

A Afiliação a uma Marca: Retrato dos Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal

Brand Affiliation: Portrait of Hotel Establishments in Portugal

Jorge Manuel Afonso Alves
Instituto Politécnico de Bragança/UNIAG
Campus de Santa Apolónia, 5300-253 Bragança, Portugal
jorge@ipb.pt

Catarina Antónia Martins
Instituto Politécnico de Bragança
Campus de Santa Apolónia, 5300-253 Bragança, Portugal
catarina@ipb.pt

Clara B. Vaz
Instituto Politécnico de Bragança/CeDRI/CEGI/INESC
TEC
Campus de Santa Apolónia, 5300-253 Bragança, Portugal
clvaz@ipb.pt

Resumo — A hotelaria é um dos setores mais importantes na atividade turística em Portugal. Conhecer as características e especificidades das unidades hoteleiras a operar em Portugal é importante para todos aqueles que tomam decisões sobre o investimento neste setor. Conhecer a realidade da afiliação dos estabelecimentos hoteleiros portugueses a uma marca é também uma questão de muito interesse para os hoteleiros no apoio à tomada de decisões estratégicas. Com recurso à análise do universo dos estabelecimentos hoteleiros existentes em Portugal, é feita a sua caracterização quanto às especificidades, instalações e equipamentos. Em termos metodológicos estima-se um modelo de regressão logística que permite discutir a afiliação dos estabelecimentos hoteleiros portugueses a uma marca. Os resultados permitem concluir que pouco mais de um terço dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal são afiliados a uma marca, sendo esta afiliação mais frequente nas regiões mais turísticas. Os resultados permitem ainda verificar que os estabelecimentos hoteleiros afiliados possuem, em média, maior número de estrelas, maior capacidade e menor número de equipamentos que os estabelecimentos hoteleiros não afiliados.

Palavras Chave - hotelaria; Portugal; afiliação a uma marca; gestão independente.

Abstract — Hospitality is one of the most important sectors in the tourist activity in Portugal. Knowing the characteristics and features of the hotel units operating in Portugal is important for all those who make decisions about investment in this sector. Knowing the reality of brand affiliation of Portuguese hotel establishments is also a matter of great interest for hoteliers in supporting strategic decision-making. Performing the analysis of the universe of hotel establishments in Portugal, their characterization is made concerning their features, facilities and equipment. In addition, the reality of brand affiliation of Portuguese hotel establishments is analyzed and discussed through a logistic regression model. The results allow us to conclude that just over a third of hotel establishments in Portugal are brand affiliated and they are mostly located in the more touristic regions. The results also show that brand affiliated hotel establishments have, on average, a greater number of stars, greater capacity and a greater number of facilities than non-brand affiliated hotel establishments.

Keywords – hospitality industry; Portugal; independent operation; brand affiliation.

I. INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende assim caracterizar os diferentes Estabelecimentos Hoteleiros (EH) em Portugal quanto às suas especificidades, instalações e equipamentos. Pretende-se ainda caracterizar a realidade da afiliação dos EH portugueses a uma marca. Existem diferentes opções para os hotéis utilizarem uma marca, nomeadamente, estarem integrados pela propriedade numa rede hoteleira, integrarem consórcios de hotéis, celebrarem acordos de franquia ou ainda através de contratos de gestão. Assim, para efeitos do presente estudo consideram-se afiliados dois ou mais EH que utilizam a mesma marca e como tal desenvolvem atividades de associação entre si. O tratamento da informação relativa à caracterização dos EH em Portugal pretende retratar de forma concisa a realidade do setor hoteleiro em Portugal e mostrar a realidade da afiliação a uma marca por parte dos EH portugueses. Assim, o presente artigo encontra-se estruturado em três partes. Numa primeira parte é feita uma revisão de literatura sobre o tema, numa segunda parte é explicada a metodologia utilizada no tratamento dos dados recolhidos e numa terceira parte procede-se à apresentação e discussão dos resultados. Termina-se com as conclusões sobre os principais aspetos que caracterizam a afiliação dos EH em Portugal.

II. REVISÃO DE LITERATURA

A. Caracterização do setor hoteleiro

A atividade turística baseia-se no conjunto de elementos naturais, ou atividades humanas, que provocam a deslocação de pessoas ou satisfaçam necessidades decorrentes dessa deslocação. É, por isso, fundamental a existência de equipamentos que possibilitem a deslocação e que assegurem a permanência. A oferta turística também não é fácil de definir pela multiplicidade de elementos que integra. No entanto, Cunha [1:175] identifica-a “como o conjunto dos fatores naturais, equipamentos, bens e serviços que provoquem a deslocação de

visitantes, satisfaçam as suas necessidades de deslocação e de permanência e sejam exigidos por estas necessidades”. É precisamente esta necessidade de garantir a permanência que a hotelaria pretende satisfazer. A nível mundial a hotelaria é, sem dúvida, o setor de atividade mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos, captando grande parte das receitas totais da atividade turística. Ainda, a nível mundial, o negócio da hotelaria caracteriza-se pela elevada fragmentação da oferta, competindo um número limitado de empresas globais com muitos concorrentes de base local/ regional. Embora existam cadeias que possuem hotéis localizados quer em cidades, quer em zonas de praia, a norma consiste na especialização numa das vertentes da procura, conquistando dessa forma um posicionamento bem definido [1]. Os grandes concorrentes são originários dos principais países emissores de turistas, beneficiando, assim, da notoriedade alcançada no mercado doméstico para expandir para o exterior. Alguns desses grupos criam diferentes marcas próprias para níveis diferentes de qualidade, servindo desta forma uma grande variedade de clientes sem afetar a imagem corporativa global.

O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto de a prestação hoteleira ser essencialmente um serviço que tem que ser consumido no local onde é produzido, sujeito à prestação humana. Estes fatores, associados à constante alteração dos hábitos de consumo, e até às motivações da procura, fazem com que a hotelaria tenha que ser muito competitiva num constante ajuste às alterações de mercado e à existência de destinos cada vez mais competitivos. Se, por um lado, a qualidade do serviço tem que satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes, por outro lado, há a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras épocas de subutilização.

O alojamento em Portugal está dividido em dois grandes grupos: os empreendimentos turísticos e o alojamento local. Os primeiros são estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um conjunto adequado de estruturas, equipamentos e serviços complementares. Os estabelecimentos que não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos revestem a natureza de alojamento local.

Os empreendimentos turísticos são agrupados em várias tipologias, a saber, os EH, os aldeamentos turísticos, os apartamentos turísticos, os conjuntos turísticos (resorts), os empreendimentos de turismo de habitação, os empreendimentos de turismo no espaço rural e, por fim, os parques da campismo e caravanismo. Por sua vez, os EH, alvo do presente estudo, dividem-se em três categorias: hotéis, hotéis-apartamentos e Pousadas. A Autoridade Turística Nacional - o Turismo de Portugal - criou uma plataforma digital denominada Registo Nacional de Turismo (RNT) a qual reúne informação obrigatória preenchida e atualizada pelas entidades exploradoras, entre outras, dos empreendimentos turísticos.

B. A exploração hoteleira e a afiliação a uma marca

A atividade turística em Portugal, uma das atividades económicas mais promissoras, sofreu, devido à pandemia COVID-19, um decréscimo significativo nos principais

indicadores de atividade. De acordo com o Turismo de Portugal [2] e dados de dezembro de 2020, Portugal registou 10,5 milhões de hóspedes em estabelecimentos de alojamento que se traduziram num decréscimo de 61,3% face a 2019. Com dados de 2019 o consumo turístico ascendeu a 15,4% do Produto Interno Bruto, tendo representado em 2020 10,4% das exportações globais e 34,6% das exportações de serviços. Os dados mais recentes divulgados pelo Turismo de Portugal indicam que em 2018 o emprego no Turismo contribuiu com 9,4% para o emprego total.

Numa altura em que o turismo, como outras atividades, apresentam valores de rutura com os últimos dados, importa analisar a atividade hoteleira em Portugal e tentar fornecer informação que permita aos hoteleiros posicionar a sua oferta de forma mais competitiva. Um dos principais tópicos estudados na literatura relativa ao setor hoteleiro é o tipo de operação hoteleira, ou seja, a questão da afiliação a uma marca versus operação independente. A marca refere-se à capacidade de uma empresa cumprir a sua promessa, de forma consistente, em todas as unidades de negócios, independentemente da distribuição geográfica [3].

Historicamente, os hotéis independentes usavam representantes ou formavam consórcios promocionais para se promoverem nos mercados internacionais. No entanto, a existência de um grande número de marcas tem tornado cada vez mais difícil o desenvolvimento de estratégias de marketing integradas e eficazes, mesmo no caso de constituição de consórcios. Portanto, a utilização de uma marca para a promoção nos mercados eleitos surge como condição essencial para o sucesso: muitos hotéis com atuação internacional escolhem uma marca comum sob a qual são promovidos [1]. Frequentemente, os hotéis tendem a afiliar-se para que possam ter acesso a programas de formação e técnicas de seleção de pessoal, sistemas de distribuição global e marketing internacional, entre outros [4]. Às vezes, a estratégia de entrada em mercados internacionais requer investimentos que um hotel individual não pode pagar [1, 4]. A vantagem de hotéis operados de forma independente (sem marca) reside na sua capacidade de adaptação aos mercados em vários aspetos como a localização, a diferenciação e a dimensão. No entanto, dificilmente podem competir nos mercados internacionais e definir estratégias de crescimento internacional, sendo mais vulneráveis quando comparados às cadeias hoteleiras [1]. As vantagens da marca decorrem do fácil reconhecimento do cliente, criação de identidade, controle da marca e homogeneidade do serviço [5]. Todos os hotéis que utilizam a mesma marca estão obrigados a cumprir determinadas regras relativas aos serviços prestados e estão sujeitos ao controlo permanente da entidade gestora ou fiscalizadora da marca comum. Por um lado, além do pagamento de taxas, as desvantagens vêm da padronização hoteleira, pois elimina a diversificação e, por outro lado, estende a todos os hotéis da mesma marca a má imagem causada pelo mau atendimento em um deles [6].

Há vários contributos na literatura em torno da dicotomia hotéis sem marca (de gestão independente) e de marca (cadeias hoteleiras e franquia) em vários tópicos de pesquisa: a avaliação de desempenho [4-6], a decisão de afiliação [7-9], a rentabilidade do hotel [10-12], o desempenho dos diretores hoteleiros [13], a inovação e a decisão de adoção [14] e a

estratégia para a globalização [15, 16]. A decisão de afiliação de um hotel independente a uma rede hoteleira é estudada por Ivanova [9] na perspetiva dos proprietários e gestores de hotéis individuais na Bulgária. O estudo tem algumas conclusões importantes sobre quais são as principais características dos estabelecimentos hoteleiros que moldam as perceções dos gestores hoteleiros, sendo que os hoteleiros búlgaros procuram marcas de hotéis populares com imagem positiva.

A relação entre marca, receita de quarto e volatilidade é analisada por Langlois [12] tentando concluir se os hotéis afiliados são menos voláteis, em relação à receita de quarto, do que os hotéis independentes. O estudo analisou unidades hoteleiras com mais de 100 quartos em nove regiões dos Estados Unidos. Entre outras, uma conclusão importante do estudo é que os hotéis afiliados a cadeias têm sido historicamente menos voláteis do que os hotéis independentes devido principalmente a uma volatilidade mais baixa na tarifa de quarto. No entanto, os dados também sugerem que, no período após 11 de setembro de 2001, os hotéis independentes foram menos voláteis do que os hotéis de rede. A multiplicidade de vantagens e desvantagens para unidades hoteleiras de marca e sem marca também é discutida na literatura, fornecendo algumas contribuições importantes sobre o assunto [7-9]. Na verdade, existem diferenças de desempenho entre os dois tipos de operação com resultados empíricos mistos, uma vez que alguns estudos mostraram que os hotéis afiliados a marcas superaram os hotéis não afiliados em várias métricas, enquanto outras pesquisas mostraram o contrário [5]. Refere-se o trabalho de Aissa & Goaid [17] no qual os autores concluem que os hotéis afiliados a uma rede internacional e os hotéis que operam sob contrato de gestão são mais lucrativos do que os hotéis independentes.

No que diz respeito à revisão da literatura destaca-se, ainda, o contributo de King [18] que faz uma extensa revisão da literatura dos últimos 20 anos sobre o tópico de gestão de marca na hotelaria e restauração. O autor remete a importância do estudo para o facto da discussão sobre a marca dominar a temática da investigação em hotelaria. Para além de identificar as inúmeras abordagens que se fizeram ao longo dos anos sobre a importância e atuação das marcas no setor hoteleiro, o autor conclui que falta ainda o foco nas qualidades humanísticas e intangíveis que por vezes definem o sucesso das marcas e, como tal, há ainda um potencial que as marcas ainda não atingiram.

Em Portugal, e de acordo com dados da Deloitte Consultores [19], existem 2.132 hotéis e alojamentos semelhantes (estabelecimentos hoteleiros, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos e hotéis rurais) dos quais 59% são unidades sem marca (independentes) e 41% são unidades com marca. É interessante notar que a gestão independente detém apenas 36% da capacidade de alojamento.

No que diz respeito ao estudo do caso português são poucos os contributos existentes na literatura sobre a importância da afiliação a uma marca. Destacam-se alguns contributos [20-24], no entanto, parece existir um *gap* na literatura de estudos recentes em torno desta temática. Almeida *et al.* [25] estudam para o caso português o nível de importância, associado com um conjunto de fatores motivadores considerados por gestores de hotéis de 4 e 5 estrelas, sobre a questão da gestão independente ou da afiliação a uma marca. Os autores concluem, entre outras,

que quer os hoteleiros em gestão independente quer os hoteleiros afiliados valorizam mais o controlo sobre a tomada de decisão e a tomada de decisão num curto espaço de tempo como boas razões para os hotéis se manterem independentes. Também ambos referem o aumento das vendas e um marketing mais agressivo como sendo as vantagens para a afiliação.

III. METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho consiste em identificar as características dos EH em Portugal afiliados a uma marca. Para o efeito, utiliza-se o universo dos dados contantes do (RNT) no que respeita aos EH com referência a abril de 2020. São alvo do presente estudo os 1.642 EH de acordo com a tipologia prevista na legislação: hotel, hotel-apartamento e pousada. Para além da informação constante no RNT foi ainda identificada para cada estabelecimento a afiliação a uma marca através da informação constante no Registo e, em caso de dúvida através da consulta ao website do estabelecimento hoteleiro.

Em termos metodológicos, a caracterização dos EH é feita com base numa estatística descritiva de um conjunto de características dos EH afiliados e não afiliados a uma marca. De seguida, estima-se um modelo de regressão logística, cuja variável dependente assume o valor 1 se o estabelecimento hoteleiro é afiliado e o valor zero caso contrário. Como variáveis explicativas utilizam-se: o número de estrelas (para efeitos de classificação por estrelas considerou-se que as pousadas têm cinco estrelas), a capacidade do estabelecimento aferido pelo seu número de camas, se possui ou não restaurantes, salas de reuniões, certificação do sistema de gestão da qualidade de acordo com a ISO 9001, o número de equipamentos disponibilizados e a NUT II a que pertence.

IV. A AFILIAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

A caracterização da afiliação dos EH a uma marca permite obter um retrato conciso da realidade hoteleira em Portugal no que a este tema da afiliação diz respeito. Pretende-se averiguar em que medida se distinguem os EH afiliados numa marca face aos não afiliados. Numa primeira fase, procede-se à análise descritiva da população em estudo. Numa segunda fase, recorre-se a um modelo de regressão logística.

A. Análise descritiva

A Tabela I apresenta a caracterização por afiliação dos EH. Face à informação constante na Tabela I, verifica-se que os hotéis representam cerca de 88% do total de EH existentes em abril de 2020 em Portugal. No que diz respeito à existência de restaurantes verifica-se que 78% dos EH em Portugal possuem restaurantes assim como se verifica que pouco mais de metade (57%) possui salas de reuniões. Em termos de localização por NUT II, constata-se que é no Centro onde se encontra o maior número de EH (24%), seguido de perto do Norte (23%) e da Área Metropolitana de Lisboa (20%). No que diz respeito aos equipamentos, verifica-se que o equipamento mais frequente é a piscina exterior sendo que 40% dos EH em Portugal têm piscina exterior. Segue-se com mais frequência o equipamento ginásio (25%) e a piscina interior e o SPA, ambos com 21%.

Tabela I. CARACTERIZAÇÃO POR AFILIAÇÃO

Tipologia	Total	Afiliação		Não Afiliação			
	[1]	[2]	%[1]	%[2]	[2]	%[1]	%[2]
Hotel	1.446	513	35%	82%	933	65%	92%
H. Apartamento	161	80	50%	13%	81	50%	8%
Pousada	35	35	100%	6%	0	0%	0%
NUT II	[1]	[2]	%[1]	%[2]	[2]	%[1]	%[2]
Norte	372	115	31%	18%	257	69%	25%
Centro	397	109	27%	17%	288	73%	28%
A.M. de Lisboa	331	169	51%	27%	162	49%	16%
Alentejo	124	29	23%	5%	95	77%	9%
Algarve	253	120	47%	19%	133	53%	13%
R. A. Madeira	118	61	52%	10%	57	48%	6%
R. A. Açores	47	25	53%	4%	22	47%	2%
Restaurantes	[1]	[2]	%[1]	%[2]	[2]	%[1]	%[2]
Sim	1288	540	42%	86%	748	58%	74%
Não	354	88	25%	14%	266	75%	26%
Sala Reuniões	[1]	[2]	%[1]	%[2]	[2]	%[1]	%[2]
Sim	963	404	42%	64%	559	58%	55%
Não	779	224	29%	36%	555	71%	55%
Equipamentos	[1]	[2]	%[1]	%[2]	[2]	%[1]	%[2]
SPA	344	170	49%	27%	174	51%	17%
Piscina Ext.	649	294	45%	47%	355	55%	35%
Piscina Int.	349	175	50%	28%	174	50%	17%
Tênis	176	79	45%	13%	97	55%	10%
Ginásio	412	219	53%	35%	193	47%	19%
Golf	28	12	43%	2%	16	57%	2%
Outras	171	73	43%	12%	98	57%	10%
Certificação	[1]	[2]	%[1]	%[2]	[2]	%[1]	%[2]
Sim	174	99	57%	16%	75	43%	7%
Não	1411	529	37%	84%	882	63%	87%
Total	1.642	628	38%	38%	1014	62%	62%

Notas: 1) [1]- Total de estabelecimentos hoteleiros em cada item. 2) [2] – Número de estabelecimentos hoteleiros afiliados /Não afiliados.

No que respeita à afiliação do total de EH em Portugal apenas 35% são afiliados face a 65% que não são. Os hotéis-apartamento têm a mesma representação em ambos os grupos, afiliados e não afiliados. No que respeita à afiliação por NUT II, verifica-se que nas duas Regiões Autónomas e na Área Metropolitana de Lisboa mais de 50% dos estabelecimentos são afiliados. No Norte, Centro e Alentejo mais de 2/3 do total de estabelecimentos existentes são não afiliados. Se se analisar individualmente cada região verifica-se que onde se regista o maior valor percentual de EH afiliados é na Área Metropolitana de Lisboa (27%). Nas restantes NUT II esta percentagem é igual ou inferior a 10%.

Pode-se verificar ainda que 78% do EH em Portugal têm restaurante sendo que 58% são não afiliados contra 42% que são afiliados. 59% dos EH têm salas de reuniões, sendo que também 58% são não afiliados contra 42% que são afiliados. No que diz respeito às instalações e equipamentos, e se se considerar individualmente cada equipamento, verifica-se, por um lado, que há um equilíbrio entre os hotéis afiliados e hotéis

não afiliados em relação à existência de piscina interior e SPA. Por outro lado, e considerando, ainda, individualmente cada equipamento, os hotéis não afiliados têm mais vezes piscina exterior, campos de ténis e campo de golfe do que os afiliados. Apenas 11% dos EH em Portugal possui certificação ambiental ou certificação da qualidade sendo que de entre estes 57% são EH afiliados e 43% são não afiliados.

A Tabela II apresenta o teste às médias, das variáveis contínuas (ESTR e CAP) utilizadas no modelo de regressão logística, entre o EH afiliados e não afiliados.

TABELA II. COMPARAÇÃO DE MÉDIAS				
Variáveis	Afiliação	N	Média	Desvio Padrão
ESTR	Sim	628	3,77	0,918
	Não	1014	3,05	0,991
<i>t-test (P-Value)</i>			<0,001	
CAP	Sim	628	206,66	177,987
	Não	1014	105,99	106,945
<i>t-test (P-Value)</i>			<0,001	

Nota: Definição das variáveis: ESTR- Número de estrelas do EH, CAP- Capacidade do EH aferida através do Logaritmo do número de camas disponíveis.

De acordo com os dados da Tabela II, verifica-se que a média das variáveis ESTR e CAP e é sempre superior nos EH afiliados face aos não afiliados, sendo a diferença de médias, em qualquer das variáveis, estatisticamente significativa a um nível de significância inferior a 1%. Estes resultados sugerem que os EH afiliados possuem, em média, maior número de estrelas e maior capacidade que os EH não afiliados. Na secção seguinte apresenta-se o modelo de regressão logística que permitirá reforçar estes resultados.

B. Regressão Logística

No âmbito das várias tipologias consideradas, pretende-se obter um modelo que permita identificar as características dos EH que mais influenciam a afiliação a uma marca. Para isso, recorreu-se a um modelo de regressão logística, considerando que a variável dependente corresponde a uma variável dicotómica, sendo que se o EH for afiliado a uma marca corresponde ao valor 1 ($Y = 1$), caso contrário é lhe atribuído o valor 0. Como variáveis independentes j , consideraram-se as características dos EH que podem influenciar a prestação do serviço ao cliente, tais como a sua dimensão, o número de estrelas (EST), a sua localização geográfica, o número de serviços disponíveis ao cliente (NSER), o facto de ser certificado e ter instalações tais como restaurante e sala de reuniões. A dimensão do EH foi medida através do logaritmo sua capacidade, obtendo-se a variável CAP. Ao nível da localização geográfica consideraram-se as regiões relativas às NUT II, já referidas anteriormente. Esta variável sendo qualitativa, foi introduzida no modelo como variável *dummy* (LOC), utilizando-se como categoria de referência os hotéis localizados na Região Autónoma da Madeira. Ao nível da certificação e das instalações do EH, consideraram-se as variáveis qualitativas: estar certificado ou não (CERT), ter ou não restaurante (REST) e ter ou não ter sala de reuniões (REU). De forma a avaliar o impacto do número de equipamentos disponibilizados ao cliente (SPA, piscina exterior, piscina interior, ginásio, campo de ténis, campo

de golf, entre outras) na afiliação do hotel, definiu-se a variável número de serviços disponíveis no empreendimento (NSER). O modelo *Logit* está definido em (1), sendo $p = Prob(Y = 1)$:

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 ESTR + \beta_2 CAP + \beta_3 REST + \beta_4 REU + \beta_5 NSER + \beta_6 CERT + \beta_7 LOC \quad (1)$$

A interpretação dos coeficientes β_j do modelo (1) é realizada através da função exponencial (*exp*), obtendo-se o rácio de chances ou *odds*. Assim, para cada variável independente j , calcula-se o rácio entre as chances de um hotel ser afiliado e as de um hotel ser independente. Um valor de $exp(\beta_j)$ superior a 1, implica um acréscimo de chances se a variável quantitativa varia de 1 unidade, ou quando se passa da classe de referência para a classe de teste no caso da variável ser qualitativa. Na avaliação da multicolinearidade, não se observaram correlações significativas entre as variáveis quantitativas independentes. As análises foram efetuadas com o Software SPSS Statistics (v25, IBM SPSS) e a package *blorr* do Software R, obtendo-se os resultados que estão sintetizados na Tabela III. O teste *Omnibus* indicou que o modelo (1) é estatisticamente significativo, sendo que $\chi^2(12) = 357.06$, obtendo-se um valor de prova $p < 0.001$. A qualidade de ajustamento foi avaliada pelo teste de *Hosmer and Lemeshow*, verificando-se que o modelo (1) tem boa capacidade preditiva, não se rejeitando a hipótese nula, uma vez que $p = 0.202$. O modelo (1) apresenta um R^2 de Nagelkerke = 0.28, R^2 de Cox & Snell = 0.206 e R^2 de MCFadden = 0.174. O modelo (1) permitiu reduzir 17.4% do valor do logaritmo da função verosimilhança em relação ao modelo nulo [26]. A relação entre os valores verdadeiros e os valores previstos pelo modelo (1) indica que este classifica corretamente 72.2% dos casos. Verifica-se que todas as variáveis independentes apresentam, genericamente, um efeito estatisticamente significativo sobre o *Logit* (1). As chances de um EH ser afiliado aumentam 95% por cada estrela que o hotel consegue obter, mantendo todas as outras variáveis constantes. As chances de um EH ser afiliado aumentam 2.148 vezes por cada unidade de aumento do logaritmo da capacidade. Os EH certificados têm 2.585 vezes mais probabilidade de serem afiliados a uma marca.

Observa-se que as chances de um EH ser afiliado diminuem 18.1% por cada equipamento que aumenta. As chances de um EH ser afiliado aumentam 33.3% se o EH tiver restaurante. Por outro lado, as chances de um EH ser afiliado diminuem 22.6% se tiver sala de reuniões. Relativamente às instalações, os EH afiliados tendem a não ter sala de reuniões em relação aos EH independentes e a ter um menor número de equipamentos (Ver Tabela I). Os EH afiliados tendem a ter restaurante em relação aos hotéis independentes. Por um lado, verifica-se que as chances de um EH ser afiliado na região do Centro diminuem 40% em relação aos hotéis localizados na região Autónoma da Madeira. Por outro lado, as chances de um EH ser afiliado na região do Alentejo diminuem 52.7% em relação aos estabelecimentos localizados na região Autónoma da Madeira. Esta tendência é também observada nos hotéis localizados nas restantes regiões, mas não constitui um efeito estatisticamente significativo.

TABELA III RESULTADOS DO MODELO (1)

Variável	$Exp(\hat{\beta}_i)$	P-Value	Intervalo de confiança a 95%	
			Limite inferior	Limite Superior
ESTR	1,95	<0,001***	1,685	2,258
CAP	2,148	<0,001***	1,802	2,559
REST	1,333	0,066*	0,981	1,812
REU	0,774	0,052*	0,597	1,002
NSER	0,819	<0,001***	0,75	0,894
CERT	2,585	0,001***	1,494	4,473
NUT II		0,031**		
Norte	0,78	0,312	0,482	1,262
Centro	0,599	0,035**	0,372	0,965
A.M. Lisboa	0,955	0,851	0,593	1,54
Alentejo	0,473	0,016**	0,257	0,87
Algarve	0,844	0,485	0,524	1,359
R.A Açores	1,085	0,831	0,512	2,301
$\hat{\beta}_0$	0,003	<0,001***		

Notas: ***Significativo a 1%; **Significativo a 5%, *Significativo a 10%

Conclui-se que os EH afiliados tendem a localizar-se menos nas regiões do Centro e no Alentejo. O modelo (1) apresenta a sensibilidade de 57% e uma especificidade de 82%. De forma a avaliar o poder do modelo para discriminar EH afiliados versus EH independentes recorreu-se a análise da curva ROC. O valor da área sob a curva ROC é igual a 0.77, sendo significativamente superior a 0.5 ($p < 0.001$) e apresentando uma discriminação aceitável [26].

V. CONCLUSÕES

A análise e discussão dos dados usados para caracterizar a realidade da hotelaria em Portugal, nomeadamente no que respeita aos EH, permite agora retirar algumas conclusões. Pouco mais de um terço dos EH em Portugal são afiliados a uma marca, sendo estes mais frequentemente situados nas regiões mais turísticas (Algarve, Madeira e Área Metropolitana de Lisboa). Os resultados permitem verificar que os EH afiliados possuem, em média, maior número de estrelas e maior capacidade e menor número de equipamentos que os EH não afiliados. No que diz respeito à maior capacidade, estes resultados vêm corroborar os números do estudo da Deloitte Consultores [19] que mostram que, embora mais de metade das unidades hoteleiras da hotelaria tradicional sejam geridas em gestão independente, se se considerar a capacidade em número de camas, verifica-se que os hotéis independentes detêm apenas um pouco mais de um terço da capacidade de camas instalada.

O modelo preditivo das principais características dos EH afiliados permite concluir que os hotéis afiliados serão, em termos genéricos, mais orientados para um segmento de lazer uma vez que possuem menor chance de ter salas de reuniões. A região Centro e o Alentejo são as regiões com menor prevalência de EH afiliados. As conclusões deste estudo permitem apoiar os

hoteleiros que pretendem tomar decisões estratégicas quando à decisão de afiliação uma vez que permite uma caracterização das tendências de afiliação no que diz respeito ao caso português.

A realidade da predominância da gestão independente em Portugal estará associada à predominância de unidades hoteleiras de pequena dimensão exploradas muitas vezes em negócios familiares. O presente artigo abre perspectivas para estudos mais abrangentes onde se possam analisar as vantagens da gestão hoteleira em afiliação a uma marca. Concretamente futuros estudos poderão avaliar o desempenho hoteleiro recorrendo à comparação de rácios de exploração entre modelos de gestão com afiliação e gestão independente de forma a permitir caracterizar a eficiência da gestão em cada caso. A investigação futura nesse âmbito interessará sobretudo aos hoteleiros que atualmente exploram as suas unidades hoteleiras em gestão independente.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado pela UNIAG, R&D unit funded by the FCT – Portuguese Foundation for the Development of Science and Technology, Ministry of Science, Technology and Higher Education. Project no. UIDB/04752/2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Cunha, L., *Introdução ao Turismo* 6ª ed. 2019, Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- [2] Turismo de Portugal. *Desempenho turístico - Turismo em Portugal*. 2020; Available from: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Mercados_Estatis_ticas/Paginas/default.aspx.
- [3] Olsen, M.D., et al., *Branding: Myth and reality in the hotel industry*. Journal of Retail & Leisure Property, 2005. **4**(2): p. 146-162.
- [4] O'Neill, J.W. and M. Carlback, *Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle*. International Journal of Hospitality Management, 2011. **30**(3): p. 515-521.
- [5] Carvell, S.A., L. Canina, and M.C. Sturman, *A Comparison of the Performance of Brand-Affiliated and Unaffiliated Hotel Properties*. Cornell Hospitality Quarterly, 2016. **57**(2): p. 193-201.
- [6] Manasakis, C., A. Apostolakis, and G. Datsaris, *Using data envelopment analysis to measure hotel efficiency in Crete*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2013. **25**(4): p. 510-535.
- [7] Carlback, M., *Strategic Entrepreneurship in the Hotel Industry: The Role of Chain Affiliation*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2012. **12**: p. 349-372.
- [8] Holverson, S. and F. Revaz, *Perceptions of European independent hoteliers: hard and soft branding choices*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2006. **18**(5): p. 398-413.
- [9] Ivanova, M. and S. Ivanov, *Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective*. Tourism Management Perspectives, 2015. **16**: p. 148-162.
- [10] Aissa, S.B. and M. Goaied, *Determinants of tourism hotel profitability in Tunisia*. Tourism and Hospitality Research, 2014. **14**(4): p. 163-175.
- [11] Devesa, M.J.S. and L.F.M. Peñalver, *Research Note: Size, Efficiency and Productivity in the Spanish Hotel Industry — Independent Properties versus Chain-Affiliated Hotels*. Tourism Economics, 2013. **19**(4): p. 801-809.
- [12] Langlois, T.J., *Chain Hotels versus Independent Hotels: An Analysis of Branding, Room Revenue & Volatility*, in *Department of Architecture*. 2003, Massachusetts Institute of Technology.
- [13] Martin, A.L., *An investigation into contemporary hotel general managers behaviour and activity in the context of private, franchise and chain ownership/business models*. 2017, Robert Gordon University: Held on OpenAIR [online].
- [14] Ottenbacher, M., V. Shaw, and A. Lockwood, *An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 2006. **6**(3-4): p. 113-128.
- [15] Niewiadomski, P., *Towards an economic-geographical approach to the globalisation of the hotel industry*. Tourism Geographies, 2014. **16**(1): p. 48-67.
- [16] O'Neill, J.W., C.S. Dev, and Y. Hiromi, *Hotel assets: an analysis of brand attributes, franchise fees, hotel age and performance*. International Journal of the Built Environment and Asset Management, 2013. **1**: p. 139-164.
- [17] Aissa, S.B. and M. Goaied, *Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency*. Tourism Management, 2016. **52**: p. 478-487.
- [18] King, C., *Brand management—standing out from the crowd*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2017.
- [19] Deloitte Consultores *Atlas da Hotelaria 2020*. 2020. **15**ª Ed.
- [20] Barros, C.P., *Measuring efficiency in the hotel sector*. Annals of Tourism Research, 2005. **32**(2): p. 456-477.
- [21] Barros, C.P., *Analysing the Rate of Technical Change in the Portuguese Hotel Industry*. Tourism Economics, 2006. **12**(3): p. 325-346.
- [22] Barros, C.P., N. Peypoch, and B. Solonandrasana, *Efficiency and productivity growth in hotel industry*. International Journal of Tourism Research, 2009. **11**(4): p. 389-402.
- [23] Oliveira, R., M.I. Pedro, and R.C. Marques, *Avaliação da Eficiência das Empresas Hoteleiras do Algarve pela Metodologia Análise de Envoltória de Dados (DEA)*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2015. **17**: p. 788-805.
- [24] Rebelo, S., F. Matias, and P. Carrasco, *Aplicação da metodologia DEA na análise da eficiência do setor hoteleiro português, uma análise aplicada às regiões portuguesas*. Tourism & Management Studies, 2013. **9**(2): p. 21-28.
- [25] Almeida, S., et al., *Choosing independence or affiliation: The case of Portuguese four-and five-star hotels*. Tourism and Hospitality Research, 2020. **20**(4): p. 450-465.
- [26] Marôco, J., *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª Edição ed, ed. R. Number. 2011, Lisboa: Report Number.