hoteleiros e gastronômicos que são padronizados mundialmente e devem ser produzidos rigorosamente dentro dos procedimentos estabelecidos e ficha técnica. Ao solicitá-los, o viajante recebe exatamente o que espera e sabe que não vai se aborrecer com algo que não conhece. Este trabalho de padronização facilita a vida de milhões de turistas que viajam pelo mundo inteiro (CASTELLI, 1994).

Um produto ou serviço deve passar por constantes avaliações para determinar com precisão a sua qualidade.

2.3.2.2 A avaliação da qualidade

A avaliação da qualidade pode ser feita através de vários instrumentos, mas quem realmente a realiza são os clientes, tanto internos quanto externos. Segundo Scholtes (apud CASTELLI, 1994), se são eles que recebem nosso trabalho, só os mesmos podem determinar o que é qualidade e dizer o que querem e como querem. Sendo assim, os clientes passam a ser os juízes da qualidade e, em sua percepção, ela é tudo aquilo que lhe proporciona o máximo de satisfação.

Considerando que o cliente busca a opção que tenha maior potencial de atender suas expectativas, a proposta de serviços deve estar em constante atualização. Para tanto, o *benchmarking* se torna uma importante ferramenta comparativa para conhecer as melhores práticas do mercado e tentar superá-las em busca da excelência.

No caso de uma rede de hotéis, a avaliação da qualidade pode não vir diretamente da voz dos clientes, mas de um processo de auditoria realizado pela matriz. Isso não significa que o cliente passa a ter menor importância, mas que a administração da rede já conhece quais as necessidades do público-alvo que deseja atender e que, provavelmente, já existem políticas estabelecidas através de estudos realizados previamente. A auditoria é um instrumento importante no caso de empreendimentos que

são geridos por diferentes gestores e nem sempre tem um relacionamento próximo com a matriz, como as franquias.

2.3.3 Franchising

Segundo Dornelas (2005), franchising é um modelo de negócios que visa estabelecer uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços.

O sistema tem dois atores principais: o franqueador, detentor da marca que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado; e o franqueado, que adere à rede da franquia e investe recursos no próprio negócio, que será operado com a marca do franqueador e de acordo com os padrões por ele estabelecidos.

2.3.3.1 O Conceito de Franchising

A Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, que regulamenta o setor, define franquia empresarial como o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusivo ou semi-exclusivo de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (AZEVEDO; MENDES, 2008).

A Associação Italiana de Franchising define o sistema como uma forma de colaboração contínua para a distribuição de bens ou serviços entre o franqueador e um ou mais franqueados, jurídica e economicamente independentes, que firmam um contrato e estipulam que:

- a) O franqueador concede ao franqueado a utilização de sua fórmula comercial, seu *know-how* e outros conhecimentos, bem como assistência, e permite assim ao franqueado a gestão de sua própria atividade com a imagem da empresa franqueadora;

- b) O franqueado se compromete em adotar a política comercial e imagem do franqueador, no interesse recíproco de ambos e do consumidor final, bem como a cumprir as condições contratuais estabelecidas (CHERTO, 1988).

Cherto (1988) desenvolveu um conceito semelhante de *franchising* e defende que este é um método de arranjo para a distribuição de produtos ou serviços. Segundo o autor, estabelece-se um contrato em que o detentor de um nome ou marca de uma idéia, método, tecnologia, segredo, processo, produto ou equipamento, mais o seu *know-how*, concede a alguém juridicamente independente a licença para explorar esse pacote. Além desse direito, é estabelecido pelo franqueador o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu negócio e desempenhar as atividades, que serão desenvolvidas sob a supervisão e assistência do franqueador, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, uma remuneração. É o franqueado quem arca com as despesas e custos relativos à instalação e operação do seu próprio estabelecimento, e a orientação e assistência fornecidas pelo franqueador são contínuas enquanto durar o contrato. É a partir desse ponto que o autor introduz o conceito de *Business Format Franchising*.

O *Business Format Franchising* se difere do *Traditional Franchising* na sua abrangência. Enquanto no segundo modelo o franqueador cede ao franqueado apenas o direito de revender seus produtos a um preço mais alto (revenda autorizada), o *Business Format Franchising* exige que o revendedor siga um esquema rígido de atuação na operação de seu próprio negócio. A esse tipo de negócio, pode-se chamar também de “franquia empresarial”.

O Sebrae (1994) coloca que o conceito moderno já embute no termo *franchising* a formatação do negócio, e afirma que este é um sistema de comercialização que pode envolver produtos, serviços ou tecnologias – mas que, quase sempre, é uma combinação de todas essas coisas.

Alguns autores introduzem ainda o conceito de *subfranchising* ou *master franchising*, utilizado para designar o franchising do franchising. Neste caso, o franqueador cede a um outro empresário independente o direito explorar determinada área através da outorga a terceiros (subfranqueados) da concessão de uma franquia, ou seja, o franqueado master tem o direito de transferir localmente a exploração direta da área. Este modelo é útil principalmente quando o franqueador deseja ocupar a maior fatia de mercado possível sem perder o controle sobre seus franqueados e sem deixar de

fornecer toda a assistência e orientação necessária. Tudo isso sem aumentar proporcionalmente suas despesas fixas. Este modelo não deve ser confundido com o *area-development franchises*, chamado também de Franquia regional ou de desenvolvimento de área, que tem apenas o direito de explorar diretamente uma determinada área (CHERTO, 1988; MAURO, 1994).

2.3.3.2 Histórico e Panorama

O franchising começou nos Estados Unidos e se difundiu pelo mundo todo chegando até o Brasil, e seu caso de maior sucesso é o Mc Donald's, que se tornou o maior franqueador após iniciar suas atividades em 1954. O Brasil é um dos países com o maior número de franquias nos mais variados setores, e o movimento é representado e apoiado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF)(DORNELAS, 2005).

Um levantamento da ABF revelou que o setor registrou um faturamento de R\$ 45 bilhões em 2007, um aumento de 15,6% em relação ao ano anterior. Na mesma linha, o número de redes passou de 1.013 em 2006 para 1.197 em 2007, e o aumento das marcas brasileiras foi superior a 23% (AZEVEDO; MENDES, 2008). Em contrapartida, após a expansão do sistema na década de 80, é possível encontrar histórias de empresas malsucedidas – principalmente empresas franqueadas – propensas a desenvolver propaganda negativa do franchising. Uma pesquisa realizada no estado de São Paulo com o objetivo de compreender melhor o relacionamento franqueador/franqueado sob a ótica dos ex-franqueados mostrou a insatisfação existente com relação aos franqueadores. Um ponto negativo a ser ressaltado é o foco da maioria das empresas franqueadoras que, em vez de apresentarem maiores preocupações quanto à seleção do franqueado ou do ponto comercial, elegem como prioridade a assinatura de contratos (PROENÇA; TOLEDO, 2005).

O sistema de franquias na indústria hoteleira se deu no início do século XX quando um empreendimento em Nova Iorque aderiu à rede Ritz-Carlton. Em 1927, a Howard Johnson começou a franquear seus hotéis, o que permitiu uma rápida expansão dos seus negócios pelos Estados Unidos. O sistema de franquias também é responsável pelo sucesso da Holiday Inns, atualmente chamada de Holiday Corporation e maior rede de hospedagem do mundo, que explorou o mercado de preço médio oferecendo

hospedagem confortável, porém simples, inexistente na década de 50 (WALKER, 2002).

2.3.3.3 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

Segundo Walker (2002), o sistema de franquias oferece uma série de vantagens e desvantagens para o franqueador e para o franqueado. Algumas destas são válidas especialmente para os hotéis estabelecidos nos Estados Unidos. Outros autores também discorrem sobre as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, porém, não se focam especificamente na indústria hoteleira.

Segundo Walker (2002), as vantagens para o franqueado são: os planos e especificações previamente estabelecidos para a construção das instalações; publicidade em âmbito nacional; sistema de reservas centralizado; participação no volume de descontos referentes à compra da mobília, utensílios e equipamentos; inclusão na lista de endereços do franqueador; e baixas taxas cobradas pelas administradoras de cartão de crédito. Cherto (1988) acrescenta outras vantagens como: ter o conceito mercadológico testado e aprovado; o desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas; e o feedback do franqueador sobre o mercado.

As desvantagens para o franqueado colocadas por Walker (2002) são as seguintes: altas taxas tanto para iniciar a franquia quanto para continuar explorando; centrais de reservas geralmente produzindo de 17 a 26% do total de reservas; limitação estrita aos termos acordados com o franqueador; e exigência de atender a todos os padrões estabelecidos pelo franqueador. Dentro das exigências do franqueador, Cherto (1988) especifica como desvantagens: a limitação quanto a estoques, materiais e suprimentos, que muitas vezes só podem ser adquiridos do franqueador; as poucas oportunidades para iniciativas individuais; e as limitações na venda do negócio.

As vantagens para a empresa que cede a franquia, segundo Walker (2002), são: aumento da fatia do mercado e do reconhecimento; e a previsão de receitas imediatas. Cherto (1988) coloca: a rapidez na expansão; a cobertura mais eficiente de mercados distantes da matriz; a alta motivação dos administradores dos pontos de varejo, já que cada um deles arcou com o investimento das instalações; e o menor envolvimento nos problemas

do dia a dia dos pontos de venda e a diminuição dos problemas de natureza trabalhista, dado que cada franqueado é juridicamente responsável por seus funcionários. Mauro (1994) ainda ressalta a maior facilidade de penetração no mercado internacional; a ocupação de pontos comerciais estratégicos; conhecimento do mercado local por parte do franqueado; e a economia de escala.

Segundo Walker (2002), as desvantagens para a empresa que cede a franquia são: necessidade de uma cuidadosa seleção dos franqueados; e dificuldade em manter o controle dos padrões de qualidade e de serviços. Cherto (1998) acrescenta a possibilidade de disputa com seu franqueado; a rentabilidade menor nas unidades franqueadas; e o retorno a prazos mais longos. Mauro (1994) coloca também a menor flexibilidade na operação de seus negócios.

Sherman (1993, apud PROENÇA; TOLEDO, 2005) coloca que um certo grau de tensão é inerente ao relacionamento franqueador/franqueado: o primeiro investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema e os padrões de qualidade a serem seguidos; o segundo, por outro lado, geralmente quer ser seu próprio patrão e resiste a restrições. Segundo Adir Ribeiro, da ABF, as boas franquias estabelecem regras rígidas de funcionamento e a padronização é justamente um dos seus pontos fortes, o que dá solidez à rede. Já o empreendedor possui um caráter rebelde e independente, e numa franquia não se encontra espaço para inovar (MAUTONE, 2008). Contrariando Mautone (2008), algumas franquias brasileiras encontraram espaço para inovação, como foi publicado na revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Osman (2007), autor do artigo, mostrou três projetos sociais criados por franqueados das redes O Boticário, Pizza Hut e Bit Company, e que foram finalistas do prêmio Responsabilidade Social dado pela Associação Franquia Solidária, ligada à ABF. Os três projetos oferecem oportunidades para pessoas que têm dificuldade de ingressar no mercado de trabalho, seja através de capacitação para surdos e mudos, como é o caso da Bit Company, criação de uma cooperativa para catadores de papel, desenvolvida pela franquada de O Boticário, ou oferta de vagas para idosos, oferecidas pela Pizza Hut.

Boe, Ginalski e Henward (1987, apud PROENÇA; TOLEDO, 2005) afirmam que o franqueado tem como principal objetivo ao decidir pela compra de uma franquia a obtenção de vantagens através de um sistema testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida e assistência contínua por parte do franqueador. Sem

essas vantagens o empreendedor provavelmente iniciaria um negócio sozinho ou compraria um negócio independente em funcionamento. Segundo a pesquisa realizada por Proença e Toledo (2005) com ex-franqueados, a principal razão apontada para a adesão de uma franquia foi a segurança, seja por trabalhar com uma marca consolidada ou pela transferência de *know-how*.

2.3.3.4 Cuidados na escolha da Franquia e do Franqueado

Uma etapa importante na decisão de compra de uma franquia é a avaliação da opinião de outros franqueados da rede, facilitada pela obrigatoriedade da apresentação de uma lista onde consta nome, endereço e telefone de todos os franqueados, bem como os que se desligaram nos últimos 12 meses, na Circular de Oferta de Franquia (COF). Cherto e Rizzo (1991) sugerem que o investidor entreviste ao menos quatro franqueados, sendo metade deles com mais de dois anos em operação e a outra metade com menos de seis meses de atividade. Schwartz (1994) e Rizzi (1996) também sugerem as entrevistas com intuito de conhecer melhor o perfil do franqueado e os resultados obtidos. Cherto (1988) cita a frase “nunca se apaixone por um negócio”, o que significa que não se deve deixar de estudar com serenidade as variáveis e de avaliar os prós e contras. Segundo Bernard (2000, apud PROENÇA; TOLEDO, 2005), o objetivo das entrevistas não é impedir o investidor de fechar o negócio, mas conhecer as dificuldades da atividade para não ficar desprevenido. Para o autor, é importante que a escolha dos entrevistados seja fortuita para que se evite falar com os franqueados indicados pelo franqueador, que podem ser os únicos satisfeitos. Mesmo com o conhecimento da importância real do fator na decisão de investimento, a pesquisa realizada por Proença e Toledo (2005) com ex-franqueados revelou um fato surpreendente a respeito das entrevistas: mesmo quando as redes foram criticadas, nenhuma delas interferiu no processo decisório.

Um dos pontos que Mauro (1994) considera importante é a definição do perfil do franqueado-padrão no planejamento do franchising. Segundo o autor, um bom perfil determina dados demográficos – formação, estado civil, sexo, idade e formação anterior -, dados sócio-culturais – estilo de vida, áreas de interesse, relações sociais -, habilidades exigidas pela função – liderança, negociação, organização e decisão – e aspectos psicológicos – extroversão, agressividade, capacidade de assumir riscos. É

necessário também definir critérios de caráter eliminatório, como capital mínimo, experiências anteriores fundamentais, sexo, idade mínima, entre outros. Essas características servem de parâmetro para as escolhas e variam de negócio para negócio, sendo o franqueador a pessoa mais indicada para a elaboração do perfil devido a sua experiência na administração do negócio.

A pesquisa realizada por Proença e Toledo (2005) revelou que a maior parte dos entrevistados afirmou não ter notado interesse por parte do franqueador em analisar seu perfil ou verificar a adequação entre o sistema e o candidato. Já Marcelo Lages, franqueador da marca Loc Lav que loca equipamentos para limpeza, afirma querer ter na rede de franqueados operadores de negócio e não, simplesmente, franqueados investidores. Assim, além de um investimento inicial entre R\$ 150 mil e R\$ 350 mil, os franqueados da Loc Lav devem possuir características como: proatividade, dedicação integral ao negócio, boa reputação, conhecimento da cidade onde será instalada a loja e habilidade gerencial (AZEVEDO; MENDES, 2008). Adir Ribeiro, da ABF, diz que, ao contrário do que muita gente pensa, o pré-requisito não é ter espírito empreendedor, mas sim, ser um bom gestor (MAUTONE, 2008).

2.3.3.5 Contrato

Ao longo de seu relacionamento com o franqueador, o franqueado é submetido ao pagamento de uma série de despesas, como o investimento inicial e outras taxas periódicas.

O investimento inicial é referente à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia e inclui a compra e preparação do imóvel, as máquinas e equipamentos, a taxa de filiação, o estoque necessário para o início das atividades e os recursos para financiar os eventuais prejuízos iniciais.

As taxas periódicas são geralmente referentes aos *royalties* e às taxas de publicidade e promoção. O franqueado paga *royalties* pelo uso contínuo da marca, apoio que recebe e acesso a melhorias e, em geral, é um percentual fixo sobre o faturamento mensal pago no início do mês seguinte. As taxas de publicidade e promoção são uma das formas que o franqueador tem de custear todo o investimento em marketing e anúncios que

beneficiam a rede toda, porém, todas as campanhas locais de publicidade devem ser custeadas pelo franqueado e com aprovação do franqueador. A cobrança dessas taxas varia de franquia pra franquia, mas pode representar uma porcentagem do faturamento ou o rateio caso a caso em função do mesmo. Em alguns negócios ainda existe a cobrança de outras taxas, como o aluguel sobre o uso do equipamento ou ponto comercial ou mesmo um seguro mínimo.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa científica é um dos elementos constitutivos de um projeto de pesquisa. Lakatos e Marconi (1992) definem o método como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

No presente estudo, a metodologia é caracterizada por meio da apresentação do tipo de pesquisa, coleta de dados, universo e amostra, instrumento de coleta de dados, análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, descritiva, estudo de campo, documental, bibliográfica, levantamento e estudo de caso.

Quanto à natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa se classifica como qualitativa. Embora tenha sido previsto também o caráter quantitativo, as limitações criadas pelo baixo número de questionários aplicados não possibilitaram a concretização deste objetivo e, assim, todos os dados foram analisados qualitativamente. Godoy (1995) cita características básicas da pesquisa qualitativa que são válidas para este estudo, como: ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o enfoque indutivo na análise de dados, ou seja, não se utiliza hipóteses criadas a priori; e, principalmente, a preocupação do investigador no significado que as pessoas dão às coisas.

Quanto aos fins, classificação adotada por Vergara (2007), esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, por expor características de uma determinada população - no caso, hóspedes dos albergues de Santa Catarina credenciados à rede Hostelling International, os HI Hostels - e porque se observa, registra, analisa e correlaciona fatos com os fenômenos sem manipulá-los. Triviños (2006) coloca que a pesquisa descritiva busca estabelecer relações entre as variáveis, denominando um estudo descritivo e correlacional.

Apesar de não se classificar como uma pesquisa causal, ao analisar os resultados obtidos com a pesquisa descritiva, é possível que se identifique um novo problema de pesquisa com este fim.

A pesquisa pode ser ainda classificada como estudo de caso, pois, segundo Yin (apud CAMPOMAR, 1991), esta é uma forma de se fazer pesquisa social empírica e dedica-se a investigar fenômenos dentro do seu contexto de vida-real.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Segundo as definições de Vergara (2007), de campo por incluir uma pesquisa empírica realizada nos locais estudados, os HI Hostels, o que vai de encontro ao que afirmam Lakatos e Marconi (1992), que caracterizam o estudo de campo como o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Ela é ainda documental por estudar documentos fornecidos pela Associação Catarinense de Albergues da Juventude – o manual de procedimentos da Hostelling International Brasil – e materiais sobre o mercado e sistema turístico de Santa Catarina, fornecidos pela SANTUR. Classifica-se também como uma pesquisa bibliográfica por se basear nas, ainda que escassas, produções publicadas sobre o assunto. Vergara (1997) caracteriza esta pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Ainda sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, abordado por Gil (2007), para a realização do trabalho foi feito um levantamento, que é a pesquisa realizada mediante a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se procura conhecer – os alberguistas e os proprietários dos Albergues da Juventude de Santa Catarina.

Para a realização deste estudo, foi utilizada a bibliografia referente à gestão hoteleira, com ênfase no marketing, qualidade e no sistema de franquias. Foi utilizada também a bibliografia que aborda o turismo jovem e o turismo social.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo, foram coletados dados primários e secundários. De acordo com Prodanov (2003) os dados primários são aqueles os quais os pesquisadores devem extrair da realidade, isso pode ser feito através de entrevistas, questionários e

observações. Já os dados secundários são aqueles que já estão disponíveis aos seus usuários mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental, são eles: jornais, registros estatísticos, livros, cartas, *sites* entre outros.

Neste estudo, os dados primários foram obtidos através de várias fontes. Uma delas foi a aplicação de questionários em hóspedes dos albergues que fazem parte deste estudo e que se encontravam em funcionamento no período de realização desta pesquisa. Os albergues visitados foram os das cidades de Florianópolis, onde foram entrevistados quatro hóspedes em três visitas realizadas nos dias 15, 21 e 22 de maio, e Praia Grande, onde foram aplicados três questionários no dia 24 de maio. Os demais não tinham número significativo de hóspedes no período disponibilizado para a realização da visita.

Dados primários foram obtidos também através de entrevistas realizadas com os proprietários e gerentes dos Albergues da Juventude de Santa Catarina. As entrevistas com os proprietários de Florianópolis e Praia Grande foram realizadas pessoalmente, e as referentes aos albergues de Joinville, Porto Belo e Balneário Camboriú foram realizadas ao telefone. Os albergues de Ferrugem e Blumenau se encontravam fechados no período de realização da pesquisa e seus proprietários não foram localizados.

Todas as entrevistas foram realizadas entre os dias 24 de maio e 12 de junho de 2009, considerando que alguns dos proprietários foram consultados mais de uma vez para o esclarecimento de dúvidas e obtenção de mais informações consideradas relevantes.

Como o Manual de Credenciamento da Hostelling International não foi fornecido para incrementar a análise documental e verificar a relação entre as diretrizes fornecidas e os procedimentos realmente adotados pelos albergues, os dados necessários foram coletados com os presidentes da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo da Associação Catarinense de Albergues da Juventude durante todo o período de realização deste trabalho.

Quanto aos dados secundários, para o presente estudo foi utilizado publicações acadêmicas e institucionais, livros, pesquisas realizadas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e pela Associação Brasileira de Franchising, revistas de turismo e os *sites* da ACAJ, FBAJ e de diversos outros albergues credenciados ou não.

Ainda foi utilizada a técnica da observação para coletar parte dos dados utilizados neste estudo. Segundo Triviños (2006), observar não é somente olhar, é necessário destacar de um conjunto algo específico, prestando atenção em suas características. Foi destacado como objeto de observação o comportamento dos hóspedes dentro dos albergues e a reação dos proprietários dos hostels ao refletir sobre a organização.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2007), nesta etapa define-se a população e a população amostral. A população – ou universo – é o conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo. Barbetta (1998) complementa que estes elementos devem ainda ser passíveis de serem observados, com respeito às características que se pretende levantar. A população amostral – também chamada de amostra – é uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade.

O universo da presente pesquisa pode ser definido como todos os indivíduos que se hospedaram nos HI Hostels do estado de Santa Catarina no período dedicado à aplicação dos questionários, o mês de maio de 2009.

O tipo de amostragem utilizado neste trabalho é não-probabilística, já que não é possível atribuir uma probabilidade a cada elemento da amostra de ser escolhido para ser entrevistado. Os elementos da amostra foram escolhidos por acessibilidade, um método não estatístico, que seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles. Este método foi escolhido devido ao período de realização da pesquisa – outono – ser considerado baixa temporada no estado.

Apesar de não se utilizar da amostragem probabilística e métodos rigorosamente estatísticos, tenta-se suprir tais barreiras com o aprofundamento e a riqueza de detalhes obtidos nas entrevistas, que foram realizadas com reais elementos da população.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados primários adotado neste estudo foi o questionário composto por questões abertas e fechadas. Segundo Chizzotti (2001), os questionários são as questões elaboradas pelos pesquisadores, distribuídas por itens, através do qual os entrevistados respondem de acordo com sua experiência.

Foram incluídas no instrumento de coleta de dados três questões referentes ao perfil sócio-econômico do hóspede (sua idade, se é estudante e nacionalidade) e três questões que objetivavam verificar seu conhecimento e valorização da rede, investigando a razão pela qual o hóspede possui ou deixa de possuir a carteirinha, o canal de comunicação pelo qual fez sua reserva e se já ficou hospedado em outros albergues no estado.

Foi incluída também uma questão na qual eram apresentados dez fatores com potencial de influenciar a opção por se hospedar em um albergue e não em outro meio de hospedagem. O hóspede era requisitado a escolher cinco deles – havia a opção de escolher fatores que não contavam na lista – e ordená-los em ordem de influência.

Havia uma outra questão que buscava identificar as expectativas do alberguista antes de chegar ao albergue, mas esta precisou ser modificada após a aplicação do segundo questionário. Na questão original, o hóspede deveria demonstrar qual era sua expectativa quanto aos 13 itens apresentados, utilizando uma escala que lhe era entregue em uma tabela – muito ruim, ruim, regular, bom e muito bom. Foi observado, porém, que ao chegar na metade da questão, os hóspedes se esqueciam que estavam exprimindo suas expectativas anteriores e passavam a avaliar o albergue. Para não perder completamente a questão, ela passou a ser aberta e o entrevistado poderia dizer livremente quais eram suas expectativas mais marcantes.

Havia ainda uma questão referente à avaliação da qualidade do albergue no qual estava hospedado, onde era pedido que fosse atribuída uma nota de zero a dez a cada um dos 15 critérios apresentados. A partir desta questão seria feita uma análise estatística apresentando as notas médias atribuídas a cada critério e possibilitando, inclusive, o cruzamento de dados. Entretanto, o baixo número de respostas inviabilizou este objetivo.

Por fim, uma questão geral na qual o hóspede deveria responder se voltaria a se hospedar em um HI Hostel considerando a experiência que teve no albergue.

Durante toda a aplicação do questionário, o hóspede tinha liberdade para exprimir qualquer ponto de vista ou comentário que desejasse fazer e, justamente por isso, muitas entrevistas tiveram sua duração estendida possibilitando o enriquecimento da pesquisa através destes comentários.

A maior parte das questões perdeu seu objetivo original devido ao baixo número de respondentes, mas o objetivo do trabalho foi sustentado pela análise qualitativa das informações contidas nos questionários e pelos comentários feitos por cada um dos hóspedes, que foram utilizados no capítulo deste estudo dedicado à apresentação dos resultados.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Zanella (2006), esta parte do trabalho retoma o problema de pesquisa e o analisa e discute frente à teoria. Como se trata de um trabalho teórico-empírico, é neste momento que se apresenta a realidade encontrada e a respectiva interpretação dos dados

A técnica de análise de dados que se destaca neste trabalho é a análise de conteúdo. Segundo Chizzotti (2001, apud ZANELLA, 2006), ela consiste em um método de tratamento e análise das informações colhidas e se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento. Através desta técnica analisou-se as respostas fornecidas nos questionários e os comentários feitos pelos hóspedes e proprietários durante as entrevistas.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A metodologia escolhida apresenta algumas limitações. Elas são apresentadas a seguir.

A época de realização da pesquisa de campo foi um fator limitante já que acaba por excluir os visitantes que viajam em época de férias escolares, coincidentes com o período de verão, alta temporada nas cidades onde se encontram os albergues. A época

de realização da pesquisa também pode influenciar na consistência dos dados já que não foi possível encontrar um número de elementos da população que conferisse maior confiabilidade ao estudo.

Devido à dificuldade de aplicação dos questionários, o caráter quantitativo da pesquisa também ficou comprometido, exigindo a adaptação da sua classificação, analisando então os dados obtidos de forma qualitativa.

Outra limitação do estudo é o acesso ao Manual de Credenciamento da Hostelling International, que não foi liberado pela ACAJ para a realização deste trabalho. Os dados foram coletados em outro documento oficial, denominado Manual de Procedimentos, e em entrevistas com proprietários de albergues e com um membro da ACAJ.

Com o acesso limitado aos documentos da rede, os objetivos específicos do trabalho foram adaptados, buscando então não mais verificar a relação entre as práticas de gestão adotadas com o Estatuto, mas sim com as diretrizes fornecidas pela Associação Catarinense de Albergues da Juventude. Estas diretrizes foram identificadas através da análise do Manual de Procedimentos da Hostelling International Brasil e das entrevistas com membros da ACAJ e com os proprietários dos albergues.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Segundo Zanella (2006), Esse é momento quando o que foi feito, por que foi feito, para que e como são transformados em informações organizadas e claras. Assim, este capítulo se dedica à apresentação a organização, discussão dos procedimentos utilizados no âmbito da gestão e, por fim, à análise da presença da filosofia da Hostelling International nos albergues estudados.

4.1 A ORGANIZAÇÃO

A Hostelling International é representada em Santa Catarina pela Associação Catarinense de Albergues da Juventude (ACAJ), composta pelos proprietários dos albergues credenciados no estado. Trabalham diretamente na associação seis membros, divididos em três áreas: a Diretoria Executiva é composta por uma pessoa, que estava no cargo de vice e assumiu a presidência quando o antigo presidente pediu que seu albergue fosse descredenciado; o Conselho Deliberativo, composto por um presidente e um vice; e o Conselho fiscal, composto por um presidente, um vice e um tesoureiro. Existe ainda um cargo remunerado, que é uma secretária contratada para realizar as atividades operacionais.

A hierarquia da ACAJ não é clara entre os proprietários, mesmo o membro que forneceu estas informações se mostrou confuso ao listar os cargos que a compõem.

Algumas modificações ocorreram na rede HI Hostels em Santa Catarina durante a realização do trabalho. Uma delas é o pedido de descredenciamento do albergue de Laguna – cujo dono era presidente da ACAJ –, que ocorreu em meados do primeiro semestre de 2009. Houve também o credenciamento de um novo albergue localizado na cidade de Joinville, no mês de abril. Os albergues que se encontram credenciados no momento são dois em Florianópolis, um em Blumenau, que se encontra fechado para reforma, um em Praia Grande, um em Balneário Camboriú, um em Porto Belo e um em Joinville.

Juntamente ao albergue de Porto Belo funciona uma pousada que pertence ao mesmo proprietário. Segundo este, a qualidade do serviço é diferenciada para condizer com o valor pago, que não permite que no albergue sejam oferecidas as mesmas regalias

(banheiros privativos, cama box, televisão nos quartos, entre outros) que na pousada. Já o albergue de Balneário Camboriú compartilha das instalações de um hotel econômico, mas a única diferença entre o alberguista e o hóspede do hotel é o valor pago.

Pode-se dizer que o objetivo primordial da Hostelling International, expresso na sua missão e filosofia, é possibilitar que jovens do mundo todo conheçam, através da rede, países, cidades, culturas e costumes diferentes e aprendam a respeitar as peculiaridades de cada povo e a conviver em sociedade, contribuindo para a formação do jovem.

Considerando as modalidades de turismo abordadas por Dias e Pimenta (2005), a HI Hostels abrange viajantes em todas as modalidades de turismo, já que não existe distinção sobre quem pode se hospedar na rede, nem mesmo a idade, como muitas pessoas acreditam. Nos HI Hostels de Santa Catarina, especificamente, as modalidades de turismo mais atendidas são de sol e praia (Balneário Camboriú, Florianópolis, Porto Belo e Ferrugem), urbano (Florianópolis, Joinville, Balneário Camboriú e Blumenau), voltado para a natureza (Florianópolis, Praia Grande), e o de aventura (Florianópolis, Praia Grande).

Pode-se dizer ainda que os Albergues da Juventude, em geral, atendem a modalidade de turismo social devido à sua missão de educar através do turismo, valorizando a cultura local, sua história e incentivando a convivência em sociedade. A rede ainda oferece as hospedagens a valores acessíveis à maioria da população, o principal objetivo do turismo social, segundo Giaretta (2003).

Quanto às tipologias de classificação sugeridas por Buzzelli (1994), os albergues ainda não se encaixam nos meios de hospedagem tradicionais, mas como alternativas de hospedagem. As principais diferenças são o fato de serem voltados para o público jovem, os baixos preços e o número de camas por quarto, que na HI Hostels Santa Catarina varia entre quatro e dez nos quartos coletivos.

4.2 A HOSTELLING INTERNATIONAL COMO UMA REDE

A grande semelhança entre o sistema de credenciamento HI Hostels e o sistema de franquias é a não caracterização de vínculo empregatício, afinal, cada hostel é gerido por seu proprietário. Todavia, assim como no sistema de franquias, a desobediência aos

critérios estabelecidos pela rede pode levar ao descredenciamento do albergue, que pode continuar exercendo suas atividades, mas sem utilizar o nome da rede.

4.2.1 A marca

As associações estaduais têm o poder de concessão da marca HI Hostels aos interessados na sua região, a FBAJ apenas endossa a decisão. Esse processo se assemelha ao sistema de *subfranchising* ou *master franchising*, quando o franqueador – no caso, a Hostelling International – outorga a terceiros – as associações – o direito de concessão de novas franquias – os albergues. A utilização da marca só é permitida após o consentimento do responsável regional, que pode ser negada em função da capacidade turística do local ou quando o hostel não atende os critérios de qualidade estabelecidos pela rede.

Mesmo que a ACAJ tenha o poder de concessão da utilização da marca no estado, e que essa concessão dependa da capacidade turística local, nunca foi realizada uma pesquisa da demanda turística da região que possa assegurar que as decisões estão sendo tomadas corretamente. Ao adquirir uma franquia, existe a expectativa de que o conhecimento do franqueador seja capaz de suprir a inexperiência do empreendedor que acaba de entrar no ramo, o que não acontece na Hostelling International já que a ACAJ é uma associação formada pelos outros proprietários, que nem sempre demonstram interesse em auxiliar o novo albergue.

O principal benefício oferecido pelo franqueador é o direito de utilização da marca, que se torna mais atraente devido ao seu grau de credibilidade, conforme o cliente passa a associá-la à qualidade, garantia de bons serviços, estabilidade e outros benefícios. Este é um ponto fraco da rede em Santa Catarina, pois a marca não é reconhecida nem mesmo na região em que os albergues estão estabelecidos. Um exemplo disso é o freqüente encaminhamento de mendigos ao Ilha de Santa Catarina Hostel pelos policiais, que relacionam o empreendimento com os albergues filantrópicos, que acolhem pessoas sem moradia no período noturno. Além disso, a rede não oferece benefícios mensuráveis como outras franquias, que permitem que o empreendimento pratique preços mais altos do que os concorrentes devido ao poder da marca. Ao contrário disso, a rede limita os

preços a serem praticados pelos Albergues da Juventude, pressionando-os para baixo, o que leva muitos concorrentes diretos a não se interessarem pela filiação.

Não existe fiscalização quanto à utilização do termo “Albergue da Juventude”, que é de propriedade da rede, nem conseqüências para quem o utiliza ilegalmente. A ACAJ não mostra mobilização, apenas conformidade com o fato, afirmando que não há nada que possa ser feito. Há aproximadamente dois anos, a rede iniciou um processo judicial para impedir que outros estabelecimentos utilizassem o termo, mas este foi abandonado porque somente a palavra “albergue”, sem seu complemento, pode ser utilizado livremente, e provavelmente nenhum dos não credenciados utilizava o termo “Albergue da Juventude” em seus registros legais.

Para tentar desassociar os empreendimentos da rede da imagem negativa gerada pelo termo “albergue” (que pode ser filantrópico, transitório, destinado à acolhida de enfermos, entre outros, que são chamados também de “abrigos”), a rede passou a adotar a nomenclatura HI Hostel, um equivalente internacional. A tentativa de diferenciação não foi eficaz, pois poucos sabem o que isso realmente significa ou, pior, muitos daqueles que já conheciam este tipo de meio de hospedagem não sabem que HI Hostel é apenas uma nova nomenclatura para Albergue da Juventude e nunca estabeleceram uma associação entre ambos, o que prova que a marca não se fortaleceu o bastante. Para agravar a situação, outros empreendimentos semelhantes adotaram o termo hostel (sem o HI, que se refere à rede) e continuam sendo carregados pela rede, já que a maioria dos turistas não presta atenção nestes detalhes.

Uma grande vantagem de ser credenciado é a inclusão do albergue no International Booking Network (IBN), sistema *online* no qual o viajante pode fazer reserva em qualquer albergue filiado no mundo inteiro através de um *site* unificado. Existe, porém, um inconveniente para os albergues menores; para ser incluído no sistema, o hostel deve disponibilizar um número de camas que ficam disponíveis no *site*, podendo ser ocupadas somente por quem faz a reserva através do IBN. Com isso, os albergues de Blumenau, Porto Belo, Praia Grande e Ferrugem – que possuem um número menor de camas – seriam muito prejudicados com o congelamento destas vagas, pois as reservas através do sistema são pouco freqüentes. Justamente por isso, a ACAJ e a FBAJ estão se mostrando flexíveis com estes estabelecimentos dispensando-os desta obrigatoriedade,

porém, eles deixam de usufruir dos benefícios dessa ferramenta, como a divulgação internacional.

O albergue de Balneário Camboriú encontrou uma maneira de não ser prejudicado com o congelamento das camas: estabeleceu no IBN que as reservas somente serão aceitas se realizadas com 48 horas de antecedência, tendo assim tempo suficiente para bloquear as reservas pelo *site* caso a procura através de outros meios seja grande. Fazendo uma pesquisa recente (dia 22 de maio de 2009), foi possível verificar que somente três albergues podem ser encontrados em Santa Catarina: dois em Florianópolis e este em Balneário Camboriú. O albergue de Joinville não foi dispensado da obrigatoriedade e também será logo incluído no sistema.

Quanto à estrutura física do albergue, não existe um padrão arquitetônico ou pré-fabricado, como é conhecido em redes como Pizza Hut, na qual o telhado é marca característica e identifica a rede. Embora existam estruturas especialmente construídas com o objetivo de constituir um albergue, a Hostelling International valoriza a herança cultural da região, portanto, é possível encontrar estes empreendimentos funcionando em antigos casarões coloniais e outras construções peculiares de cada região.

4.2.2 O processo de credenciamento

Diferentemente do que ocorre na abertura de uma franquia, em que o empreendedor abre seu negócio já dentro dos moldes da marca e com um controle rígido para a comercialização de seus produtos, o processo de credenciamento de um local de hospedagem à rede HI Hostels pode ocorrer com ele funcionando. Quando um estabelecimento demonstra interesse em se credenciar, a Hostelling International verifica se a região comporta um albergue da rede (ou mais de um, caso já exista outro na área) e, caso o resultado seja favorável, o empresário recebe o manual de credenciamento da rede, que contém todos os requisitos e normas às quais o albergue deve se adequar.

O Nativos dos Canyons, albergue em Praia Grande, manteve o estabelecimento em atividade durante o processo de credenciamento. Segundo Neri, que cuida do hostel com a ajuda de seu marido e filhos, o processo foi lento e trabalhoso. Ela diz que o que o

torna tão burocrático é a obtenção dos registros legais, que estão entre os muitos requisitos que constam no Manual de Credenciamento, que ela também julga muito extenso. Já Kely, proprietária do Joinville Hostel, fez todas as adaptações necessárias e foi credenciada antes da abertura do seu albergue. Ela afirma que as limitações impostas pela rede, bem como seus requisitos, são plausíveis.

Os requisitos legais exigidos pela Hostelling International (informação fornecida pela FBAJ) são: CNPJ com registro de hospedaria, alvará de autorização da prefeitura, contrato social, planta do imóvel e cadastro Embratur. Constam também os requisitos de adequação do albergue, como distância mínima entre camas, disponibilização de guarda-volumes ou cofres, quantidade de chuveiros e vasos sanitários por número de hóspedes, número máximo de camas por quarto, quantia mínima de camas disponibilizadas em quartos coletivos e algumas obrigatoriedades, como uma cozinha coletiva disponível ao hóspede. Recentemente foi estabelecido que cada albergue deve conter, no mínimo, um quarto família e um quarto casal, pois foi verificado que o brasileiro valoriza muito a privacidade familiar em suas viagens. No manual estão ainda as regras e políticas da rede, como limitações de preços praticados, regras da associação, utilização das carteirinhas, etc.

O processo de credenciamento não tem uma duração mínima ou máxima, ele é determinado pelo tempo que o estabelecimento leva para atender a todos os requisitos. No caso de Balneário Camboriú e Joinville, por exemplo, o processo durou cerca de quatro meses. Já em Praia Grande, sabe-se que o processo foi mais lento devido a algumas dificuldades com a documentação.

Assim que o albergue termina o processo de adequação às normas, ele envia toda a documentação para a ACAJ, que aprova e encaminha para a FBAJ, para a aprovação final e endosso. Neste período, o albergue passa por uma vistoria realizada por alguém da associação que vai verificar se ele realmente atende a todos os requisitos físicos e, caso seja aprovado, o empreendimento será classificado em uma das categorias “regular”, “bom” e “muito bom”, que limitam os preços a serem praticados. A seguir, é feito um contrato e o pagamento de uma taxa de adesão que varia de acordo com a região e a associação responsável pelo credenciamento.

Após a conclusão do processo de credenciamento, o albergue passa a adotar o nome HI Hostel antes do seu nome fantasia e deve utilizar o símbolo da rede em local visível, na fachada do estabelecimento, para que seja reconhecido. Ele ainda está sujeito ao pagamento de uma série de taxas mensais – que são convertidas em carteirinhas para a venda no albergue – e anuais para manter-se credenciado.

4.3 O MARKETING

Segundo consta no Manual de Procedimentos da Hostelling International Brasil, ou FBAJ, cada albergue tem a responsabilidade de promover a HI, em âmbito nacional e internacional, por meio de exibição de material e conhecimento de informações para repassar aos hóspedes. Cada albergue tem total liberdade sobre suas ações de marketing, sendo cada um responsável pela divulgação do seu empreendimento. Todavia, existe a possibilidade de se unirem como tentativa de reduzir seus custos com divulgação e outras ações. É o que acontece no sul do país – as associações do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul realizam reuniões trimestrais para discutir especificamente as questões de marketing da rede e as decisões tomadas são acatadas pelos albergues credenciados nos três estados. A última reunião foi realizada na cidade de Curitiba, capital do Paraná, em 31 de maio de 2009.

A Hostelling International, como Federação Internacional dos Albergues da Juventude, trabalha em algumas ações de marketing que envolvem toda a organização – políticas como a de preservação ambiental, o memorandum firmado entre a Hostelling International e a UNESCO que torna os albergues “Centros de Cultura e Paz” e a campanha Alberguismo Juvenil para a Paz e Entendimento Internacional.

4.3.1 A Análise interna em Santa Catarina

O Seminário Internacional de Marketing da Federação Internacional dos Albergues da Juventude, que ocorreu em 1991, na Irlanda, apontou os pontos fortes e fracos da rede mundial. Através da observação e das entrevistas realizadas nos albergues de Santa Catarina, é possível estender essa análise para a ACAJ e os albergues credenciados e

verificar se os pontos fracos foram solucionados e os fortes foram trabalhados positivamente.

O primeiro ponto forte era o fato de a HI ser uma organização internacional, seguido pelo prestígio e crédito internacional. Ainda que sejam caracterizados como pontos fortes, os albergues de Santa Catarina não usufruem do potencial que o nome da rede fornece. Quem sustenta os albergues na baixa temporada são basicamente os estrangeiros, vindos de países em que a rede HI Hostels é fortemente estabelecida, como os do continente europeu. No Brasil, o selo da federação tem um baixo grau de reconhecimento, como se percebe ao conversar com jovens universitários em Florianópolis. O que se pode destacar é que os jovens brasileiros, mesmo que não freqüentem os albergues da região, são provedores de informações para os turistas que pretendem visitar o estado, processo que se tornou mais popular com a difusão das redes de relacionamento pela internet. Estes jovens ainda fortalecem o movimento mundial ao se hospedar em albergues em suas viagens e incentivar o turismo na região em que residem.

O que claramente não é desenvolvido é o marketing institucional da Hostelling International no Brasil e no estado. Através deste tipo de propaganda, a ACAJ poderia sanar em grande parte essa falha, que começa quando a população não sabe o que é um albergue e pode até confundi-lo com abrigos para pessoas sem-teto. A HI-USA, associação dos Albergues da Juventude dos Estados Unidos, disponibilizou um vídeo no YouTube que permite que a população conheça melhor o propósito da rede e veja as vantagens e facilidades oferecidas aos turistas.

Com o credenciamento dos novos albergues, a ACAJ parece dar o primeiro passo para solucionar este problema, pois, à medida que pessoas diferentes adentram a diretoria da associação e passam a participar das reuniões de proprietários, elas trazem consigo novas idéias e visões, que as pessoas de dentro já estão muito acostumadas com o ambiente para perceber. É o exemplo da Kely, proprietária do albergue de Joinville, credenciado em abril de 2009, que percebeu a importância de mostrar aos residentes de Joinville o que realmente é um Albergue da Juventude, como tentativa de quebrar a resistência da população local. Kely conseguiu expressão na área cultural e artística de Joinville, além de aparecer em um programa de televisão exibido localmente explicando o que é um HI Hostel. O retorno foi tão positivo que ela afirma estar trabalhando mais

como uma consultoria do que como um hostel, já que muitas pessoas vão até lá tirar suas dúvidas quanto ao funcionamento dos albergues. Depois de terem suas dúvidas sanadas, muitos deles se identificaram com a idéia e buscaram Kely para reservar quartos para hospedar seus convidados em comemorações familiares e festas regionais.

Outro ponto forte que cabe uma análise semelhante é a longa experiência na administração de albergues da juventude. Em 2009, a Hostelling International completa 100 anos de existência – e comemora silenciosamente. Embora alguns albergues pelo mundo – e até mesmo no Brasil – estejam promovendo comemorações ao longo do ano, Santa Catarina não colocou esforços para se beneficiar do fato. Por meio de conversas informais com hóspedes do Ilha de Santa Catarina Hostel, em Florianópolis, foi identificado que nenhuma dessas pessoas tinha conhecimento do tempo de atuação da rede.

O quarto ponto citado é a experiência no turismo da juventude. Não se tratando somente do turismo da juventude, a questão da experiência só pode ser considerada um ponto forte a partir do momento em que é bem utilizada pela rede, configurando uma vantagem competitiva. Por várias vezes ao longo deste trabalho, repete-se a crítica à ACAJ quanto às falhas de comunicação, que incidem justamente sobre este ponto devido esta experiência não ser passada para a frente. Sem uma gestão do conhecimento adequada, cada novo credenciado fica vulnerável a cometer equívocos já cometidos por outros proprietários, o que mantém a rede estagnada, buscando corrigir sempre os mesmos erros.

Por fim, o quinto ponto forte é o fato de configurar uma organização única baseada em ideais relevantes e justos. O primeiro aspecto, de uma organização única, leva a uma reflexão cabível, pois a unidade da rede não traz a garantia da honra a seus ideais. Ao menos em Santa Catarina, não existe nenhuma definição do perfil do franqueado-padrão que, segundo Mauro (1994), serve de parâmetro para a decisão de quem se adéqua a esse negócio. Ainda que não seja declaradamente um sistema de franquias, a identificação do empreendedor com os ideais da rede é um dos fatores que influencia intensamente no seu sistema de gestão por se tratar de uma organização com processos pouco formalizados, onde a liberdade dos credenciados é muito grande. Este assunto será novamente tratado no momento da análise do comprometimento dos albergues para com a filosofia da Hostelling International.

Os pontos fracos identificados na análise, realizada em 1991, foram: o sistema de gestão ultrapassado, que não pode ser analisado por não conhecermos os critérios que, na época, embasaram essa afirmação; a demora nas diversas solicitações, idem ao item anterior; e a falta de reforço à cooperação mundial. Para analisar estes três pontos fracos, seria necessário conhecer em detalhes a situação da Hostelling International no início da década de 90, bem como ter acesso a documentos de natureza institucional da rede e de outros órgãos para possibilitar uma análise crítica.

Ainda que não tenha sido possível a análise comparativa entre os anos de 1991 e 2009, foi feita uma análise da situação atual da HI Hostels Santa Catarina – a ACAJ e os albergues credenciados – a partir das características dos produtos turísticos apresentadas por Balanzá e Nadal (2003). Segundo as autoras e considerando estas características, cada empresário deve tomar atitudes que maximizem o aproveitamento do seu empreendimento turístico.

4.3.2 A HI Hostels Santa Catarina e as características dos produtos turísticos

A primeira característica é a intangibilidade, que causa insegurança em quem pretende adquirir o produto, incitando a busca por mais informações. Um meio muito utilizado pelo turista para encontrar informações sobre os albergues e sobre o produto turístico – bem como um recurso de divulgação relevante para os empreendimentos turísticos – é a internet. A intangibilidade evidencia um ponto fraco da rede, pois, quando um potencial turista busca informações *online* sobre os Albergues da Juventude, na maioria das vezes ele desconhece tanto os critérios para a utilização deste título, bem como a existência de uma rede mundial que busca garantir a qualidade desse tipo de hospedagem. Ainda que consideremos a possibilidade de um turista buscar especificamente informações sobre a HI Hostels, ele pode ser direcionado para uma infinidade de *sites* contendo informações superficiais ou até mesmo diferentes entre si. Como cada hostel tem a liberdade de criar seu próprio *site*, é muito fácil divergir nas informações e o turista pode visualizar aquele empreendimento como um meio de hospedagem a parte, desconectado da rede à qual pertence, mantendo o indivíduo em desconhecimento do que é a Hostelling International.

Além disso, existem dois *sites* disponíveis sobre a Hostelling International Brasil: o www.albergues.com.br e o www.hostel.org.br, ambos tratando do mesmo objeto, mas completamente fora de qualquer padrão. As páginas têm aparência amadora e não inspiram confiança em quem busca justamente suprir a necessidade causada pela intangibilidade do produto. O turista pode ainda se confundir e misturar os Albergues da Juventude, que por lei devem ser credenciados, com os outros albergues independentes que não seguem nenhum padrão. Se o turista digita, por exemplo, www.hostels.com.br, um endereço extremamente semelhante ao oficial da Hostelling International, ele será direcionado à página do Ace Hostel no Rio de Janeiro, um albergue independente.

Ainda tratando do fornecimento de informações para suprir a intangibilidade, quem divulga os albergues são também os colaboradores de cada um deles, principalmente quando o turista que já está hospedado ali pede recomendações para efetuar uma reserva em seu próximo destino. Embora seja um meio importante de divulgação, ao realizar as entrevistas com os proprietários, foi identificado que eles não sabem responder imediatamente quantos são e onde estão localizados os albergues credenciados em Santa Catarina. Foi verificado também que nenhum soube responder com exatidão quais estão em funcionamento no período de baixa temporada. O albergue de Porto Belo não foi lembrado nenhuma vez pelos outros proprietários e, como agravante, quando foram avisados de que havia mais este albergue em funcionamento, negaram a informação, ressaltando o desconhecimento. Isso pode ser atribuído à negligência por parte do proprietário de Porto Belo, que não comparece às reuniões há algum tempo, mas não justifica a falha da ACAJ, que não comunica fielmente aos credenciados o que acontece na rede por também desconhecer o fato.

Quanto ao vencimento, o produto turístico não pode ser armazenado, ou seja, se não for consumido no momento, ele estará perdido. Segundo a ACAJ, os albergues apresentam baixa taxa de ocupação fora da alta temporada, mas chegam a ultrapassar a taxa de 90% de ocupação nela. Isso se deve ao fato de o principal produto oferecido ser a cama em quarto coletivo, o que reduz significativamente a ociosidade encontrada nos hotéis, onde uma pessoa pode ocupar sozinha um aposento triplo.

Ainda que se encontrem em níveis alarmantes de ocupação nestes períodos do ano, a maioria dos albergues que permanecem abertos em baixa temporada – Praia Grande,

Porto Belo, Florianópolis (centro) – não trabalha no desenvolvimento de nenhuma ação estratégica que seja capaz de alterar este indicador.

Dois únicos albergues não podem ser incluídos nesta crítica: o de Balneário Camboriú e o de Joinville. O hostel de Balneário Camboriú faz um trabalho de divulgação de seu estabelecimento, que atua ainda como um hotel, perante representantes comerciais e estudantes universitários ou de pós-graduação, mas não existe nenhum trabalho específico para o alberguista. Assim, no segundo fim de semana de maio, por exemplo, recebeu apenas um hóspede filiado à Hostelling International. Mesmo na alta temporada, o número de alberguistas não ultrapassa a taxa de 40% dos hóspedes do estabelecimento. Já com referência ao Joinville Hostel, embora tenha sido aberto recentemente e não seja possível o cálculo de nenhuma estatística, existe a expectativa de que sua taxa de ocupação seja condicionada a ocorrência de eventos culturais na cidade, como o Festival de Dança de Joinville e as apresentações do Ballet Bolshoi. Isto não significa que este albergue não esteja sujeito à sazonalidade, até porque os eventos têm duração inferior a uma temporada de verão, mas existe um trabalho de captação de clientes sendo realizado pela Kely, a proprietária, e que já tem demonstrado resultados positivos.

Quanto à complementariedade e substituíbilidade, características também apresentadas por Balanzá e Nadal (2003), os albergues agregam ao sistema turístico uma faixa de preços não trabalhada pela maioria dos hotéis – ou até mesmo nenhum – além de trazer a diferenciação muito valorizada pelo seu público cativo, que são a estrutura física diferenciada – cozinhas abertas para que o hóspede prepare sua própria refeição e áreas comuns obrigatórias – e a possibilidade de integração com jovens do mundo todo. Desta maneira, a rede complementa a oferta do sistema turístico dentro da categoria dos meios de hospedagem.

A heterogeneidade é uma característica do produto turístico por nele existirem os mais diversos elementos em diferentes níveis de excelência. Essa heterogeneidade não apresenta uma ameaça para os albergues, pois, juntamente com a variedade de produtos existe a variedade de clientes. Durante conversas com hóspedes do HI Hostel de Florianópolis, percebeu-se que o alberguista tem um perfil que se encaixa naquele ambiente e que o leva a optar por este meio de hospedagem não somente em função do preço. Mesmo que haja possibilidade de se hospedar em hotéis ou pousadas dentro do

seu orçamento, estes viajantes dizem não dispensar a integração e o ambiente descontraído proporcionado pelos albergues.

Por fim, as autoras tratam da subjetividade, individualidade e imediatismo entre o produto e o consumo. Para ilustrar este tópico, será utilizado o comentário feito por uma hóspede através do International Booking Network (IBN) em 16 de julho de 2008, a respeito de um dos albergues estudados neste trabalho:

O hostel era horrível. Cheirava mal e os funcionários eram rudes. Parecia ter somente uma pessoa trabalhando e ela estava no ramo errado. Ela se mostrou irritada quando fiz uma pergunta e não queria me deixar acessar à internet. Eu não recomendaria esse hostel.

Não é possível saber o quanto este comentário retrata da realidade, mas as expectativas dessa hóspede não só deixaram de ser atendidas como destruíram qualquer possibilidade de ela retornar ao empreendimento e de recomendá-lo a potenciais hóspedes. Provavelmente, ainda será feita a propaganda negativa do negócio, conseqüentemente prejudicando a imagem de toda a rede. É praticamente inviável tentar modificar o conceito que ela criou imediatamente sobre o produto.

É interessante ressaltar que, ainda que não seja o caso das críticas inseridas neste comentário, alguns fatores podem ser positivos para alguns hóspedes e negativos para outros. Um exemplo é a agitação na área comum do albergue, que pode ser considerada “barulho e distúrbio” para alguns e “integração e alto astral” para outros.

4.3.3 A divulgação entre os mochileiros

Conforme afirmam os proprietários dos albergues credenciados em Santa Catarina, o principal segmento atendido por eles é o de mochileiros. Segundo Swarbrooke e Horner (1999 apud AOQUI, 2005), o comportamento destes viajantes são bastante similares, pois utilizam uma mídia paralela, que são os guias de viagem como o Lonely Planet e o Rough Guide. Lendo os mesmos guias, é natural que eles freqüentem os mesmos meios de hospedagem e visitem as mesmas atrações. O problema é que a HI Hostel Santa Catarina nem sempre é inserida nas edições destes guias, perdendo clientela para outros estabelecimentos elogiados nas publicações e muito populares entre os estrangeiros, como o Backpackers Sharehouse, localizado na Barra da Lagoa, em Florianópolis. Um

colaborador da SANTUR, que já trabalhou com balcão de informações para estrangeiros que chegam à cidade, afirma que a maioria dos viajantes que se baseiam nestes guias não pede recomendações de hospedagem, e sim procura descobrir diretamente como chegar ao local decidido previamente com base nas informações fornecidas nos guias.

Os mochileiros associados à rede geralmente dão preferência aos albergues credenciados, mas como foi discutido anteriormente, muitos viajantes não prestam atenção em detalhes como estes ou sequer conhecem a Hostelling International. Justamente por isso, o marketing institucional da rede se faz cada vez mais necessário.

A Revista Viagem e Turismo de março de 2009 divulgou uma matéria apontando os dez melhores albergues do mundo segundo a avaliação dos hóspedes. Para a coleta de dados foi utilizada uma ferramenta do *site* de reservas Hostelworld.com que permite que o hóspede que realizou sua reserva por meio deste avalie sua estadia após usufruir do serviço. Naturalmente, só teriam chances de se classificar entre os melhores albergues aqueles que disponibilizam camas no *site*, o que poucos credenciados da rede fazem. No caso de Santa Catarina, o único albergue que se encontra no Hostelworld.com é o Rezende, de Balneário Camboriú. Assim, ainda que seja a maior e mais antiga rede de albergues do mundo, a Hostelling International não foi mencionada em nenhuma posição de destaque na matéria. Existe ainda uma limitação proposta pela rede que será discutida no próximo tópico, já que diz respeito à qualidade.

4.4 A QUALIDADE

Retomando a questão discutida anteriormente, existe mais uma questão que dificulta que os albergues credenciados à rede se destaquem com relação aos independentes: a busca pelos baixos preços. Enquanto os albergues independentes fazem extravagâncias como oferecer chás e doces à vontade, quartos sem beliches, jantar grátis todas as noites, estruturas completamente reformadas e equipamentos eletrônicos de última geração à disposição dos hóspedes, os albergues credenciados devem praticar uma faixa de preços que deixa pouca margem para inovações ou regalias. Para se manter nesta faixa, diversas medidas devem ser tomadas, como no caso do Joinville Hostel, que não serve nenhum embutido no café da manhã devido aos altos custos. Isso não significa que a experiência em um albergue credenciado será desagradável, pelo contrário, muitos tentam suprir esta necessidade através do bom atendimento e com criatividade. O Joinville Hostel, por exemplo, embora não sirva

embutidos, coloca a disposição do hóspede uma série de doces e geléias produzidos localmente.

Existem outras formas de incrementar a renda dos albergues, em Santa Catarina, alguns serviços extras estão sendo oferecidos. O Rezende Hostel, em Balneário Camboriú, oferece uma *lan house* próxima à recepção que pode ser utilizada pelo hóspede mediante o pagamento de uma taxa e os proprietários de Florianópolis estudam a possibilidade de instalar máquinas de doces e refrigerantes dentro das facilidades. Esta alternativa está apenas engatinhando nos albergues estudados, já que na Argentina mais de 50% dos lucros são provenientes da venda de pacotes turísticos e das vendas do bar, geralmente instalado no *lounge* do albergue. Todos estes serviços extras afetam na percepção da qualidade pelo cliente.

4.4.1 As vistorias

Em teoria, para garantir a qualidade, os albergues credenciados recebem uma visita periódica com o intuito de verificar se as normas estabelecidas pela rede estão sendo cumpridas, sendo que esta periodicidade não é formalmente estabelecida. Existe uma pessoa designada para fazer a vistoria de qualidade em nível nacional, mas devido ao número de albergues existentes no país – hoje mais de 100 – a atenção acaba por ser dedicada àqueles que receberam reclamações dos hóspedes e apresentam ameaças à rede. A responsabilidade da qualidade é ainda compartilhada com as associações responsáveis pela região, neste caso, a ACAJ.

O que se observa no estado de Santa Catarina, portanto, é que este processo não funciona bem o suficiente para atender ao seu objetivo. O albergue de Balneário Camboriú, credenciado desde 2006, passou pela vistoria na fase do seu credenciamento e nunca mais recebeu visitas dos membros da ACAJ com este propósito. Já o albergue de Praia Grande, credenciado desde o início de 2007, recebeu algumas visitas de membros da ACAJ e da FBAJ, mas não que se caracterizassem como vistorias. Os albergues de Florianópolis, por pertencerem à atual presidente da ACAJ e seu irmão, presidente do Conselho Deliberativo, acabam sob sua própria avaliação. Isso pode comprometer o controle de qualidade já que existe a possibilidade de os proprietários

não enxergarem suas dificuldades devido à presença constante nos negócios e no local, ou até mesmo de ignorar os possíveis problemas por conveniência.

4.4.2 O Manual de Procedimentos da Hostelling International Brasil

Para minimizar as dificuldades causadas pela falta de padronização, a Hostelling International Brasil, ou FBAJ, desenvolveu em 2008 a primeira versão do Manual de Procedimentos. Embora inclua diversos procedimentos obrigatórios, o documento tem ênfase nas dicas de como organizar melhor as atividades e otimizar os resultados, não sendo a adoção dos procedimentos referentes aos quatro principais assuntos tratados – recepção, alimentos e bebidas, limpeza e manutenção – obrigatória. Cada um dos assuntos subdivide-se ainda em diversos tópicos, e assim sucessivamente.

Sabendo que cada região do país possui suas peculiaridades, é compreensível que um material produzido por um pequeno grupo – no caso três pessoas de Curitiba – não possa se adequar a todos, mas este é um cuidado que merece atenção, afinal, cada regra que não é possível ser cumprida por todos é uma brecha para perder o controle e a padronização e, desta forma, afetar a credibilidade da rede. É o que pode ser verificado no documento que não só é contraditório muitas vezes, mas apresenta uma mescla de dicas e regras que acabam por tornar a compreensão do material nebulosa e, assim, pouco eficaz.

Após tratar dos quatro assuntos – recepção, alimentos e bebidas, limpeza e manutenção –, o manual inclui um capítulo denominado “bases para os hostels”, dedicado a alguns procedimentos que abordam os temas mais relevantes para a caracterização da HI Hostels como uma rede de Albergues da Juventude, gerando um determinado nível de padronização. Serão discutidos a seguir alguns dos tópicos passíveis de análise que ali constam.

As classificações dos quartos – em regular, bom e muito bom – estabelecem limites de preços a serem praticados. Isso evita que um turista se hospede em diversos albergues da rede e venha a considerar algum dos preços, ou até mesmo todos eles, injusto em função da diferença da qualidade dos serviços prestados por cada um deles.

Consta ainda neste manual outra forma de classificação dos albergues – hostel simples, hostel superior e refúgio. Estas categorias, curiosamente, são desconhecidas pelo membro da ACAJ entrevistado, que atualmente é responsável pelas vistorias de credenciamento e classificação dos albergues.

O que se entende pelo manual de procedimentos é que esta segunda forma de classificação se refere ao albergue como um todo, levando em conta sua capacidade, a demanda do local, disponibilidade de recursos tecnológicos, localização, entre outros; enquanto a primeira se refere à qualidade dos quartos que este albergue oferece. Por alguma razão, os proprietários do albergue de Praia Grande afirmam que este está classificado como “rústico”, o que seria, em sua opinião, melhor do que estar classificado como “regular”, categoria na qual a ACAJ afirma que eles estariam inseridos. Algo que merece atenção é que, no presente manual, a categoria “rústico” não é mencionada nenhuma vez e, ainda que fosse, provavelmente “regular” e “rústico” não seriam mutuamente excludentes, já que se baseariam em critérios de avaliação distintos. Percebe-se novamente a falha de comunicação dentro da própria Associação, desta vez afetando um dos pontos cruciais no processo de padronização.

No manual estão também as condições gerais para os albergues credenciados. A primeira delas é oferecer descontos para quem possui a carteirinha de membro da rede, entretanto, fica claro que a intenção não é fazer com que os não membros se sintam excluídos, mas sim, que conheçam a vantagem de se filiar. Embora exista liberdade para definir qual será o desconto fornecido para membros, é indispensável que este pague o menor valor que o albergue oferece, não podendo nenhum outro tipo de desconto ser maior que este. Também é colocada a duração máxima da estadia, que só deve ser limitada quando não houver disponibilidade de quartos. No caso do Ilha de Santa Catarina Hostel, o mais movimentado do estado, a estadia fica limitada a 10 dias.

Outro ponto colocado é a questão da discriminação e menções políticas e religiosas, que ficam proibidas dentro de qualquer albergue credenciado. Os gerentes só tem o direito de negar alojamento a um hóspede em caso de clara violação à lei ou má conduta, ou a estrangeiros sem documentos. Esta regra pode ser relacionada com a filosofia da rede, discutida com mais aprofundamento em outro tópico, mas que coloca como parte da missão oferecer um meio de hospedagem onde não haja nenhum tipo de discriminação, para que o jovem possa, assim, compreender melhor o seu semelhante.

Um ponto curioso nas condições gerais para os albergues credenciados é que ele coloca ser ideal que algum funcionário fale o inglês para facilitar a comunicação para os estrangeiros, mas não o ressaltava como ponto fundamental. Ainda que os albergues de Santa Catarina, em sua maioria, contem com funcionários bilíngües ou trilingües, existe um deles que ainda encontra dificuldades ao lidar com pessoas que não falam português. Os proprietários demonstram sua preocupação com o fato, mas a sazonalidade inviabiliza a contratação de um funcionário em tempo integral que possua essas características e, portanto, os próprios pretendem aprender o inglês para facilitar a atuação no mercado. Ainda assim, é inoportuno que um estabelecimento que integra o complexo sistema turístico e credenciado a uma rede internacional não tenha como exigência a atuação de alguém que fale pelo menos o inglês.

Algumas informações do manual são contraditórias às fornecidas pela ACAJ e pelos proprietários de albergues. Uma delas é na solicitação de colaboração dos hóspedes “no caso” de haver uma cozinha disponível no albergue, para que eles a mantenham limpa após o uso. O que foi informado durante a realização do trabalho é que todos os albergues devem obrigatoriamente possuir uma cozinha disponível ao hóspede, para que ele possa cozinhar sua própria refeição caso não se sinta confortável com a gastronomia local. Ao menos em Santa Catarina, todos os proprietários entrevistados confirmaram esta obrigatoriedade e instalaram uma cozinha que fica aberta aos hóspedes em seus albergues.

Nas questões de higiene, recomenda-se entre outras coisas que os resíduos dos albergues sejam coletados de maneira adequada e higiênica para que não gerem odores desagradáveis e proliferação de insetos. Os albergues são encorajados a perseguir as sete metas estabelecidas com foco na preservação ambiental, mas fica a critério de cada um quais atitudes tomar e não há nenhuma fiscalização da rede. Em Florianópolis, as metas principalmente trabalhadas são a reciclagem e a economia de energia. As outras – referentes a contaminação, transportes, educação meio-ambiental, natureza e consumo – passam praticamente despercebidas. Já em Joinville e Praia Grande, as metas relacionadas à natureza e educação meio-ambiental – que envolvem o apoio à formação e preservação de parques e áreas naturais – e consumo – pela criação de hortas de onde os hóspedes poderão extrair parte de suas refeições – também são explicitamente levadas em conta.

Um dos pontos colocados no manual diz respeito ao número de camas por quarto. Segundo a FBAJ, é permitido que 30% dos quartos possuam oito camas, sendo que o restante deve conter no máximo seis, sendo o ideal o número de quatro camas. O que se observa em Santa Catarina, entretanto, é que existem quartos com até dez lugares, o que não seria permitido em hipótese alguma segundo as informações fornecidas pela rede. Já quando trata da comercialização das camas individuais, o manual se contradiz novamente e afirma que os quartos múltiplos, ou coletivos, devem possuir entre três e seis camas, no máximo. O manual não menciona nada sobre a obrigatoriedade de haver um quarto casal e um quarto família nos albergues, como foi tratado anteriormente.

A rede se responsabiliza, no manual, por implementar congressos, eventos, reuniões e seminários, com o objetivo de capacitar a equipe de trabalho, buscando a otimização dos recursos para propiciar cada vez uma melhor e mais alta qualidade de serviço ao cliente. Nenhum proprietário em Santa Catarina passou por algum destes treinamentos recentemente, mostrando que as dificuldades encontradas no trabalho extrapolam os limites de Santa Catarina e se estendem para a HI Hostels Brasil.

Vale ressaltar que muitos dos pontos citados anteriormente necessitaram de auxílio de um membro da ACAJ para serem mais bem compreendidos, pois o material não possui redação clara e chega a ser contraditório diversas vezes. Um exemplo é o número de camas, tratado logo acima, que antes considera aceitável que 30% dos quartos possuam até oito delas e logo a seguir coloca que o número máximo seria seis, sendo o ideal quatro camas por quarto.

Quanto ao Manual de Procedimentos, existe um ponto que se sobressai por sua importância com relação a todos os outros mencionados anteriormente: o conhecimento e a utilização deste material. Foi verificado que nem todos os albergues credenciados tiveram acesso ao manual – ou sequer conhecimento de sua existência. Já os outros, por mais que o tenham recebido, quando questionados, não sabiam exatamente o que ali constava. Quando procurado para esclarecer algumas dúvidas, algumas frases pronunciadas por um membro da ACAJ foram surpreendentes, como “isso consta no material?” ou “se eles dizem isto, o material já caducou, pois não conhecemos o assunto”.

4.5 A FILOSOFIA HI HOSTELS EM SANTA CATARINA

O histórico e a filosofia da Hostelling International, disponíveis em um documento que pode ser encontrado no *site* internacional da rede ou traduzidos no *site* brasileiro, trazem seis tópicos: Nossa Missão; Nascimento do Alberguismo com Richard Schirrmann; Expansão Mundial dos Albergues; O Alberguismo e os Jovens; Desenvolvimento dos Albergues; e O Futuro da Hostelling International. A missão da rede será o foco da análise para que seja atingido o objetivo deste trabalho.

A missão da Hostelling International, segundo estipulado no Art. 2 do Estatuto da Federação Internacional de Albergues da Juventude (IYHF) é

Fomentar a educação de todos os jovens de todas as nações, especialmente os de recursos limitados, estimulando neles um maior conhecimento, afeto e cuidado com a natureza, assim como um conhecimento dos valores culturais das cidades, tanto grandes como pequenas, de todas partes do mundo, e, como meio para alcançá-lo, oferecer albergues ou outra classe de alojamento nos quais não existam distinções de raça, nacionalidade, cor, religião, sexo, classe social nem opiniões políticas, para que possam chegar assim a compreender melhor os seus semelhantes, tanto em seu próprio país, como no estrangeiro (FBAJ, 2009)

É importante resgatá-la neste momento para visualizarmos alguns assuntos importantes que nela são contemplados: a educação; os preços acessíveis; a consciência ambiental; o combate ao preconceito; os valores culturais; e o respeito entre os semelhantes.

A questão do fomento à educação remete ao histórico da rede, quando Schirrmann criou o conceito do alberguismo, colocando que estudantes poderiam usufruir da estrutura das escolas durante o tempo em que estivessem fazendo suas pesquisas de campo ou visitando o local como uma experiência cultural enriquecedora.

Segundo Elcio Knabben, que participou do processo de criação do movimento alberguista catarinense representando a SANTUR, os albergues em Santa Catarina começaram também com esta filosofia, mantendo duas escolas em funcionamento no período de férias, acolhendo estudantes que desejassem conhecer a região. Estes albergues estavam localizados em São Francisco do Sul e Florianópolis, na praia do Campeche. Apesar dessa informação, nada mais se sabe sobre o seu funcionamento e o motivo de sua extinção, já que nesta época a ACAJ ainda não existia e as pessoas que trouxeram o movimento alberguista ao estado já se encontram afastadas há anos.

Em um sentido mais amplo, a Hostelling International fomenta a educação e os valores culturais, bem como incentiva o combate ao preconceito e o respeito entre os semelhantes simplesmente por proporcionar um ambiente em que pessoas de todo o mundo possam se encontrar, trocar experiências de vida e aprender a conviver em harmonia. Em qualquer outro meio de hospedagem é possível o contato com esta diversidade cultural, mas os Albergues da Juventude estimulam esta experiência ao criar um ambiente comum agradável em todos os albergues, criando uma atmosfera propícia para tal atividade. É o que transparece na opinião dos hóspedes entrevistados que dizem valorizar a oportunidade de conhecer pessoas de outras nacionalidades e com bagagem cultural muito diferenciada, tornando o ambiente ainda mais interessante.

A questão dos preços acessíveis é indiscutível, todos os alberguistas entrevistados mencionaram os preços como um dos cinco fatores que os fazem optar por este meio de hospedagem. Um deles ressalta que, sem esta opção, seria inviável manter o orçamento e embarcar nas viagens realizadas por ele. Este é um dos itens no qual a rede claramente atinge seu objetivo, pois, dentre todos os outros fatores de escolha e com o aumento da complexidade do sistema turístico, a escolha pelo preço ainda se destaca.

A questão da consciência ambiental é a que provavelmente mais deixa a desejar no estado. Ainda que a oportunidade de conhecer santuários naturais e entrar em contato com vegetação nativa – especialmente em Santa Catarina, conhecida pelo ecoturismo – permita que o viajante entre em contato com a natureza e desperte o interesse na conservação, os albergues em si não fazem muito para que isso ocorra com maior eficácia.

Para tratar do combate ao preconceito vale lembrar que quem se dispõe a se hospedar em um Albergue da Juventude – que por si só luta para obter aceitação não só da população brasileira como da mundial –, já transpôs esta primeira barreira. Como foi falado no tópico do fomento à educação e anteriormente ao tratar das características dos produtos turísticos, o alberguista valoriza muito o contato com o ser humano, e isso foi verificado também nos hóspedes em Santa Catarina.

A questão dos valores culturais é fundamental para definir a essência dos albergues. Dias e Pimenta (2005) afirmam que o estabelecimento deve adequar sua estrutura e recursos de maneira compatível com o segmento identificado. Aqui é interessante

colocar a segmentação sobre a tipologia da personalidade dos turistas proposta por Solá (1975 apud AOQUI, 2005). Nessa classificação, os *backpackers* estariam entre os turistas alocêntricos, uma vez que se interessam por um grande número de atividades diversificadas e desejam descobrir o mundo, manifestando uma curiosidade geral pelo seu entorno.

Este é um ponto que pode ser analisado por mais de uma dimensão. Cada proprietário pode trabalhar a cultura local, trazê-la para dentro de seu albergue e incentivar que o turista conheça o local, mas conta também o interesse do visitante em apreciar este benefício. Embora o Estatuto associe os valores culturais às cidades visitadas e à cultura local, não seria adequado limitar-se a este fator por existir ainda diversidade cultural trazida por cada hóspede que ali se encontra. Assim ocorre também na questão do respeito entre os semelhantes.

O respeito entre os semelhantes é percebido a partir da convivência saudável que os alberguistas têm durante suas estadias. Ainda que este seja um assunto subjetivo, é possível observar dentro dos Albergues da Juventude a harmonia com que pessoas das mais diversas localidades e culturas convivem. Durante a realização do trabalho, foi possível presenciar momentos de integração em que jovens se mostravam fascinados com a cultura dos outros conforme se desenrolavam as conversas, e que as opiniões divergentes não eram motivo para conflitos, mas para apreciação da cultura, buscando compreender as diferenças.

A verificação da presença dos fatores envolvidos na filosofia da rede foi o ponto mais positivo encontrado neste estudo. Ainda que existam diversas falhas de cunho gerencial, como foi apresentado ao longo do trabalho, os Albergues da Juventude em Santa Catarina mostraram estar funcionando de acordo com a missão estabelecida pela rede ainda em meados do século passado. Mais importante ainda, os próprios alberguistas concordam com esta afirmação, colocando como fatores decisivos na opção de se hospedar em um albergue a hospitalidade e integração, o ambiente propício para conhecer outras pessoas e o preço.

5 CONCLUSÃO

A partir do momento em que os Albergues da Juventude se desprenderam das características iniciais, quando funcionavam em escolas durante o período de férias para atender exclusivamente aos estudantes, eles passaram a integrar o sistema turístico e a concorrer com outras categorias de meios de hospedagem. Frente à mesma concorrência enfrentada por outros empreendimentos do setor, a rede passa por grandes dificuldades, sendo cada vez mais necessário se profissionalizar e capacitar seus membros.

Devido a essa entrada recente no mercado, a Hostelling International ainda não se encontra estruturada para conseguir se posicionar no setor, e não se sabe se isso chegará a acontecer algum dia, pois não existe nenhuma estratégia sendo implementada com este objetivo e que esteja sendo eficaz.

Por não apresentar muitas exigências quanto à padronização – e por não possuir força de trabalho para fiscalizar o cumprimento das mesmas –, a qualidade dos Albergues da Juventude fica condicionada ao tino gerencial de seus proprietários. E por não possuir apelo mercadológico perante novos investidores, eles acabam sendo geridos por pessoas que estão ali por sua identificação com o alberguismo, e não porque visualizaram uma oportunidade de negócio rentável.

Desta maneira, a gestão de uma associação que não apresenta um perfil predeterminado de seus empresários e na qual cada um ingressou por um motivo diferente fica comprometida. Implantar um sistema de controle rígido, que fosse capaz de atribuir à rede alto grau de padronização dos serviços, seria um processo custoso, lento e trabalhoso para muitos, já que se faria necessário um trabalho de conscientização dos proprietários e a superação da resistência.

Além disso, para que isso ocorresse, seria necessário que o líder das mudanças fizesse parte da cúpula da organização, no caso de Santa Catarina a ACAJ, que se mostra hoje desestruturada e inoperante, com dificuldades de atender toda a demanda dos albergues.

O que se percebe é que as propostas feitas pela Hostelling International, em níveis nacional e mundial, são seguidas por aqueles que realmente se identificam com cada uma delas e consideram-nas viáveis, pois, ainda que sejam encorajados a adotar tais propostas, os albergues não recebem auxílio por parte da rede em momento algum. Os

credenciados, ao menos em Santa Catarina, trabalham com alto grau de liberdade, ainda que façam parte de uma rede que apresenta uma série de regras a serem cumpridas e oferece garantias aos turistas associados.

Embora a questão tratada anteriormente – de os albergues serem geridos por pessoas que se identificam com o alberguismo e que nem sempre tem perfil para a gestão – seja negativa para a rede quando analisada sob o ponto de vista gerencial, este mesmo fator se mostra positivo quando relacionado à presença da filosofia HI Hostels nos albergues. Pela análise efetuada, é possível afirmar que boa parte da missão é atingida não devido aos esforços motivados pela ACAJ ou pela FBAJ, mas pelas características pessoais dos proprietários e dos alberguistas que buscam estes serviços. Se o enquadramento à filosofia dependesse unicamente do fornecimento de diretrizes, de treinamentos e da fiscalização, a rede se encontraria desestabilizada, pois estas ações são praticamente inexistentes.

Para corroborar com tal crítica, foi identificada a insatisfação dos proprietários para com a ACAJ, que se mostra inoperante sob os olhos destes. Tanto os novos associados quanto os mais antigos concordam neste aspecto e ainda afirmam que somente são hoje credenciados por sua própria insistência, já que a associação não demonstrou interesse na filiação destes.

Percebe-se então que em Santa Catarina a rede possui várias falhas, sendo a principal, dentre as identificadas neste trabalho, o fato de a essência da Hostelling International – a maior rede de hospedagem econômica do mundo – se mostrar vulnerável, à mercê dos responsáveis pela gestão de cada um dos albergues.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão deste estudo, como foi percebido que mesmo seu público alvo não conhece a organização e seus serviços, seria interessante o desenvolvimento de um projeto institucional capaz de atingir a população que ainda gera resistência, fortalecendo, assim, a marca.

É importante ressaltar que os esforços no marketing institucional da Hostelling International sem um trabalho adequado de melhoria dos serviços e garantia da

qualidade tende a obter resultados negativos. Isso ocorre porque, com o aumento do interesse do público alvo, tende a existir um número muito maior de hóspedes para atender e, caso a rede não se encontre preparada, o número de clientes insatisfeitos fazendo propagandas negativas também será proporcionalmente maior.

Com isso, recomenda-se que a Hostelling International desenvolva outros estudos que possam analisar com maior profundidade cada um de seus pontos fracos na gestão e busque solucioná-los.

REFERÊNCIAS

- ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **Hotéis e hóspedes**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=003>>. Acesso em: 13 Nov. 2008.
- ABRASTUR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COOPERATIVAS E CLUBES DE TURISMO SOCIAL. **Objetivos do turismo social**. Disponível em: <<http://www.abrastur.com.br/>>. Acesso em: set. 2008.
- ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2004.
- AOQUI, Cássio. **Desenvolvimento do segmento backpacker no Brasil sob a ótica do marketing de turismo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2005.
- APAJ – Associação Paulista de Albergues da Juventude. Disponível em: <<http://www.alberguesp.com.br/historia.asp>>. Acesso em: Ago. 2008.
- AZEVEDO, João Humberto; MENDES, Tânia. Negócios Compartilhados. **Revista Brasileira de Administração**, set/out 2008. p. 55-59.
- BALANZA, Isabel Mílio; NADAL, Monica Cabo. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciencias sociais..** 2.ed. revisada Florianópolis: Editora da UFSC. 1998.
- BARROWS, Clayton W.; POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BUZZELLI, Giovanni Emilio. **Manual de La industria hotelera: proyecto, estructura y tecnologia**. Barcelona: Ediciones Ceac, 1994.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista da Administração, São Paulo v.26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro 1991. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/Campomar.pdf>>. Acesso em: jun. 2009.
- CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelencia em hotelaria : uma abordagem pratica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

DA RE, Castorina Baron Zimmer; FIGUEIREDO, Luiz Guilherme Buchmann. **Turismo & hotelaria**. Florianópolis: SENAI, 2000.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira de Almeida. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GIARETTA, Maria José. **Turismo da Juventude**. Barueri, SP: Manole, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FBAJ – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ALBERGUES DA JUVENTUDE. **Histórico e Filosofia**. Trecho disponível em: <<http://www.hostel.org.br/pg.php?hi=historico>>. Acesso em: mai. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1999.

MAUTONE, Silvana. 40 Novas Franquias Para Você Investir. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, [s i], p. 77 - 91, fev. 2008.

METCHKO, Paulo A. **Albergues da Juventude**. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=8787>>. Acesso em: Ago. 2008.

MINAYO, M. Cecília de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

MOTA, Camilla; SERANTES, Tamara. Os melhores albergues do mundo. **Revista Viagem e Turismo**, v. 161, n. 3, p.105-107, mar. 2009.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OSMAN, Ricardo. 3 projetos sociais nota 10. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, n. 223, p.42-46, ago. 2007.

PORTAL EXAME. **A maior indústria do mundo.** 2007 Disponível em:
<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/turismo/anuario_exame_turismo/m0125844.html>. Acesso em: 7 nov. 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica.** 3.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

PROENÇA, Cristina; TOLEDO, Geraldo Luciano. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, jan/mar 2005. p. 43-53.

RIZZI, Plínio Machado. **Franchising: como adquirir uma franquia.** São Paulo: SEBRAE-SP, 1996.

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona.** Brasília: SEBRAE, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed São Paulo: Atlas, 2007.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade.** Barueri: Manole, 2002.

WTTC – World Travel & Tourism Council. **Latest Statistics.** Disponível em:
<http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/Press_Releases/Press_Releases_2003/Latest_Statistics/index.php>. Acesso em: 7 nov. 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A



- Idade
- Estudante: 1. SIM 2. NÃO
- Nacionalidade: _____
- Motivo da visita: 1. trabalho 2. lazer
- Já ficou hospedado em hostels/albergues? 1. SIM 2. NÃO

N° quest.

Data: ___/___/___

Hora: ___:___

Local: _____

Duração

1. Possui/já possuiu a carteira de alberguista HI?
1. SIM 2. NÃO

2. Para onde você já viajou em Santa Catarina?

3. Já ficou em outros albergues no estado?
1. SIM 2. NÃO _____

4. Através de que canal de comunicação fez sua reserva? _____

5. Por que um albergue e não outro meio de hospedagem? Escolha os 5 itens mais influentes e ordene-os atribuindo 1 ao mais influente e 5 ao menos influente.

- Localização
- Conforto
- Qualidade
- Infraestrutura
- Preço
- Hospitalidade e integração
- Acompanhantes na viagem
- Propósito da viagem
- Indicação de amigos
- Carteirinha da Hostelling International
- Outro _____

Comentários: _____

1. Após esta experiência, você voltaria a se hospedar em um HI Hostel? 1. SIM 2. NÃO
- Por que? _____

EXPECTATIVAS

- a) Localização do hostel
- b) Atendimento
- c) Quartos
- d) Conforto
- e) Banheiros
- f) Cozinha
- g) Área comum
- h) Higiene das instalações
- i) Segurança
- j) Hospitalidade e integração
- k) Café da manhã
- l) Internet
- m) Oferta de serviços turísticos

Comentários: _____

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

- a) Site (conteúdo, clareza, navegabilidade)
- b) Localização do hostel
- c) Atendimento
- d) Quartos
- e) Conforto
- f) Banheiros
- g) Cozinha
- h) Área comum
- i) Higiene das instalações
- j) Segurança
- k) Hospitalidade e integração
- l) Café da manhã
- m) Internet
- n) Oferta de serviços turísticos
- o) Preço

Comentários: _____
