



A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA PARA MAPEAMENTO DO PERFIL DOS HOSTELS NO RIO DE JANEIRO, BRASIL

Jose Moreira da Paz
somos-da-paz@hotmail.com
CEDERJ

Roberta Dalvo Pereira da Conceicao
rdalvo@gmail.com
CEFET/RJ

Resumo: O setor de hostel é um setor que cada vez mais contribui para o crescimento dos serviços de hospedagem, desta forma se faz necessário conhecer cada vez mais o perfil deste setor e sua forma de gestão. Para tanto, a metodologia utilizada baseou-se em pesquisa descritiva e bibliográfica com busca em literatura científica e em sites de organizações brasileiras sobre as denominações e conceitos a respeito dos hostels. Como instrumento de pesquisa, foi elaborado e aplicado um questionário semi-estruturado on-line aos hostes associados à Associação de Cama e Café e Albergues do Estado do Rio de Janeiro (ACCARJ). Posteriormente estas informações foram utilizadas para a confecção de uma matriz swot com o objetivo de mapear um perfil destes empreendimentos. Como resultado principal desta pesquisa é possível observar que os meios de hospedagem tipificados como hostels ainda são um tipo de negócio relativamente novo e em construção, no Brasil. Uma vez que se percebe variações e experimentos por parte de seus gestores. Outro ponto é a falta de um acompanhamento deste setor de forma normatizada para auxiliar na classificação do mesmo de forma tributária e a construção de medidas que auxiliem este novo público.

Palavras Chave: Hostels - SWOT - Gestão - perfil - Rio de Janeiro



1. INTRODUÇÃO

Segundo o Travel & Tourism Council (WTTC), o setor de turismo para o PIB mundial cresceu pelo sexto ano consecutivo em 2015, chegando a um total de 9,8% do PIB mundial (US \$ 7,2 trilhões). O setor agora suporta 284 milhões de pessoas no emprego, ou seja, um em cada onze postos de trabalho no planeta vem do setor de turismo. No Brasil, o relatório de impacto econômico do Travel & Tourism Council (2016), relata que a contribuição deste setor para o PIB foi de R\$190,5 bilhões (3,3% do PIB total) em 2015 e prevê-se uma queda de 0,9% em 2016, e um aumento de 2,9% ao ano, de 2016-2026, para R \$ 251,8 bilhões (3,7% do PIB total) em 2026.

Nos últimos anos, o Brasil e principalmente, a cidade do Rio de Janeiro vem sediando grandes eventos, o que acarretou uma considerável mudança em todo o *trade* turístico.

Com ênfase principalmente na Copa do Mundo FIFA em 2014, e nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos realizados em 2016, novos atrativos turísticos, hotéis, *resorts*, pousados, restaurantes e centros de convenções foram construídos.

Além disso, em 2017, só com o evento do carnaval, estimou-se um movimento de aproximadamente R\$ 5,8 bilhões, sendo que para os serviços de alojamento em hotéis e pousadas estimou-se R\$ 652,5 milhões, de acordo com o Ministério do Turismo via pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). (MTUR, 2017)

Desta forma, a gestão executiva municipal tomou-se por uma preocupação quanto ao número de Unidades Habitacionais (UH) que seriam disponibilizadas, visto que a cada evento e períodos de alta temporada um número cada vez maior de turistas chega à cidade. Por outro lado, alguns empreendedores, movidos pela mesma oportunidade, optaram terem seus próprios negócios e/ou ampliá-los.

E é nesta onda que muitos empreendedores vislumbram a abertura de hostels como forma barata e de pouco investimento para tornarem seus sonhos realidade quando tomado os investimentos necessários para montagem de um hostel.

Porém, apesar dos hostels, atualmente, participarem se forma significativa na estrutura dos meios de hospedagem brasileiros, ainda há pouca pesquisa sobre a gestão ou gestores do hostel e seus investidores. Este fato também ocorre de modo geral, segundo Tomazzini e Tavares (2014), na área empreendedorismo que apesar de haver um número grande de publicações, quando se refina as pesquisa para a área de recursos humanos esse número reduz deforma significativa. E quando se refina mais aplicando para empreendimento como os hostels, o número é ainda menor.

Esta situação torna este tipo de negócio uma caixa de pandora, uma vez que a estrutura destes empreendimentos muitas vezes não é tão contemplada na literatura científica e nem na estrutura econômico financeira na qual estão inseridos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo registro da Federação Internacional de Albergues da Juventude – *Hostelling International* (HI), em 1909, o professor Richard Schirmann a fim de organizar programas de convivência com seus alunos em pequenas viagens de estudos, criou uma alternativa para dispor os alunos, diferente das hospedarias existentes, utilizadas somente para pernoite (HOSTELLING INTERNATIONAL, 2016).

Nasceu assim o primeiro Albergue da Juventude, em um castelo na Cidade de Altena, na Alemanha, no ano de 1912, monumento histórico restaurado que continua em pleno funcionamento nos dias atuais.

Em 1932 foi criada a HI, porem no Brasil a ideia só surgiu na década de 60 junto com o movimento *hippie* e os movimentos estudantis no mundo.



Para Associação de Cama e Café e Albergues do Estado do Rio de Janeiro, (ACCARJ), um *hostel* “é um tipo de acomodação que se caracteriza pela socialização dos hóspedes. Tem quartos privativos e quartos compartilhados, além de áreas em comum.” (ACCARJ, 2016). O Serviço brasileiro de apoio os micros e pequenas empresas complementam que o albergue também é conhecido como pousada da juventude ou hostel (SEBRAE, 2016).

Atualmente é possível observar as variações deste conceito de hostel tradicional como foi descrito pela ACCARJ e pelo SEBRAE. Este fato pode ser explicado por Torres e Grossman (2012), que afirmam que a introdução da inovação é necessária para obtenção de vantagens competitivas e sua sobrevivência no mercado. Alguns exemplos destas inovações ou variações deste conceito tradicional estão o Design hostel, o hostel moradia e o Startup hostel.

O Design hostel são empreendimentos cuja proposta é a “*valorização do design dos espaços com ambientes bem decorados contendo elementos gráficos e obra de arte*” (SEBRAE, 2016). Este novo conceito visa atrair um novo consumidor composto por pessoas que gostam de festas e não são só necessariamente viajantes. Já o hostel moradia é um tipo de hostel voltado para “*o público que precisa trabalhar ou estudar próximo a uma região*” (FEI-SP, 2016). Este tipo de hostel associa o conceito tradicional de hostel a uma estrutura de moradia de longo e médio prazo em espaços diferentes.

E por último, o startup hostel ou hostel para empreendedores que foi um conceito inicialmente desenvolvido pelo Construkt startup hostel, na Índia. Seu objetivo é fornecer um ambiente que associa características de um hostel tradicional a uma estrutura adaptada de um ambiente criativo e voltado para estruturação de futuros negócios (Fonseca, 2016). Ainda segundo Fonseca, essas variações estão na introdução de ambientes preparados para realização de eventos como palestras, *brainstorms* ou para apresentação de proposta de negócios por parte dos *hackpackers* ou *nômades digitais*, como são conhecidos seus hóspedes (Nômades Digitais, 2016).

No Brasil já existe alguns hostels que apresentam estas variações como o Tetris Container Hostel (Foz do Iguaçu), AlmaSanta hostel (Rio de Janeiro), Roam Co-Living (Londres) entre outros.

Em alguns como o Alma Santa é possível se hospedar em troca de trabalho, baseado no conceito ofertas em hostels baseado no *Work Exchange* (intercâmbio de trabalho), segundo os *nômades digitais*, 2016.

Embora existam variações de suas propostas de serviços, no tocante a legislação dos meios de hospedagem, a Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008, também conhecida como a Lei Geral do Turismo, estabelece que:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominado de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS, 2008).

Em 26 de julho de 2011, o Ministério do Turismo (MTur) editou e publicou a Portaria nº 130 que Instituiu o Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos – Cadastur, com a seguinte redação em seu Art. 2º:



O Cadastur abrangerá sociedades empresárias de qualquer natureza, sociedades simples, empresários individuais, profissionais autônomos, os serviços sociais autônomos, bem como cada uma de suas projeções em qualquer parte do País.

Dentre os prestadores de serviços turísticos obrigados ao cadastro junto ao Cadastur foram incluídos os meios de hospedagem, nas seguintes formas: Albergue, Alojamento de Floresta, Cama e Café, Flat / Apart Hotel, Hotel, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada e *Resort*.

Além do Cadastur e do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas), os estabelecimentos turísticos são classificados por meio da Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, instituída pelo Ministério do Turismo (MTur).

Esta portaria criou o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) para aumentar a competitividade do setor hoteleiro, através de critérios de classificação, com a adoção de “estrelas” como símbolo. Esta adesão ao SBClass e sua adoção são de natureza voluntária. Contudo, o SBClass não tipificou o *hostel* como meio de hospedagem.

Atualmente estes empreendimentos são classificados pela ACCARJ que estabelece que um *hostel* associado deve oferecer cinco pontos básicos para seus hóspedes: segurança, higiene, conforto, hospitalidade e bom preço. Este é corroborado por Junior e Ribeiro (2010) que acrescentam a qualidade dos produtos e serviços a estas características.

Porém como não há uma classificação estrutural destes empreendimentos, pelo SBClass ou outro sistema, a avaliação dos serviços oferecidos pelos *hostels* são realizadas por *sites* como os *sites* de reservas *on-line*, como: *booking.com*, *tripadvisor*, *trivago* e *hihostels.com*.

Nestes *sites* cada hóspede faz um *feedback* da sua experiência no *hostel* escolhido para acolhida, e assim é atribuída uma nota média que serve como referência para que potenciais hóspedes tenham interesse em hospedar-se neste *hostel*. Para Cró e Martins (2017), estas ações auxiliariam na decisão do futuro hóspede uma vez que os clientes dos *hostels* escolhem onde vão se hospedar por meio da pontuação atribuída a variáveis como segurança, localização e limpeza. Além disso, os autores observaram que há uma maior disponibilidade dos clientes pagarem um preço mais elevado para empreendimentos com melhor avaliação nos critérios anteriores. Além deste intuito, estes *feedbacks* servem como meio de divulgação para estes empreendimentos.

Outro exemplo de ação de divulgação e delineamento do perfil dos *hostels* localmente, no período da Olimpíada Rio 2016, foi criação de mapa turístico, contendo quarenta e um empreendimentos, entre *hostels* e cama & café.

Este mapa foi estruturado pela Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro (Riotur) e pelo portal *visit.rioem* parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a ACCARJ. O objetivo deste mapa foi divulgar e tornar acessível à localização dos empreendimentos associados à ACCARJ.

Desta forma, é possível observar ações que promovam estes empreendimentos via diversos meios de divulgação. Uma vez que estes tipos de ações permitem, segundo Junior, Ribeiro (2010), auxiliam numa maior visibilidade por parte de seus clientes em potencial.

Já Ladeira e Santini (2012), afirmam que estas ações auxiliam na divulgação dos empreendimentos e no nível satisfação dos clientes. Uma vez que a experiência com serviço influencia mais na relação entre consumo e satisfação com o produto do que a relação entre o preço praticado pelos empreendimentos e o consumo do serviço.



Porém, se faz necessário observar que apesar destas relações de consumo e satisfação serem importantes, no caso dos hostels, a relação preço e consumo ainda é muito latente. Pois este tipo de empreendimento inicialmente tem como característica principal o preço diferenciado.

Desta forma, é possível observar que os hostels ainda tem um longo caminho a percorrer, quando tomado por base estruturas de hospedagem mais antigas. E se faz necessário o desenvolvimento de interações com seus pares e entorno com o intuito de aprender, adaptar-se e reinventar-se por meio de suas experiências do dia a dia associadas ao assessoramento de entidades e ferramentas. Para Torres e Grossman (2012), as organizações que apresentam este perfil permitem o desenvolvimento destas ações que incrementam a sua capacidade de reação às necessidades do mercado cada vez mais rápido e de forma mais produtiva. Sendo assim, com a finalidade a apresentar algumas destas ações para este estudo optou-se o uso da matriz SWOT como forma de vislumbrar oportunidades e visualizar deficiências.

2.1. MATRIZ SWOT

A percepção das fraquezas e oportunidades pode ser trabalhada segundo Dolabela (2003), por meio de bom planejamento. Ou seja, torna-se um importante guia para tomada de decisões, pois muitos empreendimentos falham por não terem um planejamento que apresente os riscos, as dificuldades, bem como as diversas variáveis que podem impactar a gestão do negócio, neste trabalho um *hostel*.

Uma opção de ferramenta é a matriz SWOT ou DAFO que tem por objetivo apoiar o desenvolvimento do planejamento estratégico, uma vez que permite aos gestores avaliarem as *potencialidades (pontos Fortes / Strengths)*, *fragilidades (pontos Fracos / Weakness)*, *Oportunidades (Opportunities)* e *Ameaças (Threats)* das práticas organizacionais e tornando-as mais adequadas as práticas de mercado (ROBBINS, 2001; VALUE BASED MANAGEMENT, 2015). Uma vez que o objetivo desta ferramenta “... é identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes para, e capazes de, lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente empresarial.” (JOHNSON e colaboradores 2007, p.35). Ou seja, “demonstra qual o sentido que deve ser adotado pelo destino para trazer resultados positivos através de ações e metas que devem ser criadas para a execução desses resultados esperados, obedecendo, assim, ao cronograma das ações a serem implementadas”. (Santos e Guzman, 2014)

Desta forma, “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos” (Serra, Torres e Torres, 2004, p. 28). Esta função poderia ser confirmada por meio da impossibilidade das organizações estarem aptas a investirem a todo tempo e em todas as áreas. “Desta forma, as ferramentas de gestão estratégica, entre elas, a SWOT, contribuem, efetivamente, para a” vantagem competitiva das empresas hoteleiras e sua maior aplicação pelos gestores proporcionaria mais otimização dos resultados e mais vantagens competitivas” (TOMAZZINI E BITENCOURT, 2013, p.69). O que para Martins e colaboradores. (2013), devido ao seu perfil diagnosticador, torna essas estratégias mais específicas para cada empreendimento.

Sendo assim, faz-se necessário, segundo Teixeira (2011), que o empreendedor se utilize desta ferramenta para identificar e avaliar oportunidades. Uma vez que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios.

Uma forma de visualizar este cenário e auxiliar na realização de um planejamento que privilegie as informações coletadas é a utilização de ferramentas que permitam uma análise de fácil compreensão e visualização. Neste aspecto a SWOT poderia auxiliar na análise de



possíveis cenários construídos por meio de características observadas nos negócios e suas interações. Isso foi constatado por Melo (2011), em seu estudo sobre o desenvolvimento de políticas públicas para o turismo na cidade de Arará, no qual por meio da swot, diagnosticou a necessidade do desenvolvimento de políticas de incentivo a atividade turística devido a relevância destas ações para o circuito indutor turístico. Já Klemenc (2014) utilizou a análise SWOT para analisar uma empresa do ramo hoteleiro utilizando como base a gestão estratégica a fim de evidenciar as ações que podem ser utilizadas pela empresa ou ações que precisam ser controladas e até eliminadas, para que a mesma consiga se manter no mercado. Como exemplos desta utilização estão os estudos de Barreto e Azeglio (2013) e de YU e HUIMIN (2005), utilizaram a SWOT para avaliar a indústria hoteleira. Sendo que YU e HUIMIN (2005) vão mais além quando utilizam estas organizações Chinesas como forma de verificar as vulnerabilidades desta indústria advindas das mudanças internas da organização e das mudanças ambientais externas a esta mesma organização. Por meio destes exemplos é possível observar que a swot poderia ser utilizada como ponto de partida para avaliação do perfil dos hostels existentes no Rio de Janeiro como base para o planejamento e gestão estratégica da organização. (MARTINS, 2013, p.3) e Santini e colaboradores (2015).

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada tem o intuito de guiar aos leitores do presente trabalho, informando como, onde e porque os dados aqui contidos foram coletados, a fim de outorgar confiabilidade da pesquisa e a obtenção dos objetivos.

A pesquisa aplicada neste trabalho é de natureza descritiva e de cunho qualitativo, pois são apresentadas características e o perfil dos gestores de hostels. Já pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta a base e periódicos científicos, como também em busca em *websites* do IBGE, MTur, SEBRAE e portal *Visit.rio*, ligado à Riotur, no período de março a dezembro de 2017.

Já como método de coleta de dados, aplicou-se um questionário *on-line*, semiestruturado, formatado na ferramenta virtual *Google Docs* e direcionado aos *hostels* associados à ACCARJ. O questionário foi composto por quinze perguntas que tiveram como tema localização, enquadramento tributário e financeiro e características pessoais.

Para tanto, envolve a análise de uma amostra de 13 *hostels* que responderam ao questionário *on-line* aplicado. Esta amostra deriva de uma população que engloba 41 empreendimentos associados à ACCARJ, tipificados como *hostels* e cama & café e, por não estarem sendo pesquisados neste trabalho, foram descartados 5 empreendimentos por serem do tipo cama & café, o que tornou efetivamente uma população final de 36 empreendimentos.

A partir dos dados obtidos, as respostas foram tabuladas e utilizadas para construção de uma matriz swot para cada empreendimento. Para efeito deste estudo, utilizou-se o conceito de matriz swot, como sendo uma ferramenta de apoio para o desenvolvimento do planejamento estratégico, uma vez que permite aos gestores avaliarem as *potencialidades* (*pontos Fortes / Strengths*), *fragilidades* (*pontos Fracos / Weakness*), *Oportunidades* (*Opportunities*) e *Ameaças* (*Threats*) das práticas organizacionais e torna-las mais adequadas as práticas de mercado (ROBBINS, 2001; VALUE BASED MANAGEMENT, 2015), conforme quadro 1:

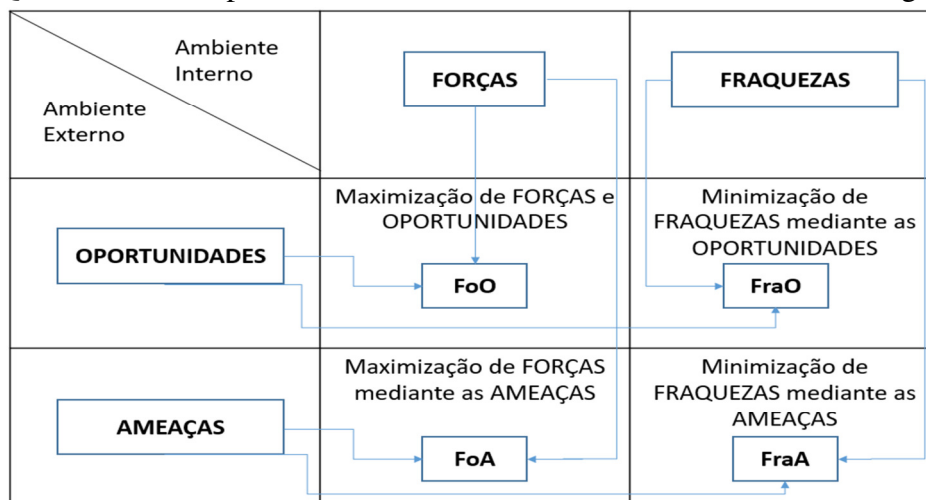
Quadro 1: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado pelos autores

Desta forma, nesta matriz, cada resposta foi distribuída em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças o que permitiu a análise destes pontos e a construção de estratégias de atuação para o cenário apresentado no estudo, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Matriz para análise de SWOT – Estabelecimento das estratégias



Fonte: Confeccionado pelos autores

Após esta etapa foi possível verificar os pontos que deveriam ser maximizados e os pontos que deveriam ser minimizados para cada empreendimento e seus gestores. Este levantamento, também permitiu a construção dos processos que deveriam ser implementados e os pontos que deveriam ser atacados primeiramente.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa iniciou-se com uma visita feita à sede da ACCARJ, em Copacabana, para apresentar à assessora da presidência - Sra. Carla Lee, a intenção do estudo sobre os *hostels* e obter autorização para usar o nome da associação junto aos associados. Na sequência, um contato telefônico foi realizado com todos os *hostels* associados, comunicando sobre a pesquisa, em forma de questionário *on-line* com questões abertas, de múltipla escolha e dicotômicas.

De toda a população associada à ACCARJ, foram recebidas 13 respostas, que passaram a ser a amostra do trabalho.

Pela evolução histórica de abertura dos *hostels*, apresentada na tabela 05, iniciada desde 2005, percebe-se que os Jogos Pan Americanos de 2007 não fizeram com que houvesse o aparecimento de novos empreendimentos, bem como com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável em 2012, conhecida como Rio +20. Após



este período houve um discreto incremento por causa da aproximação da Copa do Mundo FIFA em 2014, e nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos ocorreu um expressivo incremento.

Já em termos de localização, os *hostels* estão estabelecidos na cidade por regiões, onde se verifica que mais da metade estão na Zona Sul, acompanhando a evolução dos demais tipos de meios de hospedagem, principalmente os hotéis, *flats* e *apart-hotéis*.

Isto se deve à aproximação das praias, bares, boates e teatros para fins de lazer, bem como dos centros de convenções e do centro financeiro da cidade, tratando-se de turismo de negócios.

Todos os empreendimentos pesquisados estão constituídos formalmente, e assim, definiram sua forma jurídica, que determina como a empresa é tratada pela lei, bem como o relacionamento jurídico com terceiros, como empregados e fornecedores.

Pelo levantamento apresentado, a forma que continua sendo a mais aplicada é a Sociedade Limitada (76,9%), seguida pelo MEI (Micro Empreendedor Individual) com 15,4% e outras formas de organização com 7,7%.

Contudo, é importante frisar o aparecimento da forma Micro Empreendedor Individual (MEI), instituída através da Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, onde o empreendedor trabalha por conta própria, conseguindo se legalizar como pequeno empresário.

Quanto ao enquadramento tributário, somente um *hostel* fez a opção de lucro presumido (7,7%). Os demais estão enquadrados no Simples Nacional, como microempresa (empresa de pequeno porte (69,2%) ou MEI(23,1%).

Uma empresa classificada como ME pode ter receita bruta anual ou inferior à R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Acima deste valor até R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) de receita bruta anual a empresa é classificada como EPP. Em ambas, é aplicada uma escala por faixas, abrangendo vários tributos e contribuições, federais, estaduais e municipais.

O empreendedor classificado como MEI pode auferir receita bruta anual até R\$60.000,00 (sessenta mil reais), e o valor dos impostos e contribuições é feito através de um valor fixo mensal, independente da receita apurada.

Já em relação ao perfil dos sócios, o estudo apura três pontos: grau de escolaridade, faixa etária e experiência profissional. No tocante ao grau de escolaridade pode-se perceber que a maior parte dos empreendedores tem nível superior e pós-graduação, o que demonstra o acesso às informações e o entendimento de assuntos relacionados ao mercado, como observado por Teixeira (2015).

Isso é corroborado por Hernandez-Maestro, Munoz-Gallego e Santos-Requejo (2009), este perfil tem influencia positiva sobre a qualidade de um modo geral, mas quando associada a desempenho da qualidade na realização do serviço exerce pouca influencia.

Em relação à faixa etária, observou-se que o sócio 1 destes empreendimentos são ainda jovens com faixa etária de 31 a 40 anos. Já o perfil do sócio 2 é o que podemos chamar de sócio “maduro”, pois grande parte está com idade entre 41 e 60 anos, cada qual com sua própria experiência profissional, agora aplicada em prol da empresa. Este resultado também é ressaltado no estudo de Silva e Kohler (2015), no qual se observou um perfil de empresários jovens que segundo o autor deveu-se entre outros pontos ao uso deste tipo de empreendimento durante viagens ao exterior e a uma identificação pessoal com o tipo de negócio por parte dos empresários.



Tabela 1 - Experiência profissional dos sócios

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
	SÓCIO 1	SÓCIO 2	SÓCIO 3
HOSTEL 1	Designer Gráfico	Biólogo	
HOSTEL 2	Empresário	Empresário	
HOSTEL 3	Vendas	Empresário	Professor
HOSTEL 4	Funcionário Público	Empresário	
HOSTEL 5	Hotelaria	T.I.	Funcionário Público
HOSTEL 6	Gestor de Turismo	Recursos Humanos	
HOSTEL 7	Empresário		
HOSTEL 8	Publicitário	Engenharia Ambiental	
HOSTEL 9	Comunicação Social	Ciências Aeronáuticas	Relações Públicas
HOSTEL 10	Comunicação Social	Investidor	Investidor
HOSTEL 11	Empresário	Empresário	
HOSTEL 12	Músico	Administrador	Administrador
HOSTEL 13	Marketing	T.I.	Jornalista

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Pelas experiências profissionais apresentadas verifica-se que para empreender em algo novo e desconhecido, é necessário conhecer bem onde investir tempo e capital. Os empreendedores foram sabatinados quanto à procura de ajuda na abertura ou em gerir a administração do *hostel*, quando somente 30% afirmaram ter recorrido ao SEBRAE, à ENDEAVOR ou à ACCARJ.

Constata-se que todos que procuraram ajuda, foram ao SEBRAE. Na análise da fonte de recursos utilizados pelos empreendedores para o devido funcionamento dos *hostels*, procura-se apurar se são recursos próprios que envolvem a aplicação do capital dos proprietários, ou se há recursos de terceiros, em forma de empréstimos, como Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), bancos comerciais, investidores anjos entre outros.

Desta forma, observa-se que apesar dos empreendedores apresentarem um bom nível de escolaridade e de conhecerem a finalidade do uso de ferramentas que auxiliem no planejamento e na gestão do empreendimento. Na prática, mais da metade dos entrevistados não utilizam nenhuma ferramenta de gestão de empreendimento. Dentre os motivos estão a falta do efetivo conhecimento dos benefícios desta ferramenta, por economia de tempo e custo para possíveis adaptações necessárias no negócio ou por estarem satisfeitos com o andamento da situação administrativa e financeira destas empresas. Porém é possível observar que o empreendedorismo no turismo se torna um fator determinante para inovação (RODRIGUES, ANJOS E AÑAÑA, 2017). Uma vez que as práticas empreendedoras motivam seus gestores a mudarem seus negócios por exigência do mercado, sejam estas por exigência de seus clientes ou de sua necessidade de mudança de posicionamento através do oferecimento de novos produtos/serviços ou por oportunidade de mercado.

Sendo assim de posse destas informações apresentadas pode-se construir uma matriz de swot com o intuito de estabelecer estratégias que pudessem auxiliar na melhoria das práticas ou estrutura de cada empreendimento. Para efeito deste artigo escolheu-se apenas uma para exemplificação dos resultados, conforme do quadro 3.

Quadro 3: Matriz para análise de SWOT – Estabelecimento das estratégias para avaliação do perfil dos gestores de hostels

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de pouco investimento e espaço • Permite uma variedade no posicionamento do negócio • Ambiente informal e receptivo 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitos <u>hostels</u> localizados numa mesma área (zona sul) • Pouco investimento em ações para divulgação destes empreendimentos • Falta de padronização dos serviços do empreendimentos
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não padronização tributária • Construção de um calendário de eventos pela prefeitura do Rio de Janeiro • Demanda do mercado por lugares com baixo custo para hospedagem e com um perfil mais informal 	<ul style="list-style-type: none"> • O fato de não haver uma classificação tributária definida permite ao empreendedor experimentar o negócio sem muito investimento. • Demandar novas <u>Uhs</u> par atender a necessidade de hospedagem para os eventos do calendário
<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tipificação destes empreendimentos dentro dos órgãos de classe • Negócio novo e em construção na área de turismo • A existência de novos entrantes no mercado • Crise econômica 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar a estrutura do empreendimento • Desenvolver parcerias com sites de busca e venda • Desenvolver e fortalecer redes de negócios com o mesmo perfil empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de padronização dos processos de gestão • Trabalhar com a existência da concorrência principalmente na área da zona sul • Desenvolver ações de posicionamento por parte dos empreendimentos

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

A partir destas informações foram sugeridas mudanças tanto em termos de imagem, parceria, procedimentos, estruturas, fomento a busca pela qualidade dos serviços e empreendimentos, criação de redes que permitam o fortalecimento destes empreendimentos no mercado entre outros.

Uma vez que é possível verificar apesar destes empreendimentos terem uma concorrência acirrada dentro da própria classe e fora, ainda é possível a criação de parcerias que auxiliem no crescimento e estruturação desta nova entidade empresarial.

Por outro lado, o fato de ainda não haver uma padronização nesta estrutura de negocio permite que novos empreendedores entrem no jogo que em termos de movimentação de mercado torna-se interessante, mas em termos de percepção da classe (hostels) pelos clientes pode se tornar um risco por não haver este discernimento.

A partir da análise realizada foram sugeridas algumas ações para o desenvolvimento de estratégias com a finalidade de auxiliar os gestores de hostels da cidade do Rio de Janeiro pesquisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um modo geral é possível observar que os meios de hospedagem tipificados como hostels ainda não são um tipo de negócio relativamente novo e em construção, uma vez que se percebem suas variações e experimentos por parte de seus gestores. O que pode explicar a



falta de um acompanhamento deste setor de forma normatizada para auxiliar na classificação do mesmo de forma tributária e a construção de medidas que auxiliem este novo público. Uma vez que a Lei Geral do Turismo estabelece os critérios para os empreendimentos enquadrados como meios de hospedagem, bem como o Cadastur tipifica-os, determinando que seja todos cadastrados, o que faz que sejam reconhecidos como empresas formais, pois apresentam todos os documentos necessários. Todavia, no próprio sistema de classificação oficial do MTur, o SBClass, os hostels não são tipificados como meios de hospedagem. Importante ressaltar que a modalidade cama e café estão incluídos nesta classificação.

Portanto, é necessário que a entidade representativa dos hostels, no caso a ACCARJ, em conjunto com o SEBRAE, promover debates para que um caminho seja encontrado a fim de haja a inclusão dos hostels no SBClass. Outro ponto, observado que durante a confecção da matriz e, posteriormente a análise desta SWOT, observou-se que ainda há um caminho longo a ser percorrido pelos gestores de hostels. Além disso, foi possível verificar que se faz necessário à construção de um padrão de negócio para estes empreendimentos por meio de assessorias como SEBRAE entre outros, a fim de auxiliar na gestão e no posicionamento destes empreendimentos no mercado, conforme defendido por Melo (2011), Klemenc (2014).

Um exemplo disso é o enquadramento tributário que segundo a pesquisa mostra que quase 70% dos *hostels* optaram pelo regime do SIMPLES (gráfico 03), que abrange os principais tributos federais, estaduais e municipais, no qual é aplicada uma determinada escala aplicada conforme o faturamento mensal e o faturamento acumulado dos últimos 12 meses, facilitando muito a gestão e a contabilidade do negócio. No entanto, 23% dos *hostels* estão enquadrados como MEI, que conforme legislação vigente é uma empresa constituída de um único sócio e que pode ter um único colaborador e com faturamento anual de até R\$60.000,00 (Portal do empreendedor, 2016) A contribuição tributária é através de um valor fixo pago mensalmente. Isso pode ser bastante favorável para os empreendedores que tenham iniciado seus negócios, e que no início das atividades tenham o faturamento abaixo do ponto de equilíbrio (entre receitas e despesas) e do lucro. Certamente, uma fatia dos negócios que estão enquadrados como microempresa ou empresa de pequeno porte poderia estar gozando com menores gastos em pagamentos de tributos, até efetivamente alcançarem o que estão pagando atualmente.

De um modo geral, a normatização destes empreendimentos permitiria uma melhor estruturação destes negócios e uma proteção para o setor de hospedagem como um todo. Uma vez que protegeria os empreendimentos legalizados de empreendimentos amadores e sem estrutura se antevendo a problemas de ordem pública e social, conforme apresentado pela EuroPraxis Consulting no artigo “La problemática de la oferta de alojamiento turístico no reglada em España” (2008).

6. REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DE CAMA & CAFÉ E ALBERGUES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **O que é um Hostel/Albergue**. 2016. Disponível em: <<http://www.accarj.org.br/o-que-um-hostelalbergue>>. Acesso em: 13 ago. 2016.
- BARRETO, A.; AZEGLIO, A. La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMES do alojamiento turístico, v. 22, n. 6, p. 1140-1159, 2013. Revista Estudios y Perspectiva en Turismo. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000600007. Acesso: 25 mar. 2017.
- CRÓ, S.; MARTINS, A. M. The importance of security for hostel price premiums: european empirical evidence. **Revista Tourism Management**, v. 60, p. 159-165, 2017. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517716302370>. Acesso em: 10 fev. 2017.



DOLABELA, F. C. **Empreendedorismo: uma forma de ser**. Brasília: AED, 2003.

EUROPRACTIS CONSULTING. La problemática de la oferta de alojamiento turístico no reglada em España. Disponível em: www.cambramallorca.com/documentos/Desp_548.pdf. Acesso em: 13 jan. 2017.

FEIRA DE EMPREENDEDORISMO FEI. Disponível em: <http://www2.fei.edu.br/feiradeempreendedorismo/portifolio/hostel-made-in-brazil/hihostelbrasil.com.br/institucional/>. Acesso em: 13 jan. 2017.

FONSECA, M. **Conheça o hostel da Índia feito só para quem é empreendedor**. Disponível em: <http://http://www.guiagphr.com.br/novidadesMercadoDetalhe.asp?iid=16726>. Acesso em: 13 jan. 2017.

HERNANDEZ-MAESTRO, R.M.; MUNOZ-GALLEGO, P.A.; SANTOS-REQUEJO, L. Tourism and Hospitality Research. Small-business owners knowledge and rural tourism establishment performance in Spain. v. 48, n. 1, p. 83-95, 2009. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287508328794>. Acesso: 05 mar. 2017.

HOSTELLING INTERNATIONAL. **Institucional**. 2016. Disponível em: <http://hihostelbrasil.com.br/institucional/>. Acesso em: 13 ago. 2016.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Explorando a Estratégia Corporativa. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JUNIOR, P.C.; RIBEIRO, N. S. Comportamiento estratégico del sector de servicios de alojamiento en la Industria del turismo. Análisis de la conurbación Fronteira da Paz. Revista Estudios y Perspectiva en Turismo. v. 19, n.6, p. 1011-1033, 2010. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000600008. Acesso: 10 mar. 2017.

KLEMENC, C.T. GESTÃO ESTRATÉGICA: Aplicação da análise SWOT em uma empresa hoteleira. Trabalho de Graduação à Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, como condição parcial para a conclusão do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial. São Sebastião, 2014.

LADEIRA, W. J.; SANTINI, G. C. F. O. Background and dimensions of consumption experience in Brazilian hotels, v.12, n.4, p.59-72, 2012. Tourism and Hospitality Research. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1467358413502666?journalCode=thrb>. Acesso: 05 mar. 2017.

MARTINS, P.L.; NETA, M. C. S.; MARTINS, M.F.; ALMEIDA, R.L.A.; TORRES, K.A. Hotelaria e turismo sustentável: estudo de caso em uma pousada na cidade de Tiradentes/MG. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia: Gestão e Tecnologia para a competitividade. Outubro de 2013.

Ministério do Turismo. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/D.html). Acesso: 20 mai. 2017.

MELO, N.R. de. A aplicação da análise SWOT no planejamento turístico de uma localidade: o caso de Araxá, MG. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2., p.164-176, ago. 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cadastur – Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas – Códigos CNAE para Pessoas Jurídicas não MEI**. 2016. Disponível em: http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/arquivos_cnae/PessoaJuridicaNaoMEI.pdf. Acesso em: 03 set. 2016.

_____. **Cadastur – Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas – Códigos CNAE para Pessoas Jurídicas tipo MEI**. 2016. Disponível em: http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/arquivos_cnae/PessoaJuridicaMEI.pdf. Acesso em: 03 set. 2016.

_____. **Portaria Nº 130, de 26 de julho de 2011**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/portaria-n-130-de-26-de-julho-de-2011>. Acesso em: 03 set. 2016.

_____. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. 2016. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>. Acesso em: 03 set. 2016.



_____. Pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). 2017. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7499-carnaval-deve-movimentar-r\\$-5,8-bilh%C3%B5es-no-turismo-brasileiro.html](http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7499-carnaval-deve-movimentar-r$-5,8-bilh%C3%B5es-no-turismo-brasileiro.html)>. Acesso em: 03 fev. 2017.

NOMADES DIGITAIS. **Novo conceito de hostel oferecido especialmente para nômades digitais**. Disponível em: <http://nomadesdigitais.com/novo-conceito-de-hostel-oferece-especialmente-para-nomades-digitais/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

PORTAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. **Lei Nº 11.771, de 17 de setembro de 2008**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm>. Acesso em: 17 set. 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. **Lei Complementar Nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/leis-e-decretos/lei-complementar-no-128-2008>>. Acesso em: 17 set. 2016.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2001

RODRIGUES, G.J.M.; ANJOS, F.A.; AÑAÑA, E.S. El perfil emprendedor y la predisposición para innovar de los gestores de las MPE's turísticas: El caso del barrio de Praia Grande en São Luís, Maranhão, Brasil. **Revista Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 26, p.107-127, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2016.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia das empresas no Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia%20das%20empresas%20no%20Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2016.

_____. **SEBRAE mercados**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/voce-sabe-o-que-sao-design-hostels/>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

SANTINI, S.; FAVARIN, E.V.; NOGUEIRA, M.A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.8, n.1, 2015. Disponível em: <<https://http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2121>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

Santos, I. J.; Guzmán, S.J.M. Turismo de experiência: uma alternativa socioeconômica para Itacaré (BA)? **Cardeno Virtual de Turismo**, v. 14, n. 2, p. 117-132, 2014. Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/796/394>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004

SILVA, T.M.; KOHLER, A. F.; O mercado de albergues/hostels do município de São Paulo-Brasil: caracterização e avaliação de estabelecimentos e empreendedores. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, v. 5, n.1, p. 54-78, 2015. Disponível em: <<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/viewFile/1585/1308>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

TEIXEIRA, R. M. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Revista Turismo Em Análise**, v.22, n.1, p. 195-209, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rta/article/download/14246/16064>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

TOMAZZONI, E.L. BITTENCOURT, R. Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. **Revista Turismo em análise**, v. 24, n. 1, 2013.

TOMAZZONI, E. L. TAVARES, J. M. Empreendedorismo y gestion de recursos humanos en la hotelaria de Brasil: Un estudio bibliometrico. **Revista Estudios y Perspectiva en Turismo**. v. 23, n.3, p.547-565, 2014. Disponível: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v23n3/v23n3a07.pdf>. Acesso: 01 mar. 2017.

TRAVEL & TOURISM COUNCIL WTTTC. Relatório de impacto econômico do Travel & Tourism Council. 2016. Disponível em: <<https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis>>. Acesso em: 10 fev. 2017.



VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods**. Site <http://www.valuebasedmanagement.net>. Acesso em 10 de Nov. 2015.

VISIT.RIO. **Mapa Albergues 460x315mm.** 2016. Disponível em: <https://www.wetransfer.com/downloads/20b63903916e296f3689c3cc806812b420161006173706/fa7b2b50f24fe332b252cbcb5ce8118020161006173706/051a48>. Acesso em: 10 out. 2016.

YU, L.; HUI MIN, G. Hotel Reform in China A SWOT Analysis. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 46, n. 2, p. 153-169, 2005.