



# Analysis, profiles, metrics, strategies and communication of tourism

ISSN: 2183-0800

Volume 13 | Número 1 | Setembro 2019 [23ª. edição]

Volume 13 | Number 1 | September 2019 [23<sup>st</sup> edition]

Volumen 13 | Número 1 | Septiembre 2019 [23ª edición]

[www.isce-turismo.com](http://www.isce-turismo.com)

## MÉTRICAS DE SPA PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### SPA METRICS FOR PERFORMANCE EVALUATION

12

**Diana Alves<sup>1</sup>**

**Cátia Malheiros<sup>2</sup>**

**Conceição Gomes<sup>3</sup>**

Alves, D. Malheiros, C. & Gomes, C. (2018). Métricas de SPA para a avaliação de desempenho. *Tourism and Hospitality International Journal*, 13(1), 12-36.

---

<sup>1</sup> Mestre em gestão e direção hoteleira

<sup>2</sup> Docente e investigadora CiTUR

<sup>3</sup> Docente e investigadora CiTUR

## Resumo

Nos últimos anos, assistimos a um aumento significativo do número de spas dentro e fora das unidades hoteleiras. Esta tendência leva a que os hoteleiros estejam a enfrentar uma atividade complementar aos serviços tradicionais de alojamento e alimentação e bebidas que representa, para a procura, um fator determinante e diferenciador. Consequentemente surge a necessidade de desenvolver ferramentas para apoiar a tomada de decisão, a fim de, por um lado, desenvolver boas práticas de gestão, e por outro, alcançar resultados positivos. Para a contabilidade de gestão, o *Uniform System of Financial Reporting for spas (USFRS)* representa o primeiro sistema uniforme contabilístico aplicado à atividade económica dos spas. Este sistema permite o desenvolvimento de rácios e indicadores que permitem a monitorização das empresas e a sua comparabilidade. O objetivo deste artigo passa por estudar as ferramentas existentes ao nível da literatura no apoio à gestão dos spas, nomeadamente a adaptação do USFRS e dos rácios operacionais. Para averiguar a fidedignidade da informação, optou-se por um estudo de caso único por conveniência para a elaboração de um *tableau de bord*, onde os indicadores considerados mais relevantes são apresentados para a avaliação do desempenho dos spas. Conclui-se, por exemplo, que o preço médio por cliente, o preço médio por tratamento, o rendimento por metro quadrado, a taxa de captação e o peso dos clientes externos no total de clientes do spa são rácios operacionais que devem fazer parte do controlo de gestão de um spa.

**Palavras chave:** Spa, *Tableau de bord*, Spa metrics, Rácios do spa

## Abstract

In recent years we have witnessed a significant increase in the number of spas inside and outside hotel units. Hotels are facing a complementary activity to the traditional services of accommodation and food and beverages which represents a determining and differentiating factor for the demand. On the other hand, there is a need to develop tools to support decision making in order to develop good management practices in order to achieve positive results. In terms of management accounting, the Uniform System of Financial Reporting for spas (USFRS) represents the first uniform accounting system applied to the economic activity of the spas. This system allows the development of ratios and indicators to analyse companies and their comparability. The objective of this article is to ascertain the existing tools at the level of literature in the support to the management of the spas, namely the adaptation of the USFRS and the operating ratios. In order to ascertain the truth of the facts, the study of a single case for convenience was used for the elaboration of a tableau de bord where relevant indicators are referenced for the performance evaluation of the spas. Revenue per customer, average treatment rate, spa revenue per square foot, resort capture rate ratio and non-guest ratio are operational ratios that should form part of the management control of a spa.

**Keywords:** Spa, Tableau de bord, Spa metrics, Spa ratios

## Introdução

O setor da hotelaria apresenta uma tendência de crescimento nos últimos anos e os hoteleiros têm vindo a diversificar e personalizar os seus serviços, de forma a manter resultados positivos face à forte competitividade existente neste setor. De facto, multiplicam-se as unidades hoteleiras e a forte concorrência leva a que os responsáveis pelas unidades tenham de oferecer serviços complementares aos seus clientes de modo a acrescentar valor. Alguns serviços hoteleiros não geram particular satisfação quando presentes no leque de serviços dos hotéis, porém, caso não estejam presentes motivam insatisfação. Por outro lado, existem serviços que são determinantes na escolha dos clientes (Lewis, 1983), exemplificando: internet wireless e spas nos hotéis de classificação mais elevada. De facto, principalmente no segmento de lazer, um hotel, classificado com 4 ou 5 estrelas que não tem internet e spa, perde quota de mercado em relação aos seus concorrentes que dispõem destes serviços.

Perante este cenário, e no que diz respeito em particular à gestão dos spas, os responsáveis estão confrontados com uma atividade complementar às atividades *core* do alojamento e da alimentação e bebidas, mas que também requer uma gestão particular a para que os seus resultados sejam positivos. Desta forma, e tal como a atividade do alojamento e da alimentação e bebida, também os spas requerem um conjunto de ferramentas que possam ajudar na medição do desempenho da atividade e na tomada de decisão.

Os Estados Unidos foram pioneiros na criação de um conjunto de rácios, indicadores e demonstrações adaptados a esta atividade considerando quer a sua especificidade quer as diversas tipologias de spas. Por outro lado, multiplicaram-se no mercado, junto das empresas de consultoria e das próprias empresas rácios, e indicadores que vieram responder a necessidades distintas de informação (ISA, 2005).

Em Portugal, a Associação dos Hotéis de Portugal (AHP) criou uma plataforma de informação para os seus associados, onde é possível consultar diversos rácios e indicadores mediante o fornecimento de informação das unidades associadas. Entre os vários módulos presentes nesta plataforma, designadamente “Hotel Monitor”, encontra-se uma respeitante aos spas, “Spa & Thalasso Monitor”, que reúne um conjunto de rácios e indicadores para a monitorização deste tipo de atividade.

Perante um grande leque de rácios encontrados surgiu a necessidade de verificar o que as empresas hoteleiras já utilizam. Assim, foi realizado o levantamento: dos rácios presentes na literatura; dos mais utilizados pelas empresas de consultoria internacionais; dos rácios utilizados pela AHP e dos indicadores de gestão utilizados por uma unidade hoteleira, que os disponibilizou para este estudo. Este levantamento permitiu elaborar uma primeira proposta de *tableau de bord* que reúne os indicadores mais utilizados.

Numa primeira parte, após um breve enquadramento da atividade dos spas na hotelaria, este artigo apresenta um levantamento dos rácios e indicadores de gestão de spas mais mencionados na literatura. De seguida, foram reunidos os indicadores mais

utilizados pelas empresas de consultadoria internacionais assim como aqueles presentes no “Spa & Thalasso Monitor”. Os resultados foram apresentados em tabelas que deram origem ao *tableau de bord* proposto. Este estudo finaliza com a indicação das principais conclusões e limitações do estudo o qual pretende ser o início de um levantamento mais aprofundado.

## Revisão de Literatura

16

O setor da hotelaria portuguesa tem vivido um crescimento constante apresentando sinais de qualificação no que diz respeito às classificações por estrelas. De facto, como podemos observar na figura 1, retirada do plano Estratégico do Turismo para o horizonte 2027, os hotéis classificados com quatro e cinco estrelas estão a ganhar terreno no conjunto da oferta hoteleira tradicional (não tendo em conta o alojamento local).

Quando se pretende caracterizar a atividade relacionada com os spas existe alguma indeterminação. Contudo, este tipo de estrutura e serviço está cada vez mais presente nos hotéis, principalmente nos de 4 e 5 estrelas (ver figura 2). Efetivamente, existem no Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET, 2019), 397 empreendimentos turísticos registados com Spa, dos quais cerca de 29% são estabelecimentos classificados com 5 estrelas. No entanto, a maior fatia dos estabelecimentos com spa recai sobre os empreendimentos classificados com 4 estrelas (61%), por ser também a classificação mais presente em Portugal (ver figura 2).

Apesar do crescimento desta atividade, não existe um diploma legal que especifique as condições, requisitos e serviços que um estabelecimento deve ter para ser considerado um spa, havendo uma grande diversidade de situações. Encontram-se hotéis que dispõem de piscina, sauna e banho turco e identificam este conjunto de infraestruturas e equipamentos como Spa, e outros hotéis que para além destas infraestruturas ainda têm um variado leque de tratamentos como massagens e outros.

Para além dos Spas, também existe a atividade termal mais relacionada com o turismo de saúde por implicar tratamentos médicos. Segundo o Turismo de Portugal, existem dois tipos de estruturas, as Estâncias Termas nas quais se realizam tratamentos de saúde e as instalações de Spa & Wellness nas quais se realizam tratamentos de beleza e relaxamento (Turismo de Portugal, 2006).

De acordo com Kamata e Misui (2015) existem diferentes tipos de Spas, pois no Japão há diversos destinos que oferecem tratamento para saúde, beleza, relaxamento e atmosfera serena. Os turistas visitam os locais com objetivos diferentes o que implica a necessidade de uma segmentação por cliente. Atualmente, pode relatar-se os seguintes tipos de SPA: *club spa*, *cruise ship spa*, *day spa*, *destination spa*, *medical spa*, *mineral spa* e *hotel spa* (Silva et al, 2015; Thorsteinsdottir, 2005; Wolf, 2013).

A indústria dos Spas está em crescimento (Madanoglu & Brezina, 2008; Cristian-Constantin, Radu-Daniel, Daniel, Georgiana, & Igor, 2015). Verifica-se que, em vários países, a atividade económica dos Spas está em desenvolvimento e o turismo

relacionado com esta atividade contribui para o desenvolvimento económico de outros serviços (Cristian-Constantin et al., 2015). Todavia, apesar do crescimento desta atividade económica, em termos de ferramentas de gestão e tomada de decisão e, nomeadamente, no que diz respeito aos indicadores e rácios, ainda se encontra na infância (Singer, 2016). Os Spas são uma componente importante nos hotéis, pois têm a particularidade de prestarem serviços personalizados (Singer, 2009). Os Spas representam assim, por um lado, um valor acrescentado para os clientes, por outro, uma fonte complementar geradora de rendimento adicional para os hotéis (Madanoglu & Brezina, 2008). É de realçar que podem não ser rentáveis (Singer, 2016). Apesar das diversas vantagens que um spa poderá trazer para a indústria hoteleira, existem ainda algumas dúvidas em relação a esses benefícios. Neste sentido, Heyes, Beard e Gehrels (2015) mencionam alguns aspetos negativos em relação à existência de um spa num hotel, nomeadamente, a necessidade de constantes investimentos na melhoria das infraestruturas, custos elevados e a dificuldade de converter hóspedes do hotel em clientes do spa. É essencial que o spa seja um negócio viável sendo necessário maximizar o seu desempenho e sua rentabilidade. Um hotel não suportará um departamento de spa se este não for rentável (Singer, 2011), sendo importante que exista um sistema de informação para a gestão (Ferreira, 2012).

A indústria dos Spas não é homogénea, logo os indicadores devem ser disponibilizados por segmentos (Singer, 2009). Tem sido complicada a falta de uniformização a nível de rácios, pois impossibilita a comparação do desempenho entre as unidades de Spa (Madanoglu & Brezina, 2008).

Além das comparações realizadas dentro da própria empresa a nível de orçamento e histórico é essencial a comparação com os outros spas (Singer, 2008). Para Singer (2009) o *benchmarking* a nível dos Spas é algo recente. Existem muitos artigos e empresas de consultadoria que conduzem vários estudos a este nível. O autor alerta para o facto das bases de dados elaboradas pelas empresas de consultadoria terem erros. É conveniente verificar se os dados têm lógica, coerência e se são perceptíveis. É referido ainda que brevemente existirá um aumento de indicadores de Spa a utilizar. Contudo, é preciso ter cuidado com a informação que é disponibilizada pois algumas vezes é irreal e questionável. Os Spas têm muita informação à disposição, o desafio é saber o que é importante (Singer, 2008). É necessário adotar rácios e indicadores padronizados, consistentes e precisos de modo a ser possível a sua comparação (Singer, 2008; Singer, 2011). Não existe um programa informático que permita a realização de um *benchmarking*, na medida que os hotéis como os Spas são relutantes em fornecer dados para que isso seja possível (Singer, 2016).

O Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) é um sistema uniforme de contas a nível da hotelaria desenvolvido a partir de 1926. O departamento de SPAs é um departamento operacional direto sendo considerado um centro de resultados. Apesar de não ser considerado um dos principais, é proposta uma demonstração operacional para este departamento assim como diversos rácios a utilizar, ver tabela 1 (HANYC, 2014).

Em 2003, o ISPA em conjunto com a *Association for Hospitality Financial and Technology Professional* nomearam uma comissão para elaborar um sistema uniforme para spas. Surgiu a 1.<sup>a</sup> edição do *Uniform System of Financial Reporting for Spas* (USFRS), o primeiro esforço para uniformizar a informação (Kimes & Singh, 2009; ISA, 2005). O USFRS é estruturado em três partes: Parte I (Demonstrações financeiras), Parte II (Análise financeira) e Parte III (Ferramentas financeiras).

Na parte I são disponibilizadas as demonstrações financeiras utilizadas pelas entidades externas. Porém a secção 6 versa sobre demonstrações operacionais, permitindo apurar resultados operacionais onde são disponibilizadas diversas tabelas para diferentes tipos de serviços, assim como são apresentadas tabelas destinadas aos Spas de pequena dimensão. Na parte II é disponibilizada uma análise de demonstrações, análise de rácios, análise custo-volume-resultado e orçamentos e controlo orçamental. Na parte III é disponibilizado um plano de contas, dicionário de custos e é exemplificada a elaboração da demonstração operacional resumo juntamente com as demonstrações auxiliares. No USFRS os departamentos principais considerados são: massagem, cuidados da pele, unhas e cabelo.

No que respeita aos rácios, estes são agrupados em rácios de liquidez, rácios de solvabilidade, rácios de atividade, rácios de rendibilidade e rácios operacionais. Os rácios operacionais são apresentados na tabela 1 (ISA, 2005).

É essencial saber o que significam os rácios e como utilizá-los (Singer, 2011). Kimes e Singh (2009) defendem que o RevPATH é um bom indicador para avaliar o desempenho de um Spa, pois este rácio combina o rácio da ocupação com o rácio do preço médio. Indica como o Spa está a ser utilizado tendo em conta a sua capacidade disponível. Os gestores considerando o RevPATH podem estabelecer diferentes estratégias.

É de salientar que, segundo Singer (2012b), é importante desenvolver um plano de maximização do resultado nas unidades de Spa. A autora refere que as unidades de Spa são diferentes das unidades hoteleiras, na medida que têm custos variáveis superiores e custos fixos inferiores. Logo, a análise de desempenho deverá ter outro foco. Por outras palavras os custos devem ser analisados e classificados em fixos e variáveis, assim como deve ser calculada uma margem de contribuição de modo a saber qual o valor do custo fixo que é reembolsado por tratamento.

Na tabela 1 constam os indicadores encontrados na revisão de literatura efetuada. Para cada rácio é descrita a fórmula e os autores que mencionam os indicadores nos seus trabalhos.

Aquando a revisão de literatura foi apurado que no Dubai já foram definidos indicadores de desempenho adaptados aos dos Spas: número de tratamento por sala de tratamento, número de terapeutas por sala de tratamento, duração média do tratamento, TRU, produtividade do terapeuta, peso dos clientes locais, peso dos hóspedes (Sona, 2014).

Uma vez que é proposto um *tableau de bord*, é essencial referir em que consiste este instrumento de gestão. Segundo Fernando (2015) existem mecanismos no curto

prazo que permitem avaliar o desempenho de uma organização, permitindo a esta ter um conhecimento real e atempado da sua atividade. No controlo de gestão de uma empresa podem ser utilizados três tipos de instrumentos de controlo: pilotagem, orientação e diálogo. Dentro dos instrumentos de pilotagem existe o plano operacional, orçamentos análise de desvios, *tableau de bord* e *balanced scorecard* (Jordan, Neves & Rodrigues, 2011).

O *tableau de bord* sintetiza toda a informação considerada de extrema importância, de modo a que os gestores a utilizem na tomada de decisão. Este instrumento reúne a informação na forma de indicadores, para que os responsáveis tenham acesso a diversas informações, financeiras e não financeiras, uma vez que existem objetivos estratégicos que não podem ser avaliados com resultados financeiros (entre eles: qualidade, satisfação do colaboradores e do cliente, entre outros) (Poeiras, 2009; Fernando, 2015; Sampaio, 2015). O *tableau de bord* favorece o diálogo entre os colaboradores de uma empresa, permite a comparação dos rácios com o passado, orçamento e médias a nível do sector e estimula a tomada de decisão (Sampaio, 2015). É um instrumento de monitorização, uma vez que é realizado um acompanhamento da evolução da empresa e conseqüente comparação entre os valores atuais com os valores históricos e orçamentados, de forma a realizar uma monitorização. Este instrumento promove o diálogo entre as diferentes hierarquias. É ainda importante que cada *tableau de bord* seja elaborado de acordo com as necessidades de cada departamento. Conseqüentemente, ajuda na tomada de decisão, tendo em conta que ilustra a evolução dos resultados e avalia as decisões tomadas anteriormente (Jordan, Neves & Rodrigues, 2003). Deste modo, o *tableau de bord* pode ser aplicado ao departamento de SPA.

Com base na revisão de literatura realizada, foi possível verificar que se encontra uma grande diversidade de rácios a nível da atividade dos spas e que por vezes os rácios são calculados de modo diferente, criando uma “confusão no sector”. Deste modo existe muita informação dispersa e que por vezes não é a mais correta. Tendo em conta que os investimentos nos Spas são muito elevados é necessário melhorar o desempenho e a rentabilidade dos mesmos, logo torna-se premente uma síntese de toda esta informação e a elaboração de um instrumento que ajude os gestores de Spas. Deste modo, optou-se pela elaboração de um *tableau de bord* que sintetizará os indicadores considerados mais importantes e consistentes a vários níveis.

## Metodologia

Para alcançar os objetivos deste estudo, utilizou-se um estudo de caso exploratório único por conveniência. A metodologia do estudo de caso não é uma metodologia consensual. De facto, sendo uma metodologia qualitativa os seus resultados não são extrapoláveis, visto não ser o objetivo desta metodologia de investigação. O estudo de caso exploratório, permite aprofundar uma determinada realidade de maneira a aumentar o conhecimento na área estudada. Esta metodologia implica ainda a utilização de outras metodologias complementares que permitam reunir toda a informação

existente para que seja triangulada a fim de extrair conclusões (Yin, 2010). Segundo Monge (2010) o estudo de caso permite alcançar resultados que as metodologias quantitativas não permitem alcançar e chegar assim a novas evidências.

A primeira etapa consistiu numa revisão da literatura que procurou identificar todos os rácios existentes para a monitorização da atividade associada aos spas (tabela 1). As principais referências encontram-se nos Estados Unidos e foi possível verificar que existia um sistema uniforme de contas aplicado a esta atividade (USFRS).

A segunda etapa consistiu no levantamento dos principais rácios e indicadores utilizados por empresas de consultadoria internacionais (tabela 2).

Para a terceira etapa, consultou-se a plataforma criada pela AHP, “Hotel Monitor”, em particular o “Spa & Thalasso Monitor”, para identificar os indicadores considerados importantes pelos diretores hoteleiros e gestores de spas sócios desta associação (tabela 3).

Desta forma, foi possível triangular os dados obtidos e compará-los com os rácios utilizados para a avaliação do spa da empresa hoteleira participante deste estudo, a fim de identificar os rácios e indicadores a constar no *tableau de bord*.

A proposta de *tableau de bord* foi realizada tendo em conta a presença de cada rácio em pelo menos três destas quatro listas: bibliografia, empresas de consultoria, *hotel monitor* e hotel em estudo.

## Resultados

Os investimentos na atividade dos spas são muito elevados, sendo premente um controlo a nível de desempenho e rendibilidade. Assim, existem várias empresas de consultadoria a nível internacional que se propõem à elaboração de um conjunto de rácios que permita a realização de *benchmarking*. Estes rácios são denominados de *Key Performance Indicators (KPI)*. Na tabela 2 estão indicados um conjunto de rácios que são utilizados por 6 empresas de consultadoria em spa (Xhotels, Spa balance consulting, Talk wellness, Health fitness Dynamics Inc. e Wynne Business). Quando os rácios também são referidos na literatura, é colocada apenas a designação e a quantidade de empresas que o utilizam. Quando são encontrados rácios diferentes, é colocada a fórmula.

A AHP possui um gabinete de estudos e estatísticas, onde desenvolve análises estatísticas para as unidades de Spa & Thalassoterapia em Portugal. Mourão (n.a.) refere a informação que é solicitada às empresas e os rácios e indicadores que são disponibilizados às empresas com base nessa informação. O SPA & Thalasso Monitor é um sistema de *benchmarking* de suporte à gestão das unidades de Spa & Thalassoterapia em Portugal. Os rácios e indicadores disponibilizados às empresas estão indicados na tabela 3.

De modo a ter acesso à realidade portuguesa, foi utilizado um estudo caso de um Spa que pertence a uma unidade hoteleira, de modo a apurar como é realizada a avaliação de desempenho assim como os rácios utilizados. Tem como objetivo aferir

qual a informação que os gestores acreditam que é importante e verificar se existem lacunas, ou seja, sugerir alguns rácios que possam ser importantes para a tomada de decisão e que permitam a realização de um *benchmarking*. Os rácios utilizados pelo hotel em relação ao departamento de spa estão disponibilizados na tabela 4.

Tendo por base a revisão de literatura, os rácios utilizados pelas empresas de consultadoria, os rácios disponibilizados Spa & Thalasso monitor e os rácios utilizados pelo hotel em estudo foi elaborado um *tableau de bord* a ser utilizado pelas unidades de Spa. Em primeiro lugar, para a seleção dos rácios optou-se por aqueles que são indicados nas quatro fontes, seguindo-se pelos rácios indicados em três fontes. Contudo, existem rácios que ocorrem em demasia na literatura e nas empresas de consultadoria devido à sua importância em termos de avaliação de desempenho em termos operacionais. Foi selecionado um rácio que aparece em mais de três empresas de consultadoria ou os rácios que aparecem em mais de 5 referências a nível de literatura (tabela 5).

Com base nesta seleção foi elaborado um *tableau de bord* para ser utilizado na avaliação de desempenho dos Spas (tabela 6) e com possível comparação com média do sector. Está ainda sujeito a melhorias, pois se for analisado pormenorizadamente, verifica-se que todos os indicadores refletem o rendimento obtido excetuando aqueles rácios que analisam o grau de utilização. Por outras palavras, os custos nunca são analisados e estes influenciam o resultado e por sua vez a rentabilidade de uma unidade de Spa. Todas as entidades pertencentes a este estudo dão primazia aos rendimentos em detrimento dos custos.

## Conclusões e Recomendações

Com a crescente oferta de unidades de alojamento com spas, a necessidade de monitorizar esta atividade relacionada com o bem-estar torna-se premente. Apesar deste forte crescimento, as ferramentas de gestão e tomada de decisão (incluindo os rácios e indicadores) ainda estão pouco desenvolvidas. Pois, apesar de representar um atributo interessante para o cliente quer para a seleção dos hotéis como para o grau de satisfação global em relação ao serviço hoteleiros, a atividade dos spas tem de ser rentável.

À semelhança do *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*, surgiu em 2003 o *Uniform System of Financial Reporting for Spas (USFRS)* como primeira tentativa de uniformização das ferramentas de gestão de spas. De facto existe uma quantidade elevada de rácios e indicadores que nem sempre são calculados da mesma forma gerando alguma confusão. No USFRS os departamentos principais considerados são: massagem, cuidados da pele, unhas e cabelo.

Esta uniformização é necessária para possibilitar a comparação do desempenho das várias atividades dentro dos hotéis, mas também entre unidades, existindo, também, a necessidade de informação de gestão adaptada aos vários tipos de spas e respetivos segmentos.

O RevPATH é um exemplo de indicador adaptado à avaliação do desempenho de um Spa (indica como o Spa está a ser utilizado tendo em conta a sua capacidade disponível) à semelhança do Revpar para a atividade hoteleira. No entanto, os spas apresentam mais custos variáveis do que fixos ao contrário do alojamento e, como tal, coloca-se a necessidade de obter outro tipo de informação, nomeadamente aquela que evidencia os vários tipos de custos.

A proposta de *tableau de bord* surge como ferramenta padronizada que seja útil para gestão dos spas, para a sua monitorização e comparação e para simplificar e a confusão e multiplicação de rácios existentes que são por vezes calculados de forma diferente.

A metodologia utilizada reuniu uma revisão da literatura para a recolha dos rácios existentes, o levantamento junto de empresas de consultadoria internacionais, a nível nacional a consulta da plataforma do maior grupo de associados hoteleiros (Spa & Thalasso Monitor) assim como o estudo de caso exploratório único, com a análise aos dados de uma empresa hoteleira com spa. Cruzando todos estes dados foi possível apresentar a proposta de *tableau de bord* que reúne os seguintes rácios: preço médio por tratamento, rendimento do spa por quarto ocupado, taxa de ocupação, peso dos clientes externos no total de clientes do spa, rendimento por horas de tratamento disponíveis, rendimento por m<sup>2</sup>, rendimento por sala de tratamento disponível, preço médio por cliente, taxa de captação, peso dos clientes externos no total de clientes do spa, produtividade do terapeuta e percentagem de venda de mercadorias por rendimento do spa.

Este trabalho pretende ser o primeiro de uma análise mais aprofundada. Contribui para a elaboração de um *tableau de bord* que clarifica a diversidade de rácios e indicadores distintos e nem sempre corretos. Por outro lado, representa uma ferramenta de gestão útil aos gestores de spas que pretendem analisar o desempenho da sua atividade e compará-la.

A hotelaria portuguesa é maioritariamente composta por unidades hoteleiras independentes que competem ao mesmo nível que as cadeias nacionais e internacionais. Estas empresas hoteleiras não têm o mesmo apoio que os hotéis pertencentes a cadeias detêm, logo devem melhorar continuamente os processos de controlo de gestão e tomada de decisão. Neste sentido, e em particular no caso da atividade associada à gestão dos spas nas unidades hoteleiras, sendo uma atividade que exige um elevado investimento, recomenda-se a utilização do *tableau de bord* apresentado na tabela 6.

Esta ferramenta de gestão permite uma monitorização da atividade e deverá ser utilizada pelos spas pertencentes às unidades hoteleiras. Por outro lado, seria desejável que o Spa & Thalasso monitor pertencente à AHP utilizasse os mesmos rácios, com a finalidade de obter uma média do sector para que, desta forma, fosse possível a comparação do desempenho operacional dos spas das unidades hoteleiras.

A principal limitação deste trabalho reside no facto de apenas ter considerado uma empresa, deixando como sugestão futura que este estudo seja estendido a um maior número de spas para que seja evidenciada a realidade dos rácios utilizados em termos

práticos. Tendo em conta que os rácios do tableau de bord apenas focam a parte do rendimento, recomenda-se ainda uma análise minuciosa aos custos associados à atividade dos spas sendo que o controlo dos mesmos irá potenciar esta ferramenta permitindo aumentar a rentabilidade da atividade.

## Referências

- Cristian-Constantin, D., Radu-Daniel, P., Daniel, P., Georgiana, C. & Igor, S. (2015). The role of Spa tourism in the development of local economies from Romania, *Procedia Economics and Finance*, 23, 1573-1577.
- Fernando, R. (2015). *A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Ferreira, L. (2012). A implementação do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry num grupo hoteleiro em Portugal. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE).
- Heyes, A., Beard, C. & Gehrels, S. (2015). Can a luxury hotel compete without a spa facility? Opinions from senior managers of London's luxury hotels. *Revista hospitalidade*, XII, 262-275
- Hotel Association of New York City (HANYC). (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (Revised Ed., 11<sup>a</sup> Ed.). New York: Hotel Association of New York City, Inc.
- International SPA Association (ISA). (2005). *Uniform System of Financial Reporting for Spas*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J.A. (2003) *O controlo de gestão* (5<sup>a</sup> Edição). Áreas Editora
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2011) *O controlo de gestão*. Lisboa: Áreas editora.
- Kamata, H. & Misui, Y. (2015). The difference of Japanese spa tourists motivation in weekend and week day, *Procedia-Social Behavioral*, 175, 210-218.
- Kimes, S. & Singh, S. (2009). Spa revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 82-95.
- Lewis, R. C. (1983). Getting the most from marketing research: Part I of a series. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24, 81-85.
- Madanoglu, M. & Brezina, S. (2008). Resort spas: How are they massaging hotel revenues?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 60-66. Retirado de <https://doi.org/10.1108/09596110810848578>, em 27/10/2017.
- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), 31-54.

- Mourão, L. (s.d.), SPA & ThalassoMonitor. Retirado de <http://turismodeportugal.pt/conferenciasaudeebemestar/UserFiles/File/AHP%20-%20Luis%20Mourao.pdf>, em 3/11/2017
- Pociras, A. (2009). *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor*. Caso pedagógico, Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE.
- Redman, B. & Johnson, E. (2005): *Retail management for spas – The art & science*, International SPA Association Foundation.
- Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos – RNET (2019). Retirado de <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?MostraFiltro=True>, em 12/02/2019.
- Sampaio, V. (2015). *Controlo de gestão*. Relatório de estágio de Mestrado em Contabilidade e Finanças. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Schmidgall, R., Korpi, J. & International ISPA Association (2011). *Financial management for spas*. New York: American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Silva, I., Barreto, L & Ferreira L. (2015). Turismo de bem-estar: Análise dos serviços do segmento em spas day - Natal/RN, Brasil. *Revista Iberoamericana de turismo - Ritur*, penedos 99, 118. Retirado de <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>.
- Singer, J. (2008). SPA economics & metrics – Do you really know how your spa is doing?. *Hotel news resource*.. Retirado de <https://www.hotelnewsresource.com/article36231.html>, em 27/10/2017.
- Singer, J. (2009). Spas & hospitality: Compatible, marketable & profitable. *Hotel news resource*. Retirado de <https://www.hotelnewsresource.com/article38034.html>, em 27/10/2017.
- Singer, J. (2011). Spa performance & profitability: What you need to know, *HFD Spa*. Retirado de <http://ishc.com/wp-content/uploads/Spa-Performance-and-Profitability-July-12-2011.pdf>, em 27/10/2017.
- Singer, J. (2012). How asset & financial managers maximize the spa's potential. *Hotel Business Review*, setembro.
- Singer, J. (2012b). Spa profit maximization, how to go from revenues to profits. *Hotel Business Review*, julho.
- Singer, J. (2016). The business of spas...still no metrics, hotel business review. Retirado de [http://hotelexecutive.com/business\\_review/4866/the-business-of-spas-still-no-metric](http://hotelexecutive.com/business_review/4866/the-business-of-spas-still-no-metric), em 25/10/2017.
- Sona, F. (2014). United Arab Emirates SPA market overview. Colliers International.
- Thorsteinsdottir, K. (2005): Hotels - The state of the European hotel spa sector. Henry Stewart publications. *Journal of Retail & Leisure Property*, 4(3), 272-277.
- Turismo de Portugal (2017), *Estratégia para Turismo 2027*. Retirado de [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET2027.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf), em 31/10/2017.

Turismo de Portugal (2006), Saúde e bem-estar, estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, IP. [www.thr.es](http://www.thr.es). Retirado de

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Saude%20e%20bem-estar%202006.pdf>, em 31/10/2017.

Wolf, N. (2013): A scenario analysis of 2030 German spa tourist and tourism. Victoria University of Wellington. Master Thesis

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. (4.<sup>a</sup> Ed.), Porto Alegre: Bookman (tradução).

*Websites* das empresas de consultadoria de onde foram retirados os indicadores:

[https:// www.xhotels.com](https://www.xhotels.com)

[www.spa-balance.com](http://www.spa-balance.com)

[www.talkwellness.at](http://www.talkwellness.at)

[www.hfdspa.com](http://www.hfdspa.com)

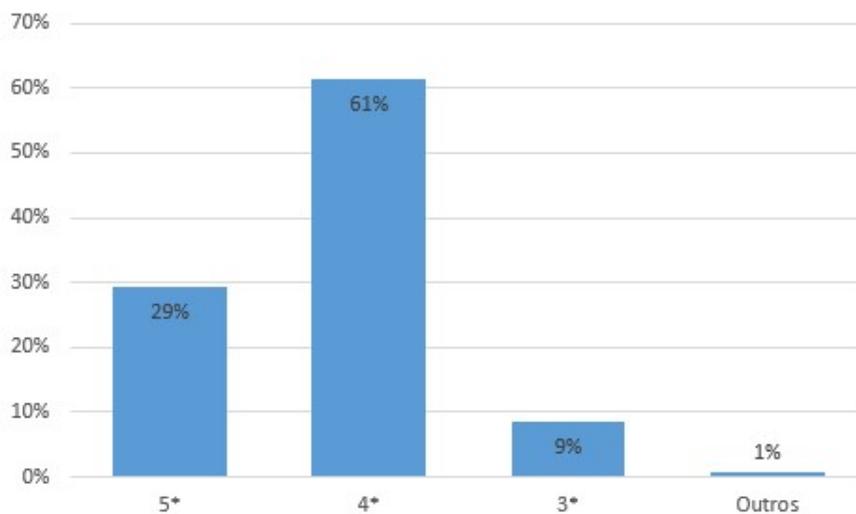
[www.wynnebusiness.com](http://www.wynnebusiness.com)

[www.spamanagement.com](http://www.spamanagement.com)



Fonte: Turismo de Portugal, 2017 - Estratégia do Turismo 2027

Figura 1. Capacidade de alojamento 2005-2015



Fonte: Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET, 2019)

Figura 2. Distribuição dos SPA nos empreendimentos turísticos

<i>Descrição</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Estudos</i>
<b>Rendimento</b>		
Preço médio por tratamento (average treatment rate – ATR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Número de tratamentos efetuados}}$	Schmidgall, Korpi e International ISPA Association (2011), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer (2012), Singer (2016), HANYC(2014), Singer e Campsey (2011), Sabellico (2016)
Preço médio por cliente (revenue per customer)	$\frac{\text{Rendimentos de tratamentos e mercadorias}}{\text{Número de clientes}}$	Schmidgall et al. (2011), ISA (2005), Ferreira (2012), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer (2012), Singer (2016)
Rendimento do spa por quarto disponível/ Spa revenue per available room (RevPAR/SPAR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{número de quartos disponíveis}}$	Schmidgall et al. (2011), Madanoglu e Brezina (2008), Singer (2012)
Rendimento do spa por quarto ocupado/ Spa revenue per occupied guest room (RevPOR/SPOR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{número de quartos ocupados}}$	Schmidgall et al. (2011), HANYC (2014), Madanoglu e Brezina (2008), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer (2012), Singer (2016), Sabellico (2016)
Rendimento por sala de tratamento disponível/Revenue per available treatment room (RevPATR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Número de salas de tratamento}}$	Schmidgall et al. (2011), Schmidgall et al. (2011), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer (2012), Singer (2016), HANYC(2014), Singer e Campsey (2011)
Rendimento por horas de tratamento disponíveis (RevPATH)	$\frac{\text{Rendimento total dos tratamentos}}{\text{horas de tratamento disponíveis *}}$	Schmidgall et al. (2011), Singer (2012)
Rendimento por horas disponíveis numa sala (RevPASH)	$\frac{\text{Rendimento total de tratamentos numa sala}}{\text{número de horas disponíveis numa sala}}$	Schmidgall et al. (2011), Kimes e Singh (2009), Singer (2012)
Rendimento por m <sup>2</sup> (Spa revenue per square foot)	$\frac{\text{Rendimento do spa}}{\text{Metros quadrados do spa}}$	Schmidgall et al. (2011), HANYC(2014), ISA (2005), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer (2012), Singer (2016), Singer e Campsey (2011), Sabellico (2016)

Rendimento médio por colaborador/Average Revenue per Employee	$\frac{\text{Rendimentos do spa}}{\text{Número de colaboradores}}$	ISA (2005)
Rendimento do spa por hóspede (Total spa revenue per hotel guest)	$\frac{\text{Rendimento do spa}}{\text{número de hóspedes}}$	Singer (2012)
Percentagem do rendimento dos tratamentos no rendimento do spa/Treatment revenue as percentage of departmental revenue	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Rendimento do spa}} \times 100$	HANYC (2014)
Percentagem de venda de mercadorias por rendimento do spa/Retail sales percentage of total spa revenue	$\frac{\text{Venda de mercadorias}}{\text{Rendimento total do spa}}$	Keller (2017), ISA (2005), Schmidgall et al. (2011)
Percentagem de vendas por tipo de mercadoria/retail sales contribution by merchandise classification	$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadorias}}{\text{Total de vendas de mercadorias}}$	Redman e Johnson (2005)
Vendas de mercadorias por tratamento/retail sales per treatment	$\frac{\text{Vendas de mercadorias}}{\text{Número de tratamentos vendidos}}$	Schmidgall et al. (2011)
Vendas de mercadorias por talão de venda/retail sales per ticket	$\frac{\text{Vendas de mercadorias}}{\text{Número de talões de venda}}$	Redman e Johnson (2005)
Vendas de mercadorias por m2/retail sales per square foot	$\frac{\text{Vendas de mercadorias}}{\text{Metros quadrados}}$	Redman e Johnson (2005)
<b>Utilização</b>		
Número de tratamentos por cliente (number of treatments per customer)	$\frac{\text{número total de tratamentos}}{\text{número total de clientes}}$	Schmidgall et al. (2011), Singer (2008), Singer (2009)
Taxa de ocupação/Percentagem de utilização (Spa usage ratio - SUR)	$\frac{\text{n.º horas de tratamento}}{\text{n.º total horas de tratamento}} \times 100$	Schmidgall et al. (2011), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer e Campsey (2011), Singer (2012), Singer (2016), Sabellico (2016)

Número de tratamento por sala de tratamento (Number of treatments per treatment room)	$\frac{\text{Número total de tratamentos}}{\text{Número de salas de tratamento}}$	Schmidgall et al. (2011), HANYC(2014)
Taxa de captação (Resort capture rate ratio)	$\frac{\text{número de clientes do spa}}{\text{número de clientes do hotel}}$	Schmidgall et al. (2011), Singer (2016), ISA (2005), Singer (2009)
Produtividade do terapeuta (therapist productivity)	$\frac{\text{número de horas de tratamento}}{\text{número de horas de trabalho}} \times 100$	Schmidgall et al. (2011), Singer (2008), Singer (2009), Singer (2011), Singer e Campsey (2011), Singer (2012), Singer (2016), Sabellico (2016)
Peso dos clientes externos no total de clientes do spa (non-guest ratio)	$\frac{\text{Número de clientes externos}}{\text{Número total de clientes no spa}}$	HANYC (2014)
Peso dos hóspedes no total de clientes do spa (hotel guest ratio)	$\frac{\text{Número de clientes hóspedes}}{\text{Número total de clientes no spa}}$	HANYC (2014)
Número de tratamentos por hora (Number of treatments per hour)	$\frac{\text{n.º tratamentos vendidos}}{\text{n.º horas tratamentos disponíveis}}$	HANYC (2014)
<b>Custos</b>		
Percentagem dos custos diretos com pessoal (direct labor cost percentage)	$\frac{\text{custos diretos com pessoal spa}}{\text{Rendimento do spa}} \times 100$	Schmidgall et al. (2011), ISA (2005)
Custos diretos com pessoal por tratamento (direct labor cost per treatment)	$\frac{\text{custos diretos com pessoal}}{\text{número de tratamentos}}$	Schmidgall et al. (2011)
Percentagem dos custos diretos (Direct cost percentage)	$\frac{\text{Custos diretos}}{\text{Rendimentos}} \times 100$	Schmidgall et al. (2011), ISA (2005)
Custos diretos por tratamento (Direct cost per treatment)	$\frac{\text{Custos diretos}}{\text{número de tratamentos}}$	Schmidgall et al. (2011)
Custo por m <sup>2</sup> (Expense per square foot/meter)	$\frac{\text{Custos totais do spa}}{\text{Metros quadrados do spa}}$	HANYC (2014)
Custo dos tratamentos por sala de tratamento (Treatment expense per	$\frac{\text{Custo dos tratamentos}}{\text{número de salas de tratamento}}$	HANYC (2014)

treatment room)		
Custos por tratamento (Treatment expense per treatment)	$\frac{\text{Custo dos tratamentos}}{\text{número de tratamentos}}$	HANYC (2014), Singer (2012)
Custo com pessoal por sala de tratamento (Labor Cost per Treatment Room)	$\frac{\text{Custos com pessoal}}{\text{Número de salas de tratamento}}$	ISA (2005), Singer (2012)
Percentagem do custo das mercadorias vendidas (Retail Cost of Sales Percentage)	$\frac{\text{custo das mercadorias vendidas}}{\text{vendas de mercadorias}}$	ISA (2005)
Custo do spa por quarto ocupado/Spa cost per occupied guest room	$\frac{\text{custos do spa}}{\text{quartos ocupados}}$	Singer (2012)
Custos diretos com pessoal por tratamento/direct labor cost per treatment	$\frac{\text{Custos diretos com pessoal}}{\text{Número total de tratamento}}$	Schmidgall et al. (2011)
Percentagem de custos operacionais sobre o rendimento total/operating expenses as a percentage of total revenues	$\frac{\text{Custos operacionais}}{\text{Rendimento do spa}}$	Singer (2005)
<b>Resultado</b>		
Resultado operacional por sala de tratamento disponível/Gross operating profit per available treatment room (GOPPATR))	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{número de salas de tratamento}}$	Singer (2008)

\*número de horas por dia x número de salas de tratamento x número de dias em análise

Fonte: própria

Tabela 1. Rácios e indicadores operacionais – spas

<i>Designação</i>	<i>Número de empresas de consultadoria/fórmula</i>
Taxa de ocupação/percentagem de utilização/SUR	5
Preço médio por tratamento/ATR	5
Rendimento por horas de tratamento disponíveis/RevPATH	4
Produtividade do terapeuta	4
Tempo médio do tratamento	3 $\frac{\text{número total de horas vendidas}}{\text{número de tratamentos vendidos}}$
Percentagem de clientes repetidos no spa	3 $\frac{\text{Número de clientes repetentes}}{\text{número total de clientes}}$
Peso dos clientes externos no spa	2
Taxa de captação	4
Resultado por horas disponíveis/GOPATH	2 $\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Número de horas disponíveis}}$
Rendimento por sala de tratamento disponível/RevPATR	1
Rendimento por m2	3
Rendimento por quarto ocupado/RevPOR/SPOR	3
Preço médio por cliente	4
Número de tratamentos por cliente	1
Percentagem do rendimento dos tratamentos no rendimento do spa	1
Percentagem de venda de mercadorias por rendimento do spa	1
Rendimento médio por colaborador	1
Percentagem dos custos diretos com pessoal	1
Custos diretos com pessoal por tratamento	1
Percentagem de custos operacionais sobre o rendimento total	1
Custos operacionais por cliente	1 $\frac{\text{Custos operacionais}}{\text{Número de clientes}}$
Rendimento médio por colaborador	1

Fonte: elaboração própria

Tabela 2. Rácios relativamente aos Spas utilizados pelas empresas de consultadoria

Preço médio por package vendido	Peso das vendas de merchandising no total das vendas
Preço médio por massagem vendida	Peso dos clientes sócios no total de clientes
Preço médio por tratamento faciais/corporais vendido	Peso dos clientes externos no total de clientes do spa
Preço médio por tratamento de estética vendido	Peso dos clientes hóspedes no total de clientes do spa
Peso das vendas de packages no total das vendas	Valor médio mensal pago a colaboradores do quadro
Peso das vendas de massagens no total das vendas	Valor médio mensal pago a colaboradores freelancers
Peso das vendas de tratamentos faciais/corporais no total das vendas	Peso dos encargos com freelancers no total de custos com pessoal
Peso das vendas de tratamentos de estética no total das vendas	Peso das vendas de vouchers no total das vendas

Fonte: elaboração própria tendo por base Mourão (n.a.)

*Tabela 3.* Rácios utilizados pelo Spa & Thalasso monitor pertencente à AHP

<b>Indicadores</b>
Preço médio por tratamento
Rendimento por horas de tratamento disponíveis
Rendimento do spa por quarto ocupado
Tempo médio do tratamento
Taxa de ocupação
Taxa de captação
Peso dos clientes externos no total de clientes do spa
Percentagem de clientes repetidos no spa

Fonte: elaboração própria tendo por base as informações fornecida pelo hotel

*Tabela 4.* Rácios utilizados pelo spa do estudo de caso

Indicador	Literatura	Consultadoria	Spa Monitor	Estudo
Preço médio por tratamento	✓	✓	✓	✓
Rendimento do spa por quarto ocupado	✓	✓		✓
Taxa de ocupação	✓	✓		✓
Rendimento por horas de tratamento disponíveis	✓	✓		✓
Rendimento por m <sup>2</sup>	✓ > 5	✓		
Rendimento por sala de tratamento disponível	✓ > 5	✓		
Preço médio por cliente	✓ > 5	✓		
Taxa de captação	✓	✓		✓
Peso dos clientes externos no total de clientes do spa	✓	✓		✓
Produtividade do terapeuta	✓ >5	✓ > 3		
Percentagem de venda de mercadorias por rendimento do spa	✓	✓	✓	

Fonte: elaboração própria

*Tabela 5.* Indicadores mais utilizados segundo os critérios estabelecidos

Mês: \_\_\_\_\_

<b>Rácios</b>	<b>Orçamentado</b>	<b>Real</b>	<b>Desvio</b>	<b>Medida corretiva</b>
Preço médio por tratamento				
Rendimento do spa por quarto ocupado				
Taxa de ocupação				
Rendimento por horas de tratamento disponíveis				
Rendimento por m2				
Rendimento por sala de tratamento disponível				
Preço médio por cliente				
Taxa de captação				
Peso dos clientes externos no total de clientes do spa				
Produtividade do terapeuta				
Porcentagem de venda de mercadorias por rendimento do spa				

Fonte: elaboração própria

*Tabela 6. Exemplo de tableau de bord a utilizar*