

# Administração Estratégica no Setor Público: a Classificação Oficial dos Meios de Hospedagem no Brasil e na França

Davi Alysson da Cruz Andrade<sup>1</sup>

Vilton Soares de Souza<sup>2</sup>

Edison Fernandes Polo<sup>3</sup>

## RESUMO

Neste artigo busca-se identificar e analisar os aspectos que compõem as estratégias utilizadas pelos governos do Brasil e da França para implementação de seus respectivos sistemas de classificação oficial dos meios de hospedagem; verificar se há diferenças entre as estratégias adotadas pelos dois países; e comparar os resultados destas estratégias. Com abordagem descritiva e qualitativa, o método compreende levantamento bibliográfico e análise documental (projetos, relatórios, legislações e artigos de jornais, revistas e sites especializados). Os resultados revelam que apesar das semelhanças na elaboração e no processo de implementação da classificação dos meios de hospedagem, os resultados desta estratégia são bem distintos em cada país.

**Palavras-chave:** Estratégia; Setor público; Hotelaria; Classificação oficial

## Introdução

O turismo tem adquirido cada vez mais importância para as pessoas, como atividade social, e para as empresas e destinos, como atividade econômica. Em 2012 o setor de turismo representou 3,7% do Produto Interno Bruto do Brasil, equivalente à US\$ 76,9 bilhões (Brasil, 2013). Entre os países foram aproximadamente 1.032 bilhões de viajantes, em 2012, movimentando cifras em torno de US\$ 1,07 trilhão em todo o mundo (WTO, 2014). Vários setores ofertam produtos e serviços para o mercado turístico, com destaque para os de transporte, alimentação e hospedagem.

A possibilidade de entrada de divisas por meio do turismo tem motivado países e cidades a investirem no desenvolvimento do setor. Este desenvolvimento passa pela organização da infraestrutura, atração de investidores e qualificação dos produtos ofertados, garantindo mais competitividade entre os destinos (Middleton e Clarke, 2002).

Dentre os serviços necessários aos turistas, os oferecidos pela hotelaria (hospedagem e alimentação), têm destaque, pois proporcionam o atendimento às necessidades básicas das pessoas, quando estão fora de sua residência. Além disso, os meios de hospedagem

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração - FEA/USP. Bolsista da FAPEMA. Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. E-mail: daviandrade@usp.br

<sup>2</sup> Mestrando em Turismo e Hotelaria – UNIVALI. Bolsista da Capes. Professor da Área de Hospitalidade no IFMA. E-mail: viltonsoares@ifma.edu.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração – FEA/USP. Professor da FEA/USP. E-mail: polo@usp.br

podem ser o próprio atrativo, ou elemento fundamental na experiência de viagem. (Middleton e Clarke, 2002)

No Brasil, em sintonia com o desenvolvimento do turismo, o setor hoteleiro vem alcançando novos patamares de crescimento, tanto em quantidade de oferta como na qualidade dos serviços. O Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) aponta que até Julho de 2012 existiam aproximadamente 9.600 hotéis em todo o país, sendo que 96% são administrados de maneira independente, e 8% pertencem a alguma rede, nacional ou internacional (FOHB, 2013). Entre 2007 e 2010 foram abertos 123 novos hotéis, com um investimento de R\$ 2,7 bilhões. Espera-se que entre 2011 e 2014 sejam investidos R\$ 7,3 bilhões, para construir e inaugurar 198 hotéis (Revista Exame, 2011).

A qualidade dos serviços turísticos é fundamental para a satisfação dos clientes e para a manutenção das empresas e destinos. No Brasil, apesar dos avanços, a falta de qualidade em alguns serviços turísticos ainda é um desafio. Tanto a iniciativa privada como o poder público direcionam esforços neste sentido, seja na qualificação de funcionários, ou na elaboração de políticas públicas.

Neste sentido, uma ação do Governo brasileiro, que encontra paralelo na França, e em outros destinos turísticos, se destaca: a elaboração do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). Este Sistema foi concebido como estratégia em prol da qualidade dos serviços de hospedagem, para promover e assegurar competitividade do país em um mercado global altamente disputado (Brasil, 2010). Apesar das boas justificativas para o planejamento e implementação de um sistema de classificação dos meios de hospedagem, com a participação voluntária dos empresários, os resultados esperados não têm sido alcançados. Entre o ano de 2012, quando foi lançado o SBClass, e Janeiro de 2014, apenas 51 meios de hospedagem do Brasil tinham aderido à classificação por estrelas (Brasil, 2014). O Governo esperava ter pelo menos 500 até junho de 2014, quando tem início a Copa do Mundo. (G1, 2013)

Considerando a realidade da França, o país que mais recebe turistas no mundo (WTO, 2014), também verificamos a existência de um sistema oficial de classificação hoteleira, gerenciado pelo Governo francês. A Classificação Hoteleira na França passou por uma reformulação recente, e desde 2012 novas normas passaram a ser aplicadas, como será visto a diante. Até Janeiro de 2014, mesmo com adesão voluntária, 77% dos equipamentos de hospedagem do país já estavam classificados de acordo com este novo sistema (França, 2014).

Observando as particularidades destes destinos turísticos, Brasil e França, e as estratégias adotadas pelo setor público em prol de sua competitividade, nos deparamos com um problema de pesquisa: Quais aspectos compõem as estratégias utilizadas pelos governos brasileiro e francês para implementação do sistema de classificação oficial dos meios de hospedagem? E quais as principais diferenças entre estas estratégias?

Assim, neste artigo temos como objetivo principal identificar e analisar os aspectos que compõem as estratégias utilizadas pelos governos brasileiro e francês para implementação de seus respectivos sistemas de classificação dos meios de hospedagem.

Como objetivos específicos, apontamos: (1) Verificar se há diferenças entre as estratégias adotadas pelos dois países; e (2) Comparar os resultados destas estratégias.

### **Administração estratégica no setor público**

Pensado inicialmente para as organizações do setor privado, o planejamento estratégico vem sendo utilizado pelos governos (Bryson, 1988). “Faz sentido pensar em tomadores de decisão como os planejadores estratégicos e de pensar os planejadores estratégicos como facilitadores de tomada de decisão entre os diferentes níveis e funções em organizações (e comunidades)” (Bryson, 1988, p.81).

Considerando a burocracia como parte da filosofia do governo em prol do bem público, Osborne e Gaebler (1992) apontam que novas demandas da contemporaneidade fazem com que a burocracia perca sua eficácia, em alguns aspectos, para o governo. Neste sentido, Denhardt (2012) propões que a Administração Pública passe por uma renovação, considerando: a) as perspectivas das abordagens anteriores – políticas, genéricas e profissionais; b) a identificação da Administração Pública como um processo; e c) a ênfase na natureza política desse processo. Abreu et al (2013, p. 613) apontam, como um dos princípios do Novo Serviço Público:

Pensar estrategicamente e agir democraticamente: as políticas e os processos devem ser elaborados mediante processos de colaboração, para que os cidadãos possam envolver-se no processo de governança ao invés de buscar apenas satisfazer suas demandas de curto prazo.

Este pensamento estratégico, junto ao agir democrático, remete às noções de eficácia e eficiência no planejamento e implementação de políticas/estratégias no setor público. A administração estratégica, tem sido cada vez mais considerada pela gestão pública, seja pelas demandas de mais eficiência e eficácia, por parte da sociedade, seja pela concorrência por recursos (financeiros, humanos e naturais) (Wosniak e Rezende, 2012) . No turismo, por exemplo, verifica-se a competição entre países e cidades, que como destinos/produtos turísticos, passam a competir pelo interesse dos viajantes. Assim, cabe aos governos administrar a organização destes produtos, para que sejam expostos à venda. (Middleton e Clarke, 2002)

As definições de estratégia consideram, em geral, o processo de tomada de decisões de uma organização para direcionar o seu desenvolvimento (Ansoff, 1977; Mintzber e Quinn, 2001; Porter, 1996). Ansoff (1990, p. 95) aponta que a estratégia “é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 20),

estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma

organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

As estratégias de uma organização podem ser deliberadas, quando seguem as orientações de um processo de planejamento, ou emergentes, quando surgem a partir da adaptação de reações ao mercado, de uma realidade não prevista no processo de planejamento. (Mintzberg e Quinn, 2001).

A administração estratégica, como processo evolutivo, contínuo e iterativo, resulta na administração da mudança. Neste sentido, o processo de administração estratégica pode ser verificado nas seguintes etapas: (1) formulação da estratégia; (2) formalização das estratégias; (3) análises estratégicas do ambiente; (4) diretrizes organizacionais; (5) implementação da estratégia; e (5) controles estratégicos. (Ansoff e McDonnell, 1993; Wosniak e Rezende, 2012).

Para Harrison (2005, p. 26) a administração estratégica é “um processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias”.

Aproximando-se do foco na administração estratégica no setor público, são apresentados a seguir os programas de classificação dos meios de hospedagem no Brasil e na França.

### **Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil e na França**

Em 1942 a França estabeleceu o primeiro sistema de classificação de meios de hospedagem, seguido por Portugal (1954) e Espanha (1957). A Organização Mundial do Turismo (OMT) busca, desde 1962, desenvolver um sistema de classificação de hotéis aceito em todos os países. No Brasil, as primeiras iniciativas em prol da classificação dos meios de hospedagem datam de 1978. (Neto, 2013).

Dentre os benefícios da utilização de um sistema de classificação, Neto (2013), destaca:

- a) Constitui um importante instrumento de orientação para o consumidor e para as agências de turismo no processo de escolha antecipada dos serviços e preços praticados;
- b) Estimula a qualificação da oferta hoteleira;
- c) Reforça a imagem dos destinos e seus serviços em nível internacional;
- d) Orienta os investimentos em melhorias na infraestrutura e nos serviços, contribuindo na redução de custos; e
- e) Possibilita a manutenção dos padrões de qualidade.

De acordo com Neto (2013), no ano de 2013 havia 83 países com sistemas oficiais de classificação de meios de hospedagem/equipamentos distintos. Destes, 57 eram conduzidos

pelo poder público; 13 por parceria entre governo e iniciativa privada; e 13 exclusivamente por iniciativa privada. Na maioria dos países o ícone estrela (★) é utilizado para comunicar a qualidade dos serviços prestados, variando, geralmente, de 1 a 5 estrelas, em ordem crescente de qualidade e preço.

### Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil

A classificação dos meios de hospedagem no Brasil tem passado por várias reformulações desde o início de sua implantação (1978), ocorridas nos anos de 1983, 1996, 2002 e, por fim, em 2011. Em 1996, o Brasil contava com aproximadamente 15% dos equipamentos hoteleiros (2.415) classificados, no universo de 16 mil. A partir de então o processo de classificação passou a ser feito pela iniciativa privada, por organismos de certificação credenciados pelo governo (Embratur). Com a cobrança financeira pelos serviços de avaliação houve a desmobilização do processo de classificação dos equipamentos. As mudanças nos critérios realizadas em 2002 não provocaram a adesão dos equipamentos à classificação. Uma das justificativas é o fato de que adotava uma matriz única, sem considerar o tipo de estabelecimento (pousada, hotel, resort, etc.). (Neto, 2013).

Com a preparação do Brasil para a Copa do Mundo, a Fifa exigiu do governo brasileiro, entre vários outros aspectos referentes aos serviços e infraestrutura turística, que as cidades-sede dispusessem de uma oferta hoteleira classificada, para facilitar o entendimento das delegações e dos visitantes. A partir de 2008 foram iniciados os trabalhos para a elaboração do novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem Turísticos (SBClass). (Neto, 2013).

O SBClass foi elaborado, com a coordenação do Ministério do Turismo e a participação de associações do setor, como a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), empresários e da sociedade civil. Em reuniões de trabalho, realizadas em várias cidades, foram definidos os requisitos mandatários e eletivos para cada tipo e categoria de meio de hospedagem, compondo as matrizes de classificação. (Brasil, 2010)

Instituído pela portaria N<sup>o</sup> 100, de 16 de Junho de 2011, o SBClass

é um instrumento reconhecido oficialmente para divulgar informações claras e objetivas sobre os meios de hospedagem, sendo importante mecanismo de comunicação com o mercado e o modo mais adequado para o consumidor escolher quais meios de hospedagem deseja utilizar. (Brasil, 2010).

Nesta portaria são definidos os requisitos observados para a classificação, organizados em três grupos “(I) serviços prestados; II - qualidade da infraestrutura de instalações e equipamentos; III - variáveis e fatores relacionados com o desenvolvimento sustentável, tais como conceitos ambientais, relações com a sociedade, satisfação do usuário” (Brasil, 2011). No quadro 1 são apresentados os tipos e categorias dos meios de hospedagem de acordo com o SBClass.

TIPOS	CATEGORIAS
Hotel	1 a 5 estrelas
Resort	4 e 5 estrelas
Hotel-Fazenda	1 a 5 estrelas
Cama e Café	1 a 4 estrelas
Hotel Histórico	3 a 5 estrelas
Pousada	1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel	3 a 5 estrelas

**Quadro 1:** Tipos e Categorias dos Meios de Hospedagem de acordo com o SBClass  
**Fonte:** Brasil, 2010

Verifica-se um avanço na organização dos tipos de meios de hospedagem e os requisitos obrigatórios para as categorias específicas. Por outro lado, o segmento dos hostels, que vem crescendo no país, não foi contemplado nesta classificação.

#### Classificação dos Meios de Hospedagem na França

A classificação dos meios de hospedagem pelo Estado francês organiza-se numa lógica de ranking, cuja gradação se dá com estrelas, pois se considera que as estrelas compõem a imagem da marca das empresas e são elementos de comunicação comercial, sobretudo para os hotéis independentes, não franquizados ou não aderentes à uma rede hoteleira. (França, 2007).

Este tipo de classificação nasce na França, sendo publicada pela lei Nº 334 de 4 de abril de 1942. Esta forma de classificação foi imitada e adaptada em todo o mundo. Trata-se de uma estratégia governamental para organizar e hierarquizar os hotéis e restaurantes, visando estruturar segundo as normas nacionais de higiene, de conforto e da qualidade na hospitalidade, a oferta turística. (França, 2007).

A priori, esta estratégia objetivava reestruturar a oferta turística na França e, portanto, viera acompanhada também na disponibilização de empréstimos com baixas taxas e longos prazos através de bancos de cooperativas de turismo, incentivando igualmente a qualificação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

A ideia da classificação dos Meios de Hospedagem da França é motivada por três objetivos: (1) a qualificação e a concorrência através desta codificação quase universal de um tipo de prestação correspondente a uma hierarquia indicativa das tarifas; (2) o interesse público ligado à informação e à proteção do consumidor; (3) o interesse de política econômica, numa área de grande importância (turismo) para a economia nacional, para o emprego e para a balança dos pagamentos, entretanto cada vez mais sujeitas a uma crescente concorrência internacional. (França, 2007).

Até 2006 a classificação dos meios de hospedagem contemplava equipamentos de vários tipos, categorizando-os de zero a quatro estrelas. Neste ano, considerando os

equipamentos do tipo “hotel”, havia 18.805 classificados, e entre 2 e 3 mil não-classificados, revelando a adesão dos empreendimentos à esta classificação, mesmo não sendo obrigatória. As condições a serem preenchidas faziam referência às especificidades de cada um dos estabelecimentos em termos de infraestrutura, conforto, equipamentos de lazer, ... , e preço, com vistas a colaborar na escolha dos clientes. (França, 2007).

O sistema de classificação na França sofrera poucas atualizações durante algumas décadas. Em 2007 chegou-se a constatação unânime da necessidade de uma modernização do sistema de classificação dos meios de hospedagem de turismo, com vistas a torná-lo mais dinâmico, fundado em critérios atualizados e regularmente controlados. Buscava-se uma evolução das normas orientadas para as realidades do mercado, à imagem de experiências estrangeiras, justificando uma melhor implicação e uma responsabilização dos atores envolvidos na atividade turística. (França, 2007).

O novo sistema de classificação dos meios de hospedagem da França, publicado em 2012, foi elaborado com a participação de representantes da iniciativa privada, dos profissionais do setor e dos consumidores, sob a coordenação do Estado (Ministério do Turismo). Com esta atualização se pretende superar dificuldades encontradas no processo de classificação anterior. A primeira mudança é a retirada da classificação 0 (zero) estrela. As categorias vão de 1 a 5 estrelas, harmonizando as suas normas com aquelas aplicadas internacionalmente. Também foram atualizados os critérios para a classificação, que são distribuídos em três grandes grupos (1) a qualidade da infraestrutura e equipamentos; (2) a qualidade dos serviços; e (3) as boas práticas de respeito ao meio ambiente e de acolhimento à pessoas com deficiência (acessibilidade). Estes critérios serão revisados a cada 5 anos. (França, 2009).

A classificação continua sendo voluntária, (para os *campings* deixou de ser obrigatória). O hoteleiro que deseja ser classificado seguindo as novas normas deve se cadastrar no site do governo e solicitar a visita de uma dos escritórios certificados pelo *Comité français d'accréditation* (Cofrac), assumindo os custos da visita de inspeção. A partir de 2012 apenas a nova classificação é válida aos meios de hospedagem franceses; devendo retirar quaisquer referências às estrelas todos aqueles estabelecimentos que não se submeteram à nova classificação. (França, 2009).

A classificação, de acordo com os novos parâmetros, é válida por 5 anos, devendo ao final ser renovada, refazendo o processo de avaliação. Até janeiro de 2014 o novo sistema de classificação já era adotado por aproximadamente 77% dos meios de hospedagem (aproximadamente 13 mil), que correspondem a 88% das unidades habitacionais, da oferta hoteleira da França. (França, 2013).

## **Método**

Os procedimentos metodológicos compreendem uma abordagem descritiva e qualitativa. Além do levantamento bibliográfico, os dados para as análises foram identificados e analisados a partir de documentos (legislação, projetos governamentais e

relatórios do Brasil e da França) e artigos de jornais e revistas especializadas. Os documentos foram acessados principalmente pela internet, por meios dos sites oficiais dos governos e de associações do setor.

Tendo sido verificado que ambos os países têm atualizado as regras para a classificação dos meios de hospedagem, buscou-se analisar documentos publicados a partir do ano de 2009. A coleta e análise sistemática dos dados ocorreu entre os meses de Novembro de 2013 e Janeiro de 2014, contudo, temos acompanhado o processo de classificação dos meios de hospedagem no Brasil desde sua reformulação, em 2010.

Depois das observações sobre as estratégias elaboradas por cada país foram identificados aspectos em comum em ambas as estratégias. Por fim, a partir da Análise de Conteúdo (Richardson, 1999) foram identificadas as semelhanças e diferenças entre as estratégias implementadas para a classificação dos meios de hospedagem no Brasil e na França.

### **Estratégias para a classificação dos meios de hospedagem no Brasil e na França**

A partir das análises das legislações e documentos sobre o processo de classificação dos meios de hospedagem no Brasil e na França foram identificados doze aspectos que revelam as estratégias adotadas pela administração pública. Estes aspectos foram organizados em três grupos: Elaboração da estratégia, processo de implementação e controle/resultados (Quadro 2).

<b>ASPECTOS OBSERVADOS NAS ESTRATÉGIAS PARA A CLASSIFICAÇÃO OFICIAL DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM NO BRASIL E NA FRANÇA</b>		
<b>Elaboração</b>	<b>Processo de implementação</b>	<b>Controle/Resultados</b>
1) Elaboração do sistema de classificação 2) Forma de adesão 3) Legislação específica	4) Processo de classificação 5) Incentivos à classificação 6) Custos financeiros 7) Comunicação 8) Apoio de organizações /empresários do setor 9) Tempo de validade da classificação	10) Reconhecimento pelos clientes/turistas 11) Benefícios oferecidos aos meios de hospedagem classificados 12) Adesão dos meios de hospedagem

**Quadro 2:** Aspectos observados nas estratégias para a classificação oficial dos meios de hospedagem no Brasil e na França

**Fonte:** Organização dos autores



Na elaboração da estratégia de classificação dos meios de hospedagem são verificadas semelhanças entre os dois países, sendo inclusive, o programa de classificação do Brasil elaborado a partir das observações da realidade de outros países, entre estes, a França.

Alguns aspectos do processo de implementação desta estratégia apresentam características diferentes, como os incentivos para a classificação e o envolvimento do trade. Enquanto na França é destacado que a classificação dos meios de hospedagem é uma forma de garantir a manutenção e a comunicação do *savoir-faire* francês no setor de hospitalidade, no Brasil, a classificação tem sido “justificada” pela exigência da Fifa para a realização da Copa do Mundo. Quanto ao envolvimento/apoio do trade a classificação oficial, observa-se que existe este apoio na França, enquanto que, no Brasil não se chegou a um consenso entre as associações do setor, que agrupam os empresários, impactando na adesão à classificação.

Nos resultados alcançados até agora, verifica-se que a classificação dos meios de hospedagem é uma prática corrente, alcançando inclusive os empreendimentos pertencentes à redes internacionais, que possuem classificação própria (como econômico, *midscale*, luxo).

No Brasil, por outro lado, poucos meios de hospedagem têm adotado esta classificação, apesar de ser comum, nos discursos dos empresários do setor, nas promoções das agências de turismo, a referência a classificação por estrelas para os meios de hospedagem.

A seguir, no quadro 3, são apresentados os aspectos observados nas estratégias dos governos do Brasil e da França.

ASPECTOS/ESTRATÉGIAS	BRASIL	FRANÇA
<b>Elaboração o sistema de classificação</b>	Com base em sistema anterior; observando critérios internacionais; com participação da iniciativa privada e sociedade civil. Válido a partir de 2011.	Com base em sistema anterior; observando critérios internacionais; com participação da iniciativa privada. Válido a partir de 2012.
<b>Forma de adesão</b>	Participação Voluntária.	Participação Voluntária.
<b>Legislação</b>	Há legislação específica.	Há legislação específica.
<b>Processo de classificação</b>	Após o credenciamento no site oficial e pagamento das taxas, é agendada a visita de técnicos Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro).	Após o credenciamento no site oficial, o empresário solicita a visita de avaliação através de um escritório credenciado pelo Cofrac ( <i>Comité français d'accréditation</i> ). Equipes de certificação credenciados verificam <i>in loco</i> quais requisitos são cumpridos.
<b>Incentivos do governo para que os meios de hospedagem busquem essa classificação</b>	Instrumento legal. Campanhas de sensibilização. Destaca a necessidade da classificação em vista da Copa do Mundo.	Instrumento legal. Destaca a tradição e o <i>savoir-faire</i> francês na prestação de serviços turísticos.

<b>ASPECTOS/ESTRATÉGIAS</b>	<b>BRASIL</b>	<b>FRANÇA</b>
<b>Custos financeiros para a classificação</b>	Taxas que variam de R\$ 838,00 à R\$ 5.000,00 (aproximadamente). Com acréscimo de outras taxas no caso de mais de uma visita dos técnicos.	Os encargos de deslocamento da equipe de inspeção ficam à cargo da empresa solicitante.
<b>Comunicação sobre a classificação</b>	Principalmente por meio de sites oficiais, associações e campanhas de sensibilização.	Principalmente por meio de sites oficiais e associações.
<b>Apoio de organizações/associações/empresários do setor</b>	Parcialmente. Associações de alguns estados se posicionaram contrários à classificação. Redes internacionais não adotam a classificação.	Sim. Os empresários reconhecem a importância da classificação oficial. Tanto hotéis independentes, como os de rede internacional, têm adotado a classificação.
<b>Tempo de validade da classificação</b>	3 anos, com uma reavaliação a partir do 18º mês.	5 anos.
<b>Reconhecimento pelos clientes/turistas</b>	Pela falta de tradição na classificação por estrelas, os clientes se orientam pela auto-classificação, ou por classificações privadas, de guias e sites.	Pela tradição da classificação antiga e pela alta adesão da nova classificação, os clientes conseguem se orientar pela classificação.
<b>Benefícios oferecidos aos meios de hospedagem classificados</b>	Promoção nas ações do governo. Fácil identificação dos clientes.	Poder exibir as estrelas na sua promoção; Responder à lei do consumidor e às suas exigências; Promoção nas ações do governo.
<b>Adesão dos meios de hospedagem</b>	51 estabelecimentos. Menos de 0,1% do total.	Aproximadamente 13 mil estabelecimentos. Mais de 77% do total.

**Quadro 3:** Estratégias para a classificação oficial dos meios de hospedagem no Brasil e na França  
**Fonte:** Organização dos autores

Vários outros elementos, não considerados aqui, interferem no alcance dos objetivos destas estratégias, como os valores culturais de cada país/mercado e a confiança do trade/da sociedade nas ações do governo. Dado impacto de fatores deste tipo, o Governo brasileiro deveria planejar estratégias para contorná-los, e criar condições de implementar as estratégias de classificação dos meios de hospedagem.

### **Considerações Finais**

Neste artigo buscou-se identificar e analisar os aspectos que compõem as estratégias utilizadas pelos governos brasileiro e francês para implementação de seus respectivos sistemas de classificação dos meios de hospedagem. Foram identificados doze aspectos que podem influenciar nos resultados das estratégias de cada país.

Na fase de elaboração das estratégias foram encontradas semelhanças entre as ações do Brasil e da França, como a não-obrigatoriedade em participar da classificação oficial e a existência de legislação específica, que regulamenta a classificação.

Apesar das semelhanças na elaboração e no processo de implementação da classificação dos meios de hospedagem, os resultados desta estratégia são bem distintos em cada país. Na França, mais de 77% dos empreendimentos hoteleiros aderiu à classificação oficial. No Brasil, até janeiro de 2014, menos de 0,1 % havia aderido.

Em Dezembro de 2013 foi anunciado que o governo brasileiro “vai classificar 4,8 mil hotéis para Copa” (Jornal Estadão, 2013). De acordo com o jornal, tendo em vista que o governo “se comprometeu com os organizadores da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos a entregar uma classificação oficial dos meios de hospedagem para os grandes eventos esportivos”, e o SBclass não foi bem aceito, encontrou-se outra forma de classificar os meios de hospedagem. O Ministério do Turismo, por meio de um acordo com os organizadores do Guia Quatro Rodas, que faz uma classificação independente dos equipamentos turísticos do Brasil, vai utilizar esta classificação para atribuir as estrelas aos meios de hospedagem. Ou seja, se um hotel é categorizado como “cinco casas” pelo Guia Quatro Rodas, será chancelado com “cinco estrelas” pelo Ministério do Turismo. (Jornal Estadão, 2013)

Até o início da Copa do Mundo no Brasil, em Junho de 2014, esta “nova estratégia” não foi executada. Com esta solução “mágica” para ter os meios de hospedagem oficialmente classificados, o governo brasileiro “abandonaria” todo o processo de classificação oficial e reconheceria como fracassada a estratégia de implementação de um sistema oficial de classificação. Optando por atribuir uma classificação em caráter de urgência, tendo em vista a realização da Copa do Mundo, perder-se-ia a oportunidade de consolidar uma classificação oficial para a hotelaria brasileira. Se, por um lado, o governo brasileiro parece ter decidido manter o rigor do processo de classificação dos meios de hospedagem, por outro, o anúncio e a não execução da parceria com o Guia Quatro Rodas, contribui para gerar descrença, por parte do trade, nas estratégias coordenadas pelo setor público.

Observando estes aspectos, pode-se verificar que, mesmo com várias semelhanças nas estratégias de implementação de uma classificação oficial dos meios de hospedagem, alguns elementos-chave contribuíram para o sucesso desta estratégia na França e o seu pouco êxito, até agora, no Brasil, tais como:

- a) A tradição da classificação oficial e o envolvimento do trade na França;
- b) A maturidade do setor hoteleiro e a valorização do *savoir-faire* francês;
- c) A descrença do trade na importância da classificação oficial, que resulta na pouca adesão;
- d) O imediatismo na implementação de uma classificação oficial no Brasil;

Por fim, conclui-se que, apesar das semelhanças entre as estratégias adotadas pelos governos brasileiro e francês, para a classificação dos meios de hospedagem, os resultados alcançados são bem distintos. No Brasil, devido à baixa adesão dos empresários, os meios de hospedagem podem vir a ganhar estrelas mesmo sem cumprir os requisitos estabelecidos no

sistema oficial de classificação. Na França, a classificação oficial se consolida e as estrelas “brilham” na fachada dos meios de hospedagem.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A.C. D.; HELOU, A. R. H.; FIALHO, F. A. P. (2013) **Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público**. Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 4, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2013 p. 613-620
- ANSOFF, H. I.(1997). **Estratégia empresarial**.São Paulo: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H.I. (1977). **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. (1993) **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas,
- BRASIL. (2010). **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. Manual de Orientações Básicas**. Recuperado em 10 de Março de 2014, de <http://www.classificacao.turismo.gov.br/>.
- BRASIL. (2011). **PORTARIA Nº 100, DE 16 DE JUNHO DE 2011**. Recuperado em 10 de Janeiro de 2014, de <http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/portarias/20110621.html>
- BRASIL. (2013). **Turismo já representa 3,7% do PIB**. Recuperado em 10 de Janeiro de 2014, de [http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20121010-2.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20121010-2.html).
- BRASIL. (2014). **Lista de Classificados**. Recuperado em 10 de Janeiro de 2014, de <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/pesquisarClassificados>
- BRYSON, John M. (1988). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. Long Range Planning, v. 21, n. 1,
- DENHARDT, R. B. (2012) **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning.
- FOHB. Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. (2013). **Hotelaria em Números - Brasil 2013**. Recuperado em 10 de janeiro de 2014, de [http://www.fohb.com.br/pesquisas\\_estudos.php](http://www.fohb.com.br/pesquisas_estudos.php)
- France. (2007). **Rapport sur le classement des hébergements touristiques**. Recuperado em 10 de Janeiro de 2014, de <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000545/0000.pdf>
- France (2009). **Loi no 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques**. Journal Officiel de la République Française. Recuperado em
- França (2014). **13 000 hôtels sont classés aux nouvelles normes**. Recuperado em 20 de Janeiro de 2014, de <http://www.lechotouristique.com/article/13-000-hotels-sont-classes-aux-nouvelles-normes,60911>
- G1 (2013). **Após 6 meses, nova classificação por estrelas tem só 33 hotéis cadastrados**. Recuperado em 20 de Janeiro de 2014, de <http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/03/apos-6-meses-nova-classificacao-por-estrelas-tem-so-33-hoteis-cadastrados.html>
- HARRISON, J.(2005) **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman.
- Jornal Estadão (2013). **Governo vai classificar 4,8 mil hotéis para Copa**. Recuperado em 20 de Janeiro de 2014, de <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-vai-classificar-4-8-mil-hoteis-para-copa-imp-,1103535>
- MIDDLETON, V.; CLARKE, J.(2002). **Marketing de Turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.(2001) **O processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.
- Neto, L. B. (2013). Classificação hoteleira: uma exigência do mercado internacional de viagens e turismo . In.: **RUSCHMANN, D. V. M.** (Org.) ; Carlos Alberto Tomelim (Org.) . **Turismo e Ensino, Práticas Interdisciplinares**. 1a.. ed. Barueri: Editora Manole.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T.(1992). **Reinventando o governo**. Brasília, DF: MH Comunicação.
- PORTER, M. E.(1996). What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez. p. 61-78.
- PORTER, Michael E.(1989). **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REVISTA EXAME.(2011) **Hotéis, hotéis e mais hotéis**. Edição 997, agosto.
- Richardson, R.J. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas.
- TORRES, M. D. (2004). **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A(2012). **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro 46(3):795-816, maio/jun.
- WTO. World Tourism Organization. (2014). **Annual Report 2013**. Recuperado em 10 de Março de 2014, de <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2013>