

Práticas de Gestão das Operações para o Sucesso de *Hostels* Paulistanos
Operations management practices for hostels paulistanos success
Prácticas de gestión de operaciones para albergues Paulistanos Success

Recebido: 25/04/2020 | Revisado: 26/04/2020 | Aceito: 06/05/2020 | Publicado: 12/05/2020

Rodrigo Ribeiro de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1006-6500>

Instituto Federal de São Paulo, Brasil

E-mail: rodrigoriibeirosp@hotmail.com

Taymara Ingrid Leonardi

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4726-8229>

Instituto Federal de São Paulo, Brasil

E-mail: leonardi.t@aluno.ifsp.edu.br

Dennis Minoru Fujita

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0419-5338>

Instituto Federal de São Paulo e Universidade Santo Amaro, Brasil

E-mail: dmfujita@gmail.com

Eryck Yudi Tomita Yamauchi

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8091-1159>

Instituto Federal de São Paulo, Brasil

E-mail: yudi660@gmail.com

Fernando Nascimento Zatta

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5571-0673>

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil

E-mail: zatta@hmzconsulting.com.br

Miguel Shiniti Aguená

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1811-4391>

Instituto Federal de São Paulo, Brasil

E-mail: miguel.aguena737@gmail.com

Resumo

O aumento do turismo estrangeiro refletiu na maior diversificação dos meios de hospedagem na cidade de São Paulo. Entre esses equipamentos, o *hostel* se apresenta como opção turística econômica e que atende, principalmente, a uma parcela jovem desses turistas estrangeiros. Dessa forma, o planejamento e o controle das operações em *hostels* se tornam ferramentas de gestão para atender melhor o turista. Este trabalho propõe uma análise qualitativa com abordagem exploratória e descritiva, com o objetivo de traçar um panorama atual dos *hostels* paulistanos. Os resultados demonstraram que um eficaz planejamento das operações, assim como uma hospitalidade diferencial pode proporcionar acessibilidade na cidade e propiciar maior número de turistas nacionais e internacionais, que buscam por um ambiente harmonioso e experiências interpessoais, o que promove mais trocas culturais, bem como incentivo para a cidade se tornar mais agradável em meio a um ambiente ultra urbanizado e apático. Percebe-se que os *hostels* em questão utilizam o que há de mais atual no que se refere à gestão de suas operações com fins de fidelização de clientes, sem perder a característica de um *hostel*, que é ser um ambiente acolhedor, no qual é possível trocar experiências únicas, como: cultura e empatia, por exemplo.

Palavras-chave: Planejamento; Controle; Operações; *Hostels*; São Paulo.

Abstract

The increase in foreign tourism reflected in the greater diversification of lodging facilities in the city of São Paulo. Among these facilities, the hostel presents itself as an economical tourist option and serves mainly a young portion of these foreign tourists. In this way, the planning and control of operations at hostels become management tools to better serve the tourist. This work proposes a qualitative analysis with an exploratory and descriptive approach, in order to draw a current panorama of São Paulo hostels. The results showed that effective planning of operations, as well as differential hospitality, can provide accessibility in the city and provide a greater number of national and international tourists, who seek a harmonious environment and interpersonal experiences, which promotes more cultural exchanges, as well as encouragement for the city to become more pleasant amid an ultra urbanized and listless environment. It is noticed that the hostels in question use the most up-to-date information regarding the management of their operations for the purpose of customer loyalty, without losing the characteristic of a hostel, which is to be a welcoming environment, in which it is possible exchange unique experiences, such as: culture and empathy, for example.

Keywords: Planning; Control; Operations; Hostels; São Paulo.

Resumen

El aumento del turismo extranjero se reflejó en la mayor diversificación de las instalaciones de alojamiento en la ciudad de São Paulo. Entre estas instalaciones, el albergue se presenta como una opción turística económica y sirve principalmente a una porción joven de estos turistas extranjeros. De esta manera, la planificación y el control de las operaciones en los albergues se convierten en herramientas de gestión para servir mejor al turista. Este trabajo propone un análisis cualitativo con un enfoque exploratorio y descriptivo, para dibujar un panorama actual de los albergues de São Paulo. Los resultados mostraron que la planificación efectiva de las operaciones, así como la hospitalidad diferencial, pueden proporcionar accesibilidad en la ciudad y proporcionar un mayor número de turistas nacionales e internacionales, que buscan un ambiente armonioso y experiencias interpersonales, lo que promueve más intercambios culturales, así como aliento. para que la ciudad se vuelva más placentera en medio de un ambiente ultra urbanizado e indiferente. Se observa que los albergues en cuestión utilizan la información más actualizada sobre la gestión de sus operaciones con el fin de fidelizar a los clientes, sin perder la característica de un albergue, que es ser un ambiente acogedor, en el que es posible intercambiar experiencias únicas, como: cultura y empatía, por ejemplo.

Palabras clave: Planificación; Control; Operaciones; Albergues; São Paulo.

1. Introdução

Diante de um cenário de grande desejo de turistas pela cidade de São Paulo, as organizações de hospitalidade paulistanas, em geral, apresentam grandes variações mercadológicas em vista do amplo perfil de consumidores atendidos, bem como devem ser ágeis e flexíveis para responder rapidamente às mudanças e novas exigências do mercado. Sendo assim, planejar, programar, controlar e adaptar os processos de operações são funções básicas para o êxito organizacional no contexto atual.

Em vista de um contexto gerencial cada vez mais focado em redução de custos, a habilidade de conciliar os insumos e ou recursos disponíveis, que incluem: matéria-prima, recursos humanos, equipamentos e instalações, materiais e serviços se tornam vitais para a continuidade dos empreendimentos.

Esta situação se torna mais complexa na questão de prestação de serviços, pois a satisfação do cliente sofre interferência direta, em tempo real, incluindo as ações e as atitudes dos funcionários, bem como a forma de interação com esses consumidores, sendo afetada pela característica de perecibilidade dos serviços (incapacidade de sua estocagem), o que mostra a importância da previsão da demanda para um planejamento e controle eficazes e em equilíbrio com a capacidade demandada. Isso significa que um serviço perdido não pode ser utilizado para satisfazer a um incremento de demanda posterior (Castelli, 2016; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

O objetivo deste estudo está em verificar o funcionamento do planejamento e do controle das operações dos *hostels* da cidade de São Paulo e revisá-los com as teorias e literatura da área de gestão de operações.

2. Revisão de Literatura

O número de turistas, em viagens internacionais, em 2019, chegou a 1,5 bilhão com crescimento de 4% em relação ao ano anterior, gerando um fluxo de US\$ 1,462 trilhão, representando, assim, 10,4% do Produto Interno Bruto – PIB mundial. Um em cada dez empregos no mundo são gerados pela cadeia produtiva do turismo. Isso representa mais de 300 milhões de pessoas empregadas ao redor do mundo (UNWTO, 2020).

Sugere-se que a cultura da hospitalidade passe, cada vez mais, a nortear o comportamento de todas as empresas prestadoras de serviços, em especial, daquelas que compõem o *trade* turístico, para torná-las mais competitivas no cenário atual e daquele delineado para o futuro. Partilha-se da convicção de que a grande revolução na prestação dos serviços ocorrerá na medida em que as organizações incorporarem o paradigma da hospitalidade em sua gestão (Castelli, 2016).

A experiência oferecida ao cliente é parte fundamental do processo de prestação do serviço. A atenção aos processos ligados aos produtos e serviços é tão importante quanto os processos vinculados à transmissão da experiência do serviço ao cliente (Cabrera, 2016).

O nível de qualidade de prestação de um serviço é consolidado no ato de seu consumo, de forma imediata, em que as ações dos funcionários, o nível de interação e a qualidade desse serviço prestado interferem, automaticamente, na satisfação desse cliente. O desafio de gerenciar estas operações recai na questão de perecibilidade dos serviços (incapacidade de sua estocagem), o que mostra a importância da previsão da demanda, um planejamento e controle eficazes em equilíbrio com a capacidade de atendimento. Isso significa que um serviço

perdido não pode ser utilizado para satisfazer a um incremento de demanda posterior (Castelli, 2016; Zeithaml et al., 2014).

Sendo assim, serviços de alta qualidade podem proporcionar vantagem competitiva considerável a uma organização, ao reduzir os custos de retrabalho, de reclamações e de ressarcimento e, mais importante, gerar clientes satisfeitos. Alguns gestores de operações acreditam que, em longo prazo, qualidade é o fator isolado mais importante que afeta o desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2017).

Portanto, o planejamento e o controle nas empresas visam garantir que a produção ocorra de maneira eficiente, em quantidade adequada, em momento oportuno, em nível de qualidade correto, produzindo produtos ou serviços eficazes, isso se faz possível dentro de uma previsão de demanda futura com o máximo de precisão, minimizando as incertezas (Ching, 2010; Arnold, 2012; Corrêa, 2013).

Conforme Spínola, Lopes, Souza & Barros (2020) o turismo é uma atividade demandadora de uma série de serviços e produtos oriundos de outros setores da economia e dependente da articulação entre as diversas esferas da sociedade.

No ano de 2018, o turismo da cidade de São Paulo representou 9,8% do PIB nacional para a atividade, tendo uma receita de R\$ 12,9 bilhões com 15,7 milhões de turistas, o que representa um crescimento de 1,9% em relação ao ano anterior. Desses turistas, que visitaram a cidade de São Paulo, se têm 2,9 milhões de estrangeiros das mais diferentes nacionalidades, com destaque para os países do Mercosul (SPTURIS, 2019).

Na Cidade de São Paulo, os turistas nacionais permaneceram em média três dias com gasto médio diário de R\$ 180, enquanto os turistas internacionais permaneceram, em média quatro dias, com um gasto médio diário de R\$ 484, tendo-se a arrecadação de Imposto sobre Serviços – ISS, pela Prefeitura de São Paulo, na ordem de R\$ 379 milhões com hotelaria, eventos, agenciamento e assemelhados em 2019 (SPTURIS, 2020b).

Apesar da estrutura formal implantada na cidade de São Paulo, nos últimos quinze anos ocorreram: o desenvolvimento de novos negócios relacionados ao segmento de hospitalidade para atender a novas demandas de mercado, principalmente, com relação aos altos custos dos serviços disponíveis na capital, com destaque às novas modalidades de hospedagem, em especial os *hostels*, que são considerados como um tipo de acomodação regida pela simplicidade do serviço e custo, ofertando o aluguel de camas individuais com o compartilhamento do quarto ou o modelo de quarto privativo tradicional.

Eram 79 *hostels* devidamente cadastrados, na cidade de São Paulo (Cadastrur), representando 3.086 leitos em 2018, apresentando um crescimento de 25,44% em relação ao ano anterior. Essa demanda fez a taxa de ocupação nos *hostels* em 2019 chegar a 57,29%, uma das maiores nos últimos sete anos, com destaque para os meses de janeiro, de fevereiro, de março e de junho (taxa de ocupação acima dos 60%), e diária média de R\$ 55,96 (Abreu & Da Silva, 2018; Gomes, 2014; Lima, 2015; Toledo, Braida & Colchete Filho, 2018; Saraiva, 2013; Silva, 2014; SPTURIS, 2019; 2020a).

A alta representatividade econômica do segmento turístico decorre de que qualquer viagem gera retorno econômico ao local. Os *hostels* são componentes essenciais na infraestrutura de apoio aos viajantes, principalmente os mochileiros, que foram fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico local (Lage & Milone, 2000; Hay, 2019).

A demanda é caracterizada pelo público, que busca o “conforto para uma noite bem dormida e com descontração de um ambiente informal com possibilidade de comunicação com outros hóspedes” (Giaretta, 2003; Toledo et al., 2018). Nesse serviço de hospedagem, simplificado e econômico, há a possibilidade de compartilhamento de cozinhas, casas de banho, *lounges* e ambientes de lazer em geral, com o intuito de suprir as necessidades básicas dos hóspedes, sem perder o caráter coletivo, abrindo espaço para a socialização em um ambiente informal (Abreu & Da Silva, 2018; Silva, 2014; Tavares & Fraiz Brea, 2017).

O *hostel*, geralmente, oferece um ambiente propício para troca de valores, não só porque são jovens de diferentes regiões e nacionalidades, culturas e condições sociais, em um ambiente informal, mas também porque precisam praticar esses valores pessoais para a boa convivência, já que praticamente todos os espaços desse alojamento são compartilhados (Thomazi & Baptista, 2016).

Nesse tipo de hospitalidade, as diárias são mais convidativas e os quartos são, geralmente, coletivos, sendo assim um ambiente mais informal e orientado para a aventura, uma vez que possibilita melhor socialização com indivíduos de diferentes culturas quando comparado com um hotel.

3. Metodologia

O método da pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo, a abordagem qualitativa tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e, ainda, fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento (Marconi & Lakatos, 2010).

Na primeira etapa um estudo exploratório, no intuito de levantar informações em documentos oficiais para quantificar a atividade. Geralmente, o estudo é exploratório quando há pouco conhecimento sobre o tema a ser abordado (Aaker, Kumar & Day, 2004).

A segunda etapa descritiva, traçando um panorama dos *hostels* da Cidade de São Paulo. Vergara (2005) afirma que a pesquisa descritiva atende de forma mais adequada a intenção de estudos, que pretendem expor as características de determinado fenômeno.

O estudo teve início com a busca por *hostels* mais bem avaliados, na cidade de São Paulo, visitados com o uso de bases de dados disponíveis gratuitamente nos quatro *sites* de hospedagens mais populares no país, sendo: *Booking.com*, *Hostelworld.com*, *TripAdvisor* e *Trivago*. Foram selecionados os dez *hostels* de cada *site* mais bem avaliados (quantitativo) e com maiores pontuações (qualitativo), ao se supor que quanto mais numerosos os comentários, mais frequentado o *hostel*. É notório afirmar que em todos os *sites* foi utilizada a mesma data para simular a reserva, sendo 12 de agosto de 2019.

Ao selecionar os dez *hostels* mais bem avaliados de cada *site*, houve a percepção de que alguns estabelecimentos se repetiam na classificatória, o que resultou em vinte e nove *hostels* selecionados, os quais aparecerão neste estudo, nomeados como H1, H2, etc., a fim de prezar pelo anonimato.

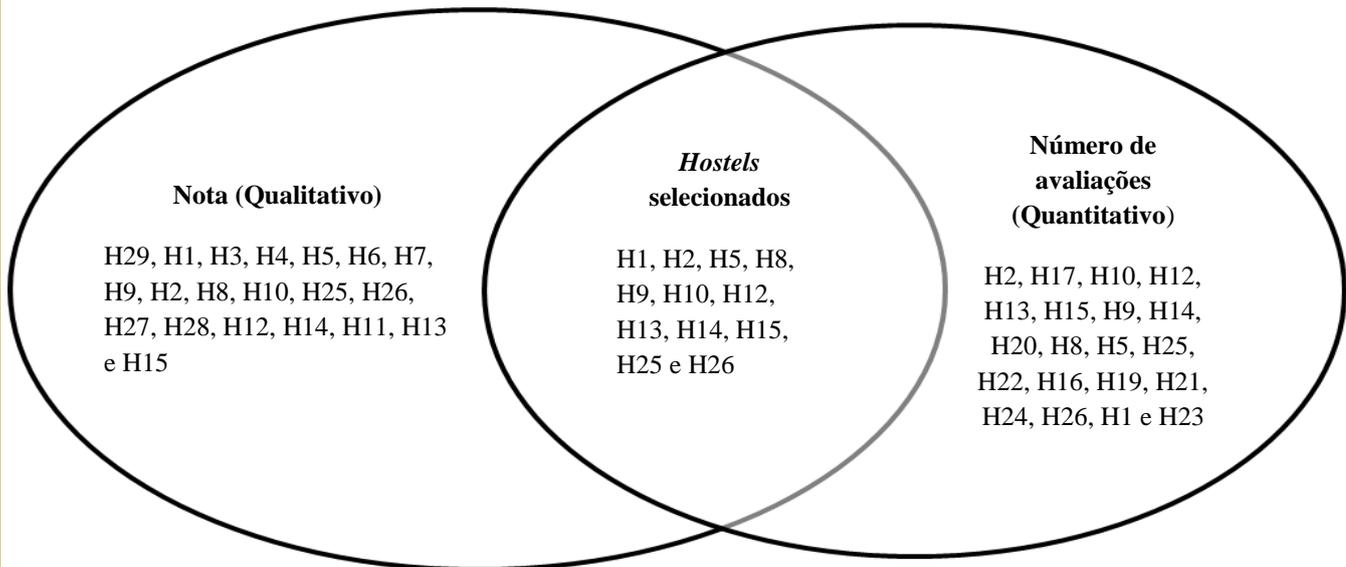
Ao se deparar com essa intersecção de estabelecimentos nos *sites* de pontuação, levantou-se a possibilidade dessa repetição ser o critério de escolha para a realização das entrevistas, porém essa hipótese foi descartada por resultar em um baixo número de estabelecimentos.

Para então seguir com a escolha dos *hostels* a serem visitados, foram ordenados os vinte e nove *hostels* selecionados de duas maneiras: baseando-se na média das notas de todos os *sites* (utilizando a média simples para resolver o problema de *hostels*, que apareceram com pontuações distintas, em mais de um *site*) e outra ordenada pela somatória da quantidade de avaliações (utilizando os números de todos os *sites*, nos quais o estabelecimento era encontrado).

O processo final de seleção ocorreu pela disposição em uma tabela com duas colunas: uma qualitativa, ordenada pelas vinte maiores pontuações e outra quantitativa, ordenada pelos vinte *hostels* com mais avaliações.

O propósito desta última etapa foi o de encontrar estabelecimentos que estivessem dentro das suas colunas de análises (apresentados de forma decrescente), e esses seriam os locais a serem contatados e visitados, conforme a Figura 1.

Figura 1. Intersecção dos 20 *hostels* para a seleção da visita.



Fonte: Elaboração própria.

Com esse processo foram selecionados doze *hostels*, dos quais foram obtidos dados de localização e contato, a fim de se realizarem entrevistas e visitas de campo.

As visitas de campo consistiram em realizar entrevistas sobre a gestão das operações, público-alvo, faixa etária e quais os diferenciais dos *hostels*. Com essas, foi elaborado o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, com o intuito de pedir permissão ao entrevistado para realizar gravações de áudio da entrevista. A entrevista não ocorreria se não houvesse a aceitação e assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido.

Para dar início ao contato para as visitas de campo foi realizado, primeiramente por telefone, a tentativa de contatar os responsáveis pela gerência do *hostel*, tendo-se a explanação do projeto e qual o intuito do estudo, além de questionar sobre o interesse de participar deste estudo, bem como para disponibilidade na realização de entrevista. Alguns *hostels* forneceram seu *e-mail* para envio do projeto detalhado para subsidiar sua decisão de concessão ou não de autorização da visita.

O primeiro contatado (H1) negou-se a participar da pesquisa, mesmo com a oferta de envio do projeto via *e-mail*. Os *hostels* H8 e H10 solicitaram contato em datas específicas nas semanas seguintes ao primeiro contato. Os demais empreendimentos solicitaram o envio de *e-mail* explicativo sobre o projeto e a entrevista, para assim contatar o setor responsável para solicitar a autorização para realização da visita.

Destinou-se o mês de agosto de 2019 para realização dos contatos com os *hostels* e marcar as visitas. Dentro desse período, apenas seis estabelecimentos indicaram uma data para a visita, sendo esses: H5, H10, H12, H14, H25 e H26, todos foram avaliados *in loco*.

As visitas de campo duraram em média quarenta minutos a uma hora, com divisão entre entrevista e passeio guiado para conhecer o estabelecimento. Em todos os seis estabelecimentos visitados houve o consentimento e a assinatura do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”. Ao fim de cada entrevista houve a transcrição, realizando as devidas correções de vícios de linguagem e termos não formais da Língua Portuguesa.

4. Resultados e Discussão

A seguir se apresenta a análise dos resultados das questões respondidas com relação à gestão das operações em *hostels* da cidade de São Paulo.

Os entrevistados acerca do público-alvo dos *hostels*:

Viajantes, um público bem diversificado. Aqui na nossa localização a gente recebe muitas pessoas relacionadas a empresas, então é o **público que a gente fala executivo**, tem muitas empresas aqui ao redor, então a gente recebe pessoas que ficam semana sim e semana não, que vêm fazer trabalhos direcionados aqui na região e acabam se hospedando aqui. **E também viajantes de modo geral, que vêm por turismo mesmo, na cidade de São Paulo.** - H26

O público-alvo é o **corporativo**, pessoas que vêm para **feiras, eventos e cursos.** - H25

Jovem, público jovem. - H5

É meio misturado, nosso maior público é de viajantes, uns 60% estrangeiros, 40% brasileiros. - H10

Temos um *hostel* não para festas, temos um *hostel* com foco na hospedagem tranquila, um *hostel* tranquilo, tipo a casa dos nossos vizinhos, eles são muito em cima do horário do silêncio, quando a gente faz uma festa com música até as 22h porque a lei brasileira permite isso, eles chamam a polícia, começam a xingar os hóspedes, **por isso não podemos fazer um bar aqui dentro com eventos.** Acho que você vai fazer entrevista com o *hostel* Ô de Casa e lá eles têm um bar dentro, mas não pudemos fazer isso aqui então a gente focou na hospedagem mais tranquila e aqui a gente **recebe hóspedes que procuram uma hospedagem mais tranquila**, que não querem bar, eles querem interação com outros hóspedes, mas não com baladas, bebidas, *drink* games igual eles fazem no *hostel* Ô de Casa, e a gente não pode fazer isso por causa do barulho, e a gente tem um *hostel* vegano, que é praticamente o único *hostel* aqui assim. **Temos duas cozinhas, tudo que o *hostel* oferece é vegano, tipo o café da manhã e também temos a Padoca Vegan**, não sei se você conhece é bem famosa aqui. **Então, recebemos o público vegano, também vegetarianos que querem ver como funciona uma padaria vegana, provar produtos veganos e tudo**

que o *hostel* oferece é vegano seja uma caipirinha *night*, óbvio que caipirinha é vegano, a gente faz pasta *night* toda quinta-feira, fazendo macarrão para todo mundo no *hostel*, cada noite temos uma atividade. A gente não exclui pessoas não veganas, é aberta para todo mundo, mas quando você diz que o *hostel* é vegano, a cozinha é separada, porque um não vegano não pode usar panela para cozinhar carne que o vegano vai usar para fazer tapioca vegana.

Pois focamos no público-alvo aqui que são pessoas veganas, pessoas que procuram uma hospedagem tranquila, a gente tem aula de yoga, aulas de meditação, a gente faz caipirinha *night* aos sábados, a gente faz *Netflix* e pipoca para todo mundo e na sexta-feira temos um evento aberto no qual falamos tudo em inglês. Temos vários estudantes aqui, eles recebem desconto de 10% na hospedagem e também pessoas que fazem cursos aqui perto, que têm várias escolas, recebemos famílias, pois temos dois quartos privativos, um com duas camas, outra com quatro camas com duas camas de beliche, nas quais a família pode ficar e nós também somos *pet friendly* onde a pessoa pode ficar com cachorro aqui.

Também oferecemos a vaga de garagem para moto de graça, a gente recebe também existe uma plataforma em inglês *Ioverlander* e lá gente tem o cadastro e está escrito que no *hostel* você vai com sua moto e tem o estacionamento de graça.

Muitas vezes, a gente percebe que um hóspede chega aqui procurando uma balada a gente recomenda o *hostel Ô de Casa* assim como quando eles recebem um hóspede mais tranquilo eles mandam para cá.

As pessoas que buscam a primeira experiência em um *hostel* eles querem experimentar, mas não querem cair em um baladeiro demais, e também já recebemos pessoas de 50 e 60 anos aqui, muitas pessoas que trabalham na região, ficam cinco dias e buscam hospedagem onde possam dormir tranquilos, para ficar porque muitas vezes eles pegam *Uber* ou voltam 2h da manhã e pensam “não, é melhor eu pagar aqui a diária e não gasto com transporte público” e muitos hóspedes femininos, porque temos quartos femininos aqui com banheiro privativo dentro, porque muitas valorizam isso. E você percebe aqui que parece uma casa de avó, todo mundo fala nas redes sociais, é aconchegante e a gente sabe que não é o melhor *hostel* com a melhor estrutura, mas a gente sabe que os hóspedes aqui se sentem em casa, inclusive as pessoas falam “quero uma hospedagem mais tranquila então vou ao *hostel 14*, porque lá é tranquilo”.

Ontem a gente recebeu a avaliação que aqui você se sente em casa, vai encontrar uma família aqui. Turistas Comunitários, muitos turistas que estão viajando trocando o trabalho por viagem e nós trabalhamos com esse sistema. - H12

Na maioria são pessoas jovens que se interessam por aventuras, novas experiências. Atendemos muitos nômades digitais, os novos desenvolvedores de tecnologia, mochileiros que buscam novas experiências e que já têm contato com *hostels* de outras vezes. - H14

De todos os turistas, 46,7% dos que visitam a cidade de São Paulo o fazem por motivos de negócios ou eventos, aproximadamente 16% dos eventos do Brasil acontecem na cidade, sendo mais de 1.600 congressos, convenções e eventos diversos, entre encontros, simpósios, *workshops*. A cidade de São Paulo conta com: 16 universidades; 126 faculdades; 16 Centros de Inovação Tecnológica (SPTURIS, 2019). Esses dados possibilitam fazer uma

conjectura entre quem se hospeda nos *hostels* e os objetivos em sua estadia na cidade de São Paulo.

Percebe-se que os *hostels* têm desenvolvido ações de cooperação, conforme declara o H12, que dependendo do hóspede, eles realocam entre si “H12 e *hostel* Ô de Casa”. Gerando uma vantagem competitiva como confiança interorganizacional. Esses achados corroboram com a pesquisa realizada por Costa & Franco (2018), com os *hostels* da cidade do Rio de Janeiro.

Destaca-se a preocupação do H12 em estar preparado para atender o público feminino. Segundo uma pesquisa desenvolvida pelo *Hostelworld.com*, 75% do público feminino (de 16 a 23 anos) foi ou planeja viajar de mochila, tendo-se 67% dos homens jovens com a mesma pretensão. As viajantes do sexo feminino prestam mais atenção nas avaliações *on-line* de outros hóspedes para escolher seus *hostels*, sendo um fator preponderante ao reservar um *hostel* (quase um terço – aproximadamente 30%), fator de pouca relevância para o público jovem masculino (apenas 22%) (Hostelworld, 2019a).

Importante destacar essa percepção do *hostel* como “uma casa de avó”, em virtude de alguns estabelecimentos resgatarem valores, como: cordialidade e amorosidade. Considera-se que esses valores se diferenciam dos praticados no modelo tradicional de hospedagem, uma vez que, no *hostel*, é possível perceber que há uma característica mais amigável e familiar diferenciada. Os elementos mais importantes dos *hostels* são instalações e equipamentos, localização e atmosfera de simpatia, boas-vindas e limpeza. Os elementos diferenciais da equipe incluem: cortesia, atenção individualizada e vontade de ajudar (Thomazi & Baptista, 2019; Ghazali & Thirumoorthi, 2011).

Existe a possibilidade de o hóspede ficar com seu animal de estimação no H12. Uma pesquisa realizada recentemente mencionou que oferecer o serviço *pet friendly* tem atraído o público específico de donos de animais de estimação, sendo corroborado pela pesquisa com 58,5% dos entrevistados, considerando importante em sua decisão se o meio de hospedagem aceita ou não animais em suas dependências (D'Angelo, 2017).

Alguns turistas viajam e trocam seu trabalho pela hospedagem, algo permitido em alguns *hostels*, em que se acredita que esse modelo pode proporcionar a esses empreendimentos uma estratégia para enfrentar os períodos de sazonalidade, sendo a plataforma *worldpacker* a mais utilizada no Brasil.

O H14 destaca a multipluralidade dos seus hóspedes, tendo-se um novo perfil de consumidor com um novo estilo de vida e de trabalho, com especial atenção para as redes sociais digitais e os meios de comunicação em geral, em que surge o “nomadismo digital”,

termo usado para se referir às pessoas que viajam enquanto trabalham remotamente (Matos, 2016).

O público com maior incidência é:

De 20 a 40 anos. - H26

Entre **25 e 35 anos**, mais ou menos. - H25

Entre **18 e 34 anos** que eu acho que é padrão, que usam redes sociais, etc. - H5

Uma faixa etária de **18 a 30 anos**. Recebemos crianças com algumas regras: têm que estar acompanhados de pais ou responsável e têm que estar em quartos privativos, não podem estar em quartos compartilhados com outros hóspedes, mais por segurança mesmo, e caso os pais não estejam aqui, o irmão ou parente mais próximo tem que ter um termo registrado em cartório. - H10

Hoje temos pessoas de 24 anos até, ontem fiz o *check-in* de uma mulher que o ano de nascimento era 1973, que deve ter uns **50 anos** mais ou menos, mas também temos crianças de três anos, aceitamos nos quartos privativos e não nos compartilhados. - H12

A maioria do público é na faixa etária de **20 a 35 anos**, é o que temos mais. - H14

A faixa etária encontrada neste estudo está entre os 18 a 40 anos corroborando com o perfil do relatório do *Hostelworld.com*. O *hostel*, geralmente, oferece um ambiente propício para troca de valores, não só porque são jovens de diferentes nacionalidades, culturas e condições sociais em um ambiente informal, mas também porque precisam praticar esses valores pessoais para a boa convivência, já que praticamente todos os espaços desse alojamento são compartilhados (Hostelworld, 2019b; Thomazi & Baptista, 2016).

Quanto à eficiência desses empreendimentos, têm-se as seguintes respostas com relação à importância dos eventos realizados na cidade para aumento de consumo, bem como os meses com maiores taxas de ocupação:

Assim por meses eu não tenho uma estatística para te falar, mas assim, **quando têm eventos na cidade a gente recebe bastante hóspedes.** - H26

Está **atrelado aos eventos**, mas normalmente os períodos que mais a gente recebe é **outubro, setembro e maio, porque os eventos mais fortes ocorrem nessa faixa.** - H25

O período que a gente está com a ocupação maior normalmente é **verão**: janeiro, fevereiro e março. É claro **carnaval** sempre lotado, **Lollapalooza**, **CCXP**, esses eventos mais que acontecem em São Paulo, que têm o **diferencial de ser em São Paulo.** - H5

Quando tem algum tipo de **evento internacional**, como por exemplo, quando teve a Copa América, recebemos muita gente da América Latina, então o *hostel* ficou lotado do pessoal que veio assistir os jogos. As vezes têm congressos e conferências e vem bastante gente, por exemplo, teve uma conferência de sustentabilidade então veio muita gente da Costa Rica. Mês passado teve um evento de *jiu-jitsu* no Ibirapuera então veio bastante gente. **É relacionado aos eventos e também a temporada**, agora

estamos entrando **na alta temporada, que começa agora na e vai até o mês de março**, até o *Lollapalooza*, aí dá uma acalmada, abril, maio e junho dá uma acalmada. - H10

Sim, agosto é vazio, bem fraco. Os meses bem **fortes são dezembro, janeiro, fevereiro, março e maio**. Muitos grupos aqui, temos um grupo da USP que fica todos os anos duas semanas aqui. **Julho e também setembro é um mês forte**. E sempre também depende de quando cai o *Lollapalooza*, se cai em abril vai ser mais movimentado abril, esse ano foi bem perto do carnaval, **o carnaval durou mais tempo, as pessoas gastaram mais dinheiro então foram menos pessoas do Lollapalooza aqui**. Depende da programação da cidade, por exemplo, esse ano a gente teve a Copa Sul-américa que juntou com a parada gay e a gente estava cheio. Dezembro tem alguns festivais de jogos então sempre depende um pouco qual feira chega e em qual mês é. Também tem os **eventos da Allianz Parque**, o BTS lotou o *hostel* em duas horas, ou o Palmeiras quando teve as oitavas de final, depende muito dos *shows* que tem no Allianz, ou feriados prolongados, virada cultural. - H12

Naquele velho período de férias, janeiro, julho e dezembro. Se bem que esses períodos de férias não atende tanto quando temos em eventos, como o *hostel* recebe muitos eventos de novas *startups* sendo lançadas, ou até mesmo os eventos semanais que temos, de *shows*, ou até mesmo palestras, atrai mais o público em questão, que eles ficam em um período de três a quatro dias que é quando o evento acontece, então isso atrai os mais esperados. - H14

São Paulo está em primeiro lugar no Brasil e na terceira colocação na América Latina no *ranking* de eventos (ICCA, 2018). São elencados alguns eventos que impactaram positivamente no *trade* turístico na cidade de São Paulo:

- 600 espetáculos teatrais por ano e mais de 100 exibições simultâneas por final de semana;
- 391 blocos de Carnaval de rua cadastrados na Prefeitura de São Paulo;
- 69 Escolas de Samba, 14 do grupo especial, oito do grupo de acesso I, oito do grupo de acesso II e 39 da União das Escolas de Samba de São Paulo;
- 184 casas noturnas (São Paulo e Grande São Paulo);
- 41 festas populares, sendo exemplo: Festa de Nossa Senhora de Achiropita, Nossa Senhora de Casalucce, San Genaro e o Tanabata Matsuri (Festival Japonês); Comunidades estrangeiras de dezenas de países ao redor do mundo;
- *Lollapalooza* Brasil;
- Parada LGBT;
- Carnaval de Rua;
- Eventos no Allianz Parque.

Os eventos de público jovem geram influência direta na ocupação desses empreendimentos, bem como a sua localização interfere também na ocupação semanal, tendo em vista a alta procura em dois *hostels* para os finais de semana em virtude de sua localização próxima às áreas de boemia e atrações culturais.

A gestão das operações dos *hostels*:

A gente tem **serviço de limpeza durante dez horas ininterruptas** por dia. Serviço de quarto nós não temos. Café da manhã nós temos, está incluso, esse é servido na cozinha. E nós temos como um diferencial, dos outros *hostels*, ***open fruits*, as frutas são cortesia da casa todo o dia, para todos os hóspedes.** - H26

Nosso *check-in* é a partir das 14h, o *checkout* é até 12h. A rotina da limpeza começa às 8h e acaba até às 16h. Aí, a partir das 16h a gente não faz mais limpeza nos quartos, mas fazemos nas áreas comuns, como banheiro compartilhado, sala de estar, cozinha, para manter o *hostel* limpo todo o dia. Então, no turno da tarde faz limpeza e no turno da noite também faz. O café da manhã é pago à parte, sempre das 7h às 10h e tem um custo de R\$ 15. Os quartos, a gente tem capacidade para 60 pessoas, são 18 quartos, sendo que oito são privativos e os restantes são compartilhados. Estão separados por masculino e feminino, por conta do nosso público ser corporativo e a capacidade máxima são cinco pessoas por quarto. **Têm cortinas nos quartos para dar uma certa privacidade e tem o bagageiro para guardar suas malas. Todos os quartos têm ar condicionado.** Nos privativos a diferença é o banheiro privativo e a televisão no quarto, mas para quem fica no compartilhado tem a sala de estar com televisão. Atualmente, temos parceria com o *Burguer Shop*, faz dois anos que eles estão ali no fundo do *hostel*. Aí eles vendem lanches, carnes e saladas, mas aqui na proximidade tem bastantes restaurantes. - H25

O *hostel* funciona 24h, a gente só fecha normalmente no período do Natal, qualquer horário que alguém chegar vai ter alguém na recepção para abrir o portão, justamente porque não existe um cartão ou um código para que a pessoa abra lá embaixo, porque achamos que é uma segurança, e daí as pessoas podem fazer *check-in* no horário que quiserem a partir da 13h. A limpeza, temos um funcionário fixo que trabalha das 7h às 13h, e tem outro que ajuda das 7h às 11h, porque eles fazem limpeza e café da manhã juntos. O café da manhã é servido das 8h às 11h todos os dias e não é incluso no valor da diária, apenas no quarto privativo é incluso, mas são só duas vagas privativas. *Check-in* é após às 13h e o *checkout* é até às 11h. - H5

A gente terceiriza nossa lavanderia então tem uma companhia que retira a roupa de cama suja e deixa a roupa de cama limpa. **O café da manhã somos nós mesmos que preparamos**, a gente não terceiriza, começamos a preparar às 7h para servir às 8h, vai até às 11h e **não está incluso na diária**, é 15 reais, e é bem completo, têm frutas, **têm opções para veganos e vegetarianos**, tem café, leite, suco, bolo, frios, às vezes iogurte, ovos. A limpeza é feita por três funcionários contratados daqui. - H10

O café da manhã é separado, só R\$ 10, um valor bom aqui por estarmos na Vila Madalena, de segunda a sexta quando a padoca está fechada é a vontade e nos **outros dias a gente convida o hóspede para comer na padoca que é só R\$ 10** e inclui pão na chapa, bolo, suco e café”. Fizemos um mapa para o *hostel*, colocando os eventos da cidade nos dias da semana, com tudo que acontece aqui no bairro, onde ficam os bares, baladas, os bancos, onde ficam os pontos turísticos e etc., porque não recebemos isso do Ministério do Turismo. **E lá também temos um cronograma diário do que pode fazer, e também como chegar aqui de aeroportos e rodoviárias em português e inglês.** É uma programação automática, quando você faz reserva no *booking.com* dois dias antes você recebe isso por e-mail para planejar sua estadia aqui, e você pode baixar o mapa, o mapa turístico e o mapa de metrô. **Temos um grupo de whatsapp onde você recebe todo dia os eventos que vai ter aqui e também na região, rolês culturais, gratuitos.** - H12

O *hostel* foi o primeiro de São Paulo projetado para ser um *hostel*, Com a infraestrutura para um *hostel* e um *coworking*, tanto que temos a sala de vidro, nossa área de camping que é o primeiro camping urbano de São Paulo, então nossa infraestrutura é totalmente projetada e planejada para atender todos os tipos de públicos que a gente tem como fornecedor. Os eventos sociais que recebemos acontecem aqui embaixo. O último evento que tivemos foi de lançamento de novas *startups*, que já estavam no mercado e vieram para ter uma nova estratégia de sistema para que essas continuassem. **Então, nós temos o espaço de restaurante, o espaço de bar, assim como o espaço de *coworking* lá em cima na sala de vidro, projetada para o *coworking*, para fazer um *workshop* ou até um *meeting*, assim como a recepção e os quartos são feitos para comportar tudo o que os hóspedes que buscam novas experiências querem.** Nós não temos café da manhã incluso na estadia, esse é feito por um cardápio específico preparado pelos *chefs*, como um *à la carte*. Aí temos os diferenciais: toda quinta-feira temos *show* de *stand up*, que atrai bastante público de fora, tem muito hóspede que vem para o *show* e mora em São Paulo e que vem se hospedar aqui por ter conhecido a estrutura. Aos sábados e domingos que temos os *happy hours*, os *brunchs*, quintas também tem *happy hour*. **Toda nossa estrutura é projetada para comportar o pessoal mais jovem, que quer mais experiência, que vem com um objetivo único.** Temos cozinhas compartilhadas para os hóspedes. *Check-in* sempre às 14h e o *checkout* às 12h. - H14

A experiência oferecida ao hóspede ou viajante é parte fundamental do processo de prestação de serviço. Devem-se valorizar os diferenciais de atendimento e a cultura própria dos *hostels*, como diferencial competitivo de experiência única. A atenção aos processos ligados aos produtos e serviços é tão importante quanto a transmissão da experiência do serviço ao cliente (Cabrera, 2016).

Os recursos intangíveis de uma operação incluem: seu relacionamento com fornecedores e a reputação que possui com seus clientes; seu conhecimento e experiência em manusear suas tecnologias de processo; e a forma como sua equipe de funcionários trabalha no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Esses recursos intangíveis podem não ser evidentes na operação, mas são importantes e possuem um valor real. É desses recursos intangíveis que uma operação produtiva precisa dispor para satisfazer a seus mercados (Slack et al., 2017).

Mais de um quarto (28%) dos viajantes classifica a comida local como uma das experiências mais memoráveis de sua viagem. As viajantes do sexo feminino possuem predileção pela comida local, com um aumento de 10% nessa preferência em comparação aos anos anteriores (Hostelworld, 2019b).

Nenhuma organização faz tudo que é necessário para produzir seus produtos ou serviços. Percebe-se nos relatos que o processo de terceirização é encontrado nas operações, como: lanchonete, café da manhã e lavanderia nos *hostels*.

Produtos ou serviços de alta qualidade podem proporcionar vantagem competitiva considerável a uma organização, em virtude da redução de custos de retrabalho, de reclamações e de ressarcimentos, além de gerar satisfação aos clientes. Alguns gerentes de produção acreditam que, em longo prazo, qualidade é o fator isolado mais importante que afeta o desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes, contribuindo para uma boa imagem da organização.

Os viajantes procuram os melhores *hostels* para se hospedarem e consideram as avaliações e depoimentos das experiências de outros viajantes disponíveis na *web* para a sua decisão de compra (Slack et al., 2017; Hostelworld, 2019b).

Um serviço não pode ser “armazenado”, está sujeito ao ritmo de demanda imposto pelo cliente. Isso significa que um serviço perdido não pode ser utilizado para satisfazer a um incremento de demanda posterior (Cabrera, 2016). Uma das ações para superar a sazonalidade ou a baixa taxa de ocupação nos *hostels* são os eventos internos como: *happy hours*, parcerias com *Burger Shops*, *shows de stand-up etc.*

5. Conclusão

Os resultados obtidos conduzem à dedução de que planejar e controlar as operações nos *hostels* da Cidade de São Paulo potencializa o aumento da sua demanda, minimizando os impactos negativos em períodos de sazonalidade, o que representa um grande desafio para esses empreendimentos de pequeno porte.

Conforme aferido na revisão de literatura, um *hostel* deve definir seus processos para se apresentar competitivo no *trade* turístico e evitar desperdícios, para que alcance sucesso no negócio. Por isso, deve ter foco nas práticas de planejamento e de controle adotadas para ter um diferencial competitivo único e alta atratividade junto ao seu público consumidor.

Em confirmação dessas informações teóricas, foram realizadas entrevistas e observações dos fatos ocorridos em seis *hostels* na cidade de São Paulo, que permitiram analisar os dados e, com base no referencial teórico, descobrir os métodos de planejamento e de controle das operações utilizados pelos *hostels* e quais desses são adequados como diferencial estratégico.

De acordo com os resultados analisados e percebidos neste estudo, foi possível observar que o planejamento e controle das operações dos *hostels*, localizados na cidade de São Paulo, estão alinhados com o estado da arte no que tange planejamento das operações e

hospitalidade, justificando porque tais *hostels* apresentam as melhores avaliações nos *sites* de busca.

Sobre os acompanhamentos de trabalho se percebeu uma preocupação com a limpeza, a segurança, a decoração, as atividades de entretenimento realizadas internamente, a cooperação entre *hostels*, o ambiente que proporciona experiências parecidas com a “casa da avó”, preocupação com *pets*, opções de alimentação vegana, ambientes preparados para o público feminino, quartos compartilhados e individuais, decoração como um diferencial, concessão com hóspedes nômades digitais, troca de experiência com trabalhadores ou viajantes que trocam seu trabalho pela hospedagem e ambiente seguro.

Os *hostels* são extremamente sensíveis à agenda econômica, cultural e de eventos da cidade de São Paulo. Observa-se uma correlação positiva entre os diversos equipamentos turísticos e a taxa de ocupação dos *hostels*. Tais fatores devem ser considerados no planejamento das operações.

Conclui-se que um bom planejamento das operações, assim como uma hospitalidade diferencial, pode proporcionar acessibilidade na cidade e propiciar maior número de turistas nacionais e internacionais, promovendo mais trocas culturais, assim como incentivo para a cidade se tornar mais agradável em meio a um ambiente ultra urbanizado e apático. Percebe-se que os *hostels* em questão utilizam o que há de mais atual no que se refere à gestão das operações com fins de fidelização de clientes, sem perder a característica de um *hostel*, que é ser um ambiente acolhedor, no qual se pode, por exemplo, trocar experiências únicas como cultura e empatia.

Agradecimentos

Aos *Hostels*, pela participação nessa pesquisa.

Ao PIBIFSP - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Edital N° SPO. 063 de 24 de Setembro de 2018.

Referências

Aaker, DA, Kumar, V & Day, GS. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Abreu, TR & Silva, M. (2018). Competência comunicativa em inglês dos trabalhadores de *hostels* de Florianópolis-SC. *Revista Hospitalidade*, 15(2), 138 - 157.

Arnold, JRT. (2012). *Administração de Materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas.

Cabrera, C. (2016). *El Celler de Can Roca: criação de valor em empresas de serviços*. S.Paulo: Ed. Senac.

Castelli, G. (2016). *Gestão hoteleira*. 2ed. São Paulo: Saraiva.

Ching, HY. (2010). *Gestão de estoques na cadeia integrada supply chain*. 4. ed. Atlas.

Corrêa, HL. (2013). *Planejamento, programação e controle da produção*. 5ed. São Paulo: Atlas.

Costa, HA & Franco, AFO. (2018). Competitividade e cooperação entre pequenas empresas de hospedagem: um estudo de *hostels* no Rio de Janeiro. *Cenário*, Brasília, 6(10), 25 - 40, ago. <https://doi.org/10.26512/revistacenario.v6i10.18754>

D'Angelo, P. (2017). *Pesquisa sobre animais de estimação: por dentro do mercado de pets no Brasil*. Opinion Box Pesquisas.

Ghazali, M. & Thirumoorthi, T. (2011). Red Palm: exploring service quality and servicescape of the best backpacker hostel in Asia. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 103-120. <https://doi.org/10.1080/13683500903511125>

Giaretta, M.J. (2003). *Turismo da Juventude*. Barueri: Manole.

Gomes, BO. (2014). *Design Hostels: uma experiência diferenciada e personalizada de hospedagem*. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso de Turismo) – Faculdade de Turismo e Hotelaria, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Hostelworld. (2019a). *Hostelworld unveils its 'Evolution of the Hostel Traveller' Report*, abril.

Hostelworld. (2019b) *The evolution of the hostel traveller*, 12 jun.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Estimativas da População da cidade de São Paulo*, 2019.

ICCA - International Congress and Convention Association. (2018). *Statistics Report Country & City Rankings*.

Lage, BHG & Milone, PC. (2000). *Economia do turismo*. São Paulo: Papirus.

Lima, RD. (2015). *A qualidade do serviço nos hostels de Lisboa: impacto na satisfação e lealdade dos hóspedes*. Dissertação (Mestrado em Gestão), Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Marconi, MA & Lakatos, EM. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Matos, RSF. (2016). *Nômades digitais: perfis, motivações e viabilidade*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

SPTURIS - Observatório de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo (2020a). *Desempenho dos Meios de Hospedagem Paulistanos – janeiro 2020*. ed. jan.

SPTURIS - Observatório de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo (2020b). *ISS sobre Turismo – fevereiro*.

SPTURIS - Observatório de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo (2019). *São Paulo: cidade do mundo. Dados e fatos dos eventos, viagens e turismo na capital paulista*. ed.

Saraiva, AVDN. (2013). *Hostels independentes: o caso de Lisboa*. Dissertação (Mestrado em Turismo). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

Silva, M. (2014). *O segmento low cost na indústria hoteleira em Coimbra: o caso dos hostels*. Relatório de Estágio, 2º Ciclo em História de Arte, Patrimônio e Turismo Cultural, Universidade de Coimbra.

Slack, N, Brandon-Jones, A & Johnston, R. (2017). *Administração da produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Spínola, CA, Lopes, THCR, Souza, LNS & Barros, IS. (2020). Turismo no Brasil: uma análise de clusters baseada no índice de competitividade dos destinos indutores. *Research, Society and Development*, 9 (3). 1 – 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i3.2729>

Tavares, FO & Fraiz Brea, JA. (2017). Determinantes de preferência nos Hostels: uma revisão da literatura. *Revista ESPACIOS*, Caracas, 38(61): 18–30.

Thomazi, MR & Baptista, MLC. (2016). Trama de ações investigativas participantes para a pesquisa de turismo em hostel. *Anais... Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, São Paulo, SP, Brasil, 13.

Thomazi, M. R., & Baptista, M. L. C. (2019). Comunicação-Trama em Hostels: Reflexões a partir do Relato de Experiências. *Rizoma*, Santa Cruz do Sul, 7 (1), 196 - 211, junho. <http://dx.doi.org/10.17058/rzm.v7i1.12011>

Toledo, PMS, Braida, F & Colchete Filho. (2018). O design de interiores em hostels: manifestações da individualidade em quartos compartilhados. *Estudos em Design Revista (online)*, Rio de Janeiro, 26(2): 54 – 77.

UNWTO - World Tourism Organization. (2020). *World Tourism Barometer*. 18, Issue 1, January.

Vergara, SC. (2005). *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Zeithaml, V, Bitner, MJ & Gremler, D. (2014). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 6ed. São Paulo: Bookman.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Rodrigo Ribeiro de Oliveira – 30%

Taymara Ingrid Leonardi – 20%

Dennis Minoru Fujita – 20%

Eryck Yudi Tomita Yamauchi -10%

Fernando Nascimento Zatta – 10%

Miguel Shiniti Aguenta – 10%