

Indicadores SPA para avaliação da performance

Diana Alves ^a, Cátia Malheiros ^b and Conceição Gomes ^c

^a Polytechnic Institute of Leiria, Centre of Tourism Applied Research (CITUR)
dianavieiraalves@gmail.com

^b Polytechnic Institute of Leiria, Centre of Tourism Applied Research (CITUR)
cmalheiros@ipleiria.pt

^c Polytechnic Institute of Leiria, Centre of Tourism Applied Research (CITUR)
conceicao.gomes@ipleiria.pt

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 and to survive in an increasingly dynamic and globalized economic environment.

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 statistics to analyse companies and their comparability

The objective of this article is the elaboration of an exploratory study in order 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 operational 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 evaluation of the performance of the spas.

For a spa to be financially successful it is extremely important to have a management control with the use of various pilot instruments such as tableau de bord. Revenue per guest, revenue per treatment and revenue per square foot are operational ratios that should form part of the management control of a spa.

Keywords:

Spa, tableau de bord, spa metrics, spa ratios.

1. 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 vivida neste setor. De facto, multiplicam-se as unidades hoteleiras e cada hotel tem de oferecer serviços aos seus clientes que estes consideram, por vezes, óbvios. Alguns serviços hoteleiros não geram particular satisfação quando presentes no leque de serviços dos hotéis, contudo, caso não estejam presentes motivam insatisfação, por outro lado existem serviços que são determinantes na escolha dos clientes (Lewis, 1983). É, por vezes, o caso da internet *wireless*, por exemplo, assim como dos 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 que também requer uma gestão dedicada para que os seus resultados sejam positivos e os

mais elevados. 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 consultadoria e das próprias empresas rácios, e indicadores que vieram responder a necessidades distintas de informação.

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 um levantamento: dos rácios presentes na literatura; dos mais utilizados pelas empresas de consultadoria 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.

2. Revisão de literatura

O setor da hotelaria portuguesa tem vivido um crescimento constante apresentado 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 contando com o alojamento local).



Figura 1 - Capacidade de alojamento 2005-2015

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

As estatísticas do INE referentes a 2016 já permitem obter dados que confirmam esta tendência de crescimento, passando para um total de 325 mil camas na qual os hotéis classificados com 4 e 5 estrelas representam 39% da oferta (figura 2).

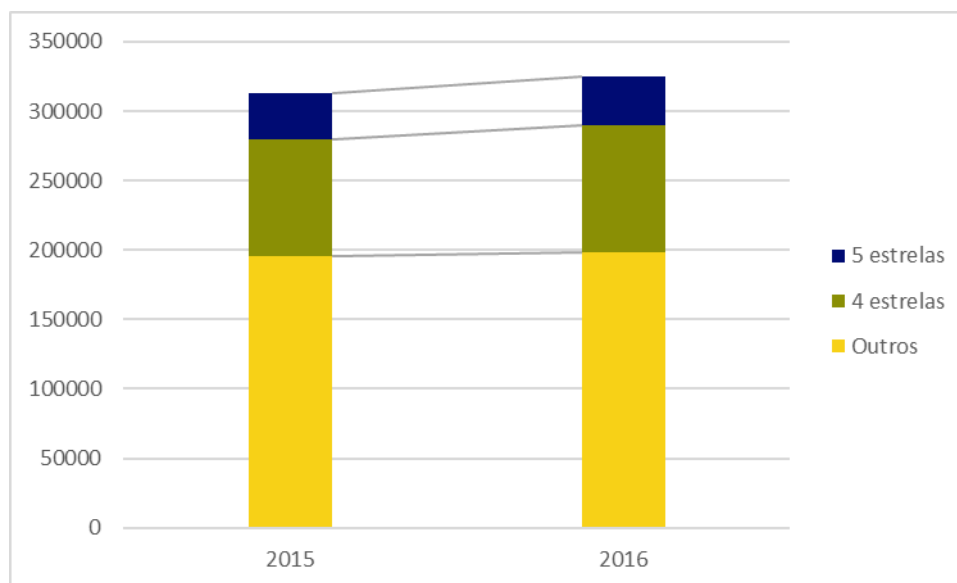


Figura 2 - Capacidade de alojamento 2015-2016

Fonte: Adaptado de INE, 2017

Existe alguma incerteza quando se pretende caracterizar a atividade relacionada com os spas. Este tipo de estrutura e serviço está cada vez mais presente nos hotéis, principalmente nos de 4 e 5 estrelas. De facto, existem no Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET, 2017), 374 empreendimentos turísticos registados com Spa, 28% são estabelecimentos classificados com 5 estrelas dos quais 71% são hotéis. No entanto, a maior fatia dos estabelecimentos com spa recai sobre os empreendimentos classificados com 4 estrelas (63%), por ser também a classificação mais presente em Portugal.

Apesar do crescimento desta atividade, não existe um diploma legal que especifique as condições, requisitos e serviços que um estabelecimento tem de 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 Termais 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 existem diversos destinos que oferecem tratamento para saúde, beleza, relaxamento e atmosfera serena. Os turistas visitam os diferentes destinos com objetivos diferentes o que implica a necessidade de uma segmentação por cliente.

A indústria dos Spas está em crescimento (Madanoglu e Brezina, 2008; Cristian-Constantin et al., 2015). De facto, 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 e Brezina, 2008). Contudo, podem não ser rentáveis (Singer, 2016). É necessário 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).

Deste modo, segundo Ferreira (2012) é importante que na indústria hoteleira exista um sistema de informação para a gestão. No hotel estudado por este autor é utilizado o Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI). Neste sistema uniforme é estabelecido que o Spa é um departamento operacional direto, um centro de resultados. Apesar de não ser considerado um dos principais e ter destaque na demonstração operacional resumo, é proposta uma demonstração operacional para este departamento assim como diversos rácios a utilizar, ver tabela 1 (HANYC, 2014).

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 e 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. O autor refere 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 que permita a realização de um *benchmarking*, na medida que tanto os hotéis como os Spas são relutantes em fornecer dados para que isso seja possível (Singer, 2016).

Em 2003, 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.^a edição do *Uniform System of Financial Reporting for Spas* (USFRS), o primeiro esforço para uniformizar a informação (Kimes e 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 utiliza-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 tendo em conta o RevPATH podem estabelecer diferentes estratégias.

Madanoglu e Brezina (2008) referem que existe uma falha na literatura em que o rendimento dos quartos disponíveis é calculado diariamente e não anualmente. Por outras palavras, os rácios são calculados de modo diferente consoante a fonte utilizada.

É de salientar que segundo Singer (2012b) é importante desenvolver um plano de maximização do resultado nas unidades de Spa. 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.

Tabela 1 Rácios e indicadores operacionais – spas

Description	Formula	Studies
Preço médio por tratamento (average treatment rate – ATR)	$\frac{\text{Rendimento total das massagens}}{\text{número de massagens}}$	Schmidgall & Korpi (2011) Singer (2008) Singer (2009) Singer (2011) Singer (2016) HANYC(2014)
Preço médio por cliente (revenue per customer)	$\frac{\text{Rendimento total do spa}}{\text{número de clientes}}$	Schmidgall & Korpi (2011) ISA (2005) Ferreira (2012) Singer (2008) Singer (2009) Singer (2011) Singer (2012) Singer (2016)
Número de tratamentos por cliente (number of treatments per customer)	$\frac{\text{número total de tratamentos}}{\text{número total de clientes}}$	Schmidgall & Korpi (2011) Singer (2008) Singer (2009)
Rendimento do Spa por quarto disponível (RevPAR/SPAR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{número de quartos disponíveis}}$	Schmidgall & Korpi (2011) Madanoglu & Brezina (2008) Singer (2012)
Rendimento por quarto ocupado (RevPOR/SPOR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{número de quartos ocupados}}$	Schmidgall & Korpi (2011) HANYC(2014) Madanoglu & Brezina (2008) Singer (2008) Singer (2009) Singer (2011) Singer (2012) Singer (2016)
Rendimento por sala de tratamento disponível (RevPATR)	$\frac{\text{Rendimento total dos tratamentos}}{\text{número total de salas de tratamento}}$	Schmidgall & Korpi (2011) Singer (2008) Singer (2009) Singer (2011) Singer (2012) Singer (2016) HANYC(2014)
Rendimento por horas de tratamento disponíveis (RevPATH)	$\frac{\text{Rendimento total dos tratamentos}}{\text{horas de tratamento disponíveis *}}$	Schmidgall & Korpi (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 & Korpi (2011) Kimes & Singh (2009) Singer (2012)
Taxa de ocupação/Percentagem de utilização	$\frac{\text{número de horas de tratamento}}{\text{número total de horas de tratamento disponíveis}} \times 100$	Schmidgall & Korpi (2011) Singer (2008)

(Spa utilization ratio - SUR)		Singer (2009) Singer (2011) Singer (2012) Singer (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 & Korpi (2011) HANYC(2014)
Taxa de captação (Resort capture rate ratio)	$\frac{\text{número de clientes do spa}}{\text{número de clientes do hotel}}$	Schmidgall & Korpi (2011) Singer (2016) ISA (2005) Singer (2009)
Percentagem dos custos diretos com pessoal (direct labor cost percentage)	$\frac{\text{custos diretos com pessoal spa}}{\text{Rendimento do spa}} \times 100$	Schmidgall & Korpi (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 & Korpi (2011)
Produtividade do terapeuta (therapist productivity)	$\frac{\text{número de horas de tratamento}}{\text{número de horas de trabalho}} \times 100$	Schmidgall & Korpi (2011) Singer (2008) Singer (2009) Singer (2011) Singer (2012) Singer (2016)
Percentagem dos custos diretos (Direct cost percentage)	$\frac{\text{Custos diretos}}{\text{Rendimentos}} \times 100$	Schmidgall & Korpi (2011) ISA (2005)
Custos diretos por tratamento (Direct cost per treatment)	$\frac{\text{Custos diretos}}{\text{número de tratamentos}}$	Schmidgall & Korpi (2011)
Rendimento por m ² (Revenue per square foot/meter)	$\frac{\text{Rendimento dos spas}}{\text{m2 do espaço do spa}}$	Schmidgall & Korpi (2011) HANYC(2014) ISA (2005) Singer (2008) Singer (2009) Singer (2011) Singer (2012) Singer (2016)
Custo por m ² (Expense per square foot/meter)	$\frac{\text{Custo total do spa}}{\text{m2 do espaço do spa}}$	HANYC(2014)
Custo dos tratamentos por sala de tratamento (Treatment expense per treatment room)	$\frac{\text{Custo dos tratamentos}}{\text{número de salas de tratamento}}$	HANYC(2014)
Custos por tratamento (Treatment	$\frac{\text{Custo dos tratamentos}}{\text{número de tratamentos}}$	HANYC(2014) Singer (2012)

expense per treatment)		
Peso dos clientes locais (Percentage of local guests)	$\frac{\text{Número de clientes locais}}{\text{Número total de clientes}}$	HANYC(2014)
Peso dos hóspedes (Percentage of hotel guests)	$\frac{\text{Número de hóspedes clientes}}{\text{Número total de clientes}}$	HANYC(2014)
Número de tratamentos por hora (Number of treatments per hour)	$\frac{\text{número de tratamentos}}{\text{total de horas}}$	HANYC(2014)
Custo com pessoal por sala (Labor Cost per Treatment Room)	$\frac{\text{custo com pessoal}}{\text{número de salas}}$	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)
Rendimento médio por empregado (Average Revenue per Employee)	$\frac{\text{Rendimento}}{\text{número de empregados}}$	ISA (2005)
Resultado 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)
Rendimento do spa por hóspede (Total spa revenue per hotel guest)	$\frac{\text{Rendimento do spa}}{\text{número de hóspedes}}$	Singer (2012)
Custos dos spa por quarto ocupado	$\frac{\text{custos do spa}}{\text{quartos ocupados}}$	Singer (2012)

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

Fonte: própria

Em termos de revisão de literatura foi apurado que no Dubai já foram definidos indicadores de desempenho a nível do mercado 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).

Segundo Fernando (2015) existem mecanismos no curto prazo que permitem avaliar o desempenho de uma organização, permitindo à organização 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 et al., 2011).

O *Tableau de bord* sintetiza toda a informação considerada de extrema importância, de modo a que os gestores a utilizem para as diversas tomadas 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).

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 rendibilidade, 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 os níveis.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos deste estudo exploratório, 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, pois não é 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. 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.

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.

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 realizado tendo em conta a presença de cada rácios em pelo menos três destas quatro listas: bibliografia, empresas de consultoria, hotel monitor e hotel em estudo.

4. 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* pelas empresas de consultadoria. Estes rácios são denominados de *Key Performace Indicators (KPI)*. Na tabela 2 estão indicados um conjunto de rácios que são utilizados pelas diversas empresas. Quando os mesmos também são referidos na literatura, foi colocada apenas a designação e a quantidade de empresas que o utilizam. Quando são encontrados rácios diferentes, foi colocada a fórmula.

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

Designação	Quantidade de empresas de consultadoria/fórmula
SUR = Taxa de ocupação, percentagem de utilização	5
ATR = Preço médio por tratamento (average treatment rate)	5
RevPATH = Rendimento por horas de tratamento disponíveis	4
Produtividade do terapeuta (therapist productivity)	4
Tempo médio do tratamento	$\frac{\text{número total de horas vendidas}}{\text{número de tratamentos vendidos}}$ 3
Percentagem de clientes repetentes	$\frac{\text{Número de clientes repetentes}}{\text{número total de clientes}}$ 2
Peso dos clientes locais (Percentage of local guests)	
Taxa de captação (Resort capture rate ratio)	3
GOPATH = Resultado por horas disponíveis (Gross Operation Profit Per Available Treatment Hour)	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Número de horas disponíveis}}$ 2
RevPATR = Rendimento por sala de tratamento disponível	1
Rendimento por m2 (Revenue per square foot/meter)	2
SRevPOR/SPOR = Rendimento por quarto ocupado	2
TREVPEC = Preço médio por cliente (revenue per customer), Rendimento total por cliente	1

Fonte: elaboração própria

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.

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

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
Preço médio por tratamento de estética vendido	Peso dos clientes hóspedes no total de clientes
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.)

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.

Tabela 4- Rácios utilizados pelo Spa do estudo de caso

Designação	Fórmula	N.º de vezes que os rácios foram referidos nos estudos anteriores
Taxa de ocupação/Percentagem de utilização (Spa utilization ratio - SUR)	$\frac{\text{número de horas de tratamento}}{\text{número total de horas de tratamento disponíveis}} \times 100$	VV
Preço médio por tratamento (average treatment rate – ATR)	$\frac{\text{Rendimento total das massagens}}{\text{número de massagens}}$	VVV

Rendimento por horas de tratamento disponíveis (RevPATH)	$\frac{\text{Rendimento total dos tratamentos}}{\text{horas de tratamento disponíveis}}$	VV
Tempo médio do tratamento	$\frac{\text{número total de horas vendidas}}{\text{número de tratamentos vendidos}}$	V
Taxa de captação (Resort capture rate ratio)	$\frac{\text{número de clientes do spa}}{\text{número de clientes do hotel}}$	VVV
Rendimento por quarto ocupado (SRevPOR/SPOR)	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{número de quartos ocupados}}$	VV
Peso dos clientes locais (Percentage of local guests)	$\frac{\text{Número de clientes locais}}{\text{Número total de clientes}}$	VVV
Percentagem de clientes repetentes	$\frac{\text{Número de clientes repetentes}}{\text{número total de clientes}}$	V

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

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 e os rácios que aparecem em mais de 5 referências a nível de literatura.

Tabela 5 - Tableau de bord

Description	Literatura	Consultadorias	Spa Monitor	Estudo
SUR	X	x		x
ATR	X	x	x	x
RevPATH	X	x		x
Taxa de captação	X	x	x	x
SRevPOR	X	x		x
Peso dos clientes locais	X	x	x	x
Produtividade do terapeuta	X	>3		
Preço médio cliente	>5			
RevPATR	>5			
Rendimento por m ²	>5			

Fonte: elaboração própria

Este *tableau de bord* é uma primeira abordagem a esta temática, sujeito ainda a diversa alterações e melhorias. Analisando com alguma reflexão, 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.

5. Conclusões

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: SUR, ATR, RevPATH, Taxa de captação, SRevPOR, Peso dos clientes locais, Produtividade do terapeuta, Preço médio cliente, RevPATR e Rendimento por m².

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 principal limitação deste trabalho reside no facto de apenas ter considerado uma empresa, deixando a oportunidade de estender este estudo ao maior número de spas possível analisando os rácios utilizando e ainda as necessidades ainda existentes nesta matéria, nomeadamente em relação aos custos.

5. References

Cristian-Constantin, D., Radu-Daniel, P., Daniel, P., Georgiana, C. e 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.

Hotel Association of New York City (HANYC). (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (Revised Ed., 11^a Ed.). New York: Hotel Association of New York City, Inc.

Instituto Nacional de Estatística - INE. (2017). Estatísticas do Turismo - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos 2016. Consultado em 27 de outubro de 2017, disponível

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277048338&PUBLICACOESstema=55581&PUBLICACOESmodo=2

International SPA Association (2005). *Uniform System of Financial Reporting for Spas*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2011) *O controlo de gestão*. Lisboa: Áreas editora.

Kamata, H. e 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*, Vol. 20 Issue: 1, pp.60-66. Consultado em 27 out. 2017. Disponível <https://doi.org/10.1108/09596110810848578>

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.

Morão, L. (n.a.), SPA & ThalassoMonitor, consultado em 3 de nov. de 2017, disponível em <http://turismodeportugal.pt/conferenciasaudebemestar/UserFiles/File/AHP%20-%20Luis%20Mourao.pdf>

Poeiras, A. (2009). *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor*, (Caso pedagógico, Mestrado em Gestão), ISCTE, Lisboa.

Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos – RNET (2017). Consultado em 31 de outubro de 2017. Disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?MostraFiltro=True>.

Sampaio, V. (2015). *Controlo de gestão*. (Relatório de estágio de Mestrado em Contabilidade e Finanças). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo.

Schmidgall, R., Korpi, J. & International ISPA Association (2011). *Financial management for spas*. New York: American Hotel & Lodging Educational Institute.

Singer, J. (2008, dezembro 16). SPA economics & metrics – Do you really know how your spa is doing?, *Hotel news resource*. Consultado em 27 de outubro de 2017. Disponível em <https://www.hotelnewsresource.com/article36231.html>.

Singer, J. (2009, abril 8). Spas & Hospitality: Compatible, Marketable & Profitable. *Hotel news resource*. Consultado em 27 de outubro de 2017. Disponível em <https://www.hotelnewsresource.com/article38034.html>

Singer, J. (2011). Spa performance & profitability: what you need to know, *HFD Spa*. Consultado em 27 de outubro de 2017. Disponível em <http://ishc.com/wp-content/uploads/Spa-Performance-and-Profitability-July-12-2011.pdf>

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*. Consultado em 25 de outubro de 2017. Disponível em http://hotelexecutive.com/business_review/4866/the-business-of-spas-still-no-metrics.

Sona, F. (2014). United Arab Emirates SPA market overview, Colliers International.

Turismo de Portugal (2017), *Estratégia para Turismo 2027*. Consultado em 31 de outubro de 2017. Disponível em http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf.

Turismo de Portugal (2006), *Saúde e bem estar*, estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, ip www.thr.es. Consultado em 31 de outubro. Disponível em

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

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. (4.^a Ed.), Porto Alegre: Bookman.

Sites das empresas de consultadoria de onde foram retirados os indicadores:

<https://www.xhotels.com>

www.spa-balance.com

www.talkwellness.at

www.hfdspa.com

www.wynnebusiness.com

www.spamanagement.com