



**Proposta de indicadores operacionais para spas:
O caso do Kalyan spa no hotel Marriott Praia d'el Rey**

Diana Vieira Alves

2018



**Proposta de indicadores operacionais para spas:
O caso do Kalyan spa no hotel Marriott Praia d'el Rey**

Diana Vieira Alves

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de estágio de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Cátia Malheiros
Ferreira e coorientação da Doutora Conceição Gomes

2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Proposta de indicadores operacionais para spas: O caso do Kalyan spa no hotel Marriott Praia D’el Rey

@Copyright: 2018, Diana Vieira Alves da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do
Mar do Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Ao Oeste

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Às professoras e orientadoras Cátia Malheiros e Conceição Gomes pela orientação, motivação e ajuda neste longo trabalho.

Aos meus colegas e amigos do hotel Marriott Praia D'el Rey e da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, pela aprendizagem e companheirismo.

Aos meus pais e amigas, por estarem presentes apesar da minha ausência.

Um agradecimento especial à Madalena.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Com o passar dos anos os hotéis têm investido em spas, uma vez que este se tornou um fator de interesse para os clientes dos hotéis, assim como uma vantagem competitiva quando inserido num empreendimento turístico. É por isso essencial que exista uma monitorização da atividade, e uma avaliação de desempenho direcionada para este tipo de serviço, para que seja um negócio rentável para as unidades hoteleiras.

Este relatório pretende apresentar uma proposta de um *tableau de bord* para o spa Kalyan, inserido no hotel Marriott Praia d'el Rey, onde será apresentada uma lista de indicadores de desempenho essenciais para a sua avaliação. Através de uma vasta pesquisa bibliográfica e ainda a realização de um estágio no departamento de alojamento da unidade referida acima, reuniu-se uma variedade de informações para a realização deste trabalho.

Intenta-se ainda acrescentar valor a esta área de estudo e ainda fomentar investigações futuras, de forma a desenvolver um maior número de competências, que pretendem auxiliar os profissionais da área.

Keywords:

Spa, *tableau de bord*, indicadores de desempenho, avaliação do spa

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Over the years, hotels have shown a growing interest in investing in spas, since it became an interest factor for the hotel users. Therefore, spas became a competitive advantage when within a hotel, being necessary that the service begin to be monetarized, and the a performance evaluation oriented to the specific spa service.

As a result, the present paper aims to show a *tableau de bord* for Kalyan spa, within the Marriott Praia d'el Rey, which will contain a performance indicators' list, considered crucial to the performance evaluation. The participation in an internship at the unit previously mentioned and the vast research, allowed to gather a great variety of information that made possible the accomplishment of this work.

Future research will be important to highlight the importance of this subject and to develop greater skills, in order to being able to assist professionals in the area.

Keywords:

Spa, *tableau de bord*, performance evaluation, *spa metrics*, *spa ratios*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Índice de figuras	xv
Índice de tabelas	xvii
Índice de gráficos.....	xix
Lista de abreviaturas	xx
Introdução.....	xxi
CAPÍTULO 1 - Caraterísticas da atividade hoteleira e de spa em Portugal.....	23
1.1. Caraterísticas do setor hoteleiro em Portugal	23
1.2. Caraterísticas da atividade de spa em Portugal	28
CAPÍTULO 2 – Estágio	33
2.1. Apresentação do hotel	33
2.2. Apresentação do spa Kalyan.....	42
2.3. Atividades desenvolvidas durante o estágio	44
2.3.1. Spa Kalyan – Receção	45
2.3.2. At your service.....	47
2.3.3. Receção do hotel.....	49
2.3.4. Night auditor	50
2.3.5. Guest service.....	50
2.3.6. Guest Relations	51
2.4. Cronograma do estágio	51
CAPÍTULO 3 - Revisão de literatura	57
3.1. Controlo de gestão na hotelaria	57
3.2. Tableau de bord versus Balanced Scorecard	63
3.3. Controlo de gestão nos spas.....	66
3.4. System for Financial Reporting for spas	67
3.5. Indicadores operacionais para a gestão de spas	71

3.5.1. Indicadores referidos na literatura	72
CAPÍTULO 4 - Desafio.....	85
4.1. Indicadores de desempenho – empresas de consultoria.....	85
4.2. Indicadores de desempenho – plataforma <i>Hotel Monitor</i>	89
4.3. Indicadores de desempenho – Spa Kalyan	90
4.4. Proposta de Indicadores – Tableau de Bord	97
4.5. Comparação de valores do Kalyan spa com médias do setor no Dubai	101
5. Conclusões.....	103
6. Proposta para trabalhos futuros	105
Bibliografia.....	106
Anexos	111

Índice de figuras

Figura 1 - Marriott International e Starwood hotels and resorts-----	33
Figura 2 – Marcas do grupo Marriott após aquisição do grupo Starwood -----	34
Figura 3 - Exterior do Marriott Praia D'el Rey -----	36
Figura 4 - Restaurantes Clubhouse e Maré, respetivamente -----	37
Figura 5 - Campo de golfe Praia d'el Rey e alojamento do resort-----	37
Figura 6 - Quartos do Marriott Praia D'el Rey-----	38
Figura 7 - Restaurante Tempera -----	39
Figura 8 - Restaurante Emprata-----	39
Figura 9 - Bar/Restaurante Contato - Marriott Greatroom -----	39
Figura 10 Estrutura Organizacional do Praia D'el Rey Marriott Golf & Beach Resort -	40
Figura 11 Organograma do Departamento de Alojamento -----	41
Figura 12 Nome anteriormente usado pelo spa -----	42
Figura 13 Nome e imagem atualmente utilizados pelo spa -----	43
Figura 14 Recepção do Kalyan spa -----	43
Figura 15 Sala de tratamento do Kalyan spa-----	43
Figura 16 Sala de relaxamento do Kalyan spa-----	43
Figura 17 - Pirâmide da estrutura organizacional -----	59

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de tabelas

Tabela 1 - Impacto direto do turismo no PIB e na empregabilidade-----	23
Tabela 2 - Ranking de grupos hoteleiros em Portugal (número de unidades de alojamento) Fonte conteúdo: Deloitte (2017) -----	25
Tabela 3 - Valores do RevPAR e Taxa de Ocupação em Portugal em 2016 -----	26
Tabela 4 – Dormidas (em estabelecimentos hoteleiros e similares) de viagens com destino Portugal, segundo o motivo, destino e duração. -----	27
Tabela 5 Dormidas em Portugal segundo a duração da viagem por escalão etário -----	27
Tabela 6 - Tipos de spas e descrições-----	29
Tabela 7 - Cronologia do estágio no Marriott Praia D'el Rey -----	55
Tabela 8 - Caraterísticas do setor hoteleiro -----	62
Tabela 9 - Demonstração Operacional Resumo – USFRS Fonte: ISPA (2005) ---	70
Tabela 10 - Lista de indicadores utilizadas por empresas de consultadoria -----	86
Tabela 11 - Indicadores de performance de spa utilizados pelo <i>Hotel Monitor</i> -----	90
Tabela 12 - Indicadores utilizados pelo Kalyan -----	91
Tabela 13 – Indicadores mais utilizados segundo os critérios estabelecidos -----	97
Tabela 14 - Seleção de indicadores de avaliação de desempenho -----	100
Tabela 15 Comparação de valores referentes ao ano de 2016-----	101

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Quartos disponíveis em Portugal por tipologia de alojamento turístico em 2016 Fonte: INE 2017-----	25
Gráfico 2 – Ranking dos principais grupos hoteleiros mundiais - Fonte: MKG group (2016)-----	34
Gráfico 3 - Preço médio por tratamento do spa entre Janeiro de 2016 e Abril de 2017	92
Gráfico 4 - Duração média mensal dos tratamentos, entre Janeiro de 2016 e Abril de 2017 -----	93
Gráfico 5 - Indicadores de rendimento do spa Kalyan entre Janeiro de 2016 e Abril de 2017-----	94
Gráfico 6 - Ocupação do spa entre Janeiro de 2016 e Abril de 2016-----	95
Gráfico 7 - Percentagens de ocupação por tipo de cliente do spa Kalyan de Janeiro de 2016 a Abril de 2017 -----	96

Lista de abreviaturas

ARR – Average Room Rate

ATR – Average Treatment Rate

BSC – Balanced Scorecard

CAE – Classificação das Atividades Económicas

GOPPATH – Gross Operating Profit Per Available Treatment Hour

GOPPATR – Gross Operating Profit Per Available Treatment Room

GSS – Guest Satisfaction Survey

HANYC - *Hotel Association of New York City*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PDR – Praia D’el Rey

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – Property Management System

POS – Post of Sales

RevPAR – Revenue per available room

RevPATH – Revenue per available treatment Hour

RevPATR – Revenue per Available Treatment Room

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

SRevPOR – Spa Revenue Per Occupied Room

SUR – Spa Utilization Ratio

TDB – Tableau de bord

TER – Turismos e Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

USFR – Uniform System of Financial Reporting

WTTC – World Travel Tourism Council

Introdução

No âmbito em mestrado de Gestão e Direção Hoteleira foi realizado um estágio curricular em diversas secções do departamento de alojamento na unidade hoteleira do Praia D’el Rey Marriott Golf & Beach Resort. As secções foram a receção do spa, o *at your service*, a receção do hotel e o *night auditor*. Foi analisada cada uma delas e o contributo deste relatório será direcionado para o spa, denominado *Kalyan*. O estudo efetuado pretende propor uma ferramenta para avaliar o desempenho do spa, com recurso a indicadores operacionais direcionados para este tipo de serviço, resumidos numa proposta de *tableau de bord*.

Tendo a indústria hoteleira, com o passar do tempo, vindo a aumentar o número de estabelecimentos, devido ao crescente volume de viajantes por todo o mundo, é expectável que o mesmo aconteça com os serviços que a complementam – desde *food & beverages*, *health club*, spa, entre outros.

Diversos estudos mostram que os spas têm potencial se forem geridos de forma correta e com conhecimento sobre o setor. No entanto, apesar de os spas serem uma indústria em crescimento, são ainda escassos os estudos e ferramentas que permitam aproveitar as vantagens desta atividade assim como aumentar a sua rendibilidade. Impossibilitando a formação dos gestores das unidades nestas matérias, considerada uma das falhas encontradas na literatura, a falta de formação dos gestores em relação aos spas e às suas especificidades. Existem, no entanto, algumas ferramentas que permitem avaliar o desempenho do spa, no entanto é necessário que estas sejam organizadas e trabalhadas, para existir um maior número de spas a utilizá-las.

Apesar das diversas opiniões sobre a origem da palavra spa, inicialmente os spas eram procurados para benefícios médicos, enquanto que no presente já se pretende um envolvimento entre a saúde e o bem-estar. Os consumidores de hoje em dia, não estão apenas preocupados com a sua saúde, mas também com o bem-estar.

Este relatório está dividido em três partes, sendo que na primeira parte será brevemente caracterizado o setor hoteleiro em Portugal juntamente com a atividade ligada aos spas. O segundo ponto passa pela abordagem da cadeia hoteleira onde foi efetuado o estágio, Marriott Praia D’el Rey, e uma explicação da estrutura do mesmo. Por último, na terceira parte será a revisão de literatura, tendo sido feita a recolha dos indicadores de

desempenho, apresentando no fim um *tableau de bord* com a proposta de indicadores operacionais a serem aplicados no spa Kalyan.

CAPÍTULO 1 - Características da atividade hoteleira e de spa em Portugal

Apesar de existirem diversos tipos de spas, explicado *a posteriori*, o estudo irá centrar-se nos spas incluídos em unidades hoteleiras, uma vez que o spa em análise se encontra inserido igualmente numa (Marriott Praia D'el Rey).

Por esta razão, neste capítulo serão caracterizados o sector hoteleiro e a atividade dos spas Portugal. Tem como objetivo um enquadramento o estudo efetuado, analisando a indústria hoteleira em Portugal, a sua evolução, oferta, procura e características específicas, assim como estudar a atividade de spas em Portugal. Uma vez que esta se apresenta como um mercado em crescimento, é essencial perceber a sua origem e benefícios para o mercado hoteleiro.

1.1. Características do setor hoteleiro em Portugal

O turismo é uma atividade económica com elevada importância em Portugal, uma vez que tem um forte impacto na sua economia (Daniel, 2010). De acordo com a *World Travel tourism council (WTTC)* (Tabela 1), em 2016, o turismo e viagens teve uma contribuição significativa no Produto Interno Bruto (PIB), avaliada em cerca de 6,4%, tendo ainda uma previsão de crescimento, entre 2017 e 2027, de 2,2%. É ainda possível constatar o impacto do turismo na empregabilidade, uma vez que, em 2016, cerca de 371 000 (8,1 % da empregabilidade) empregos estavam relacionados, diretamente, com o turismo. Prevendo-se um crescimento desse número, para 2027, de cerca de 1,4% (441 000 empregos).

	2016	2017	2027
PIB	6,4 %	↑ 2,8 %	↑ 2,2 %
Emprego (%)	8,1 %	↑ 3,4%	↑ 1,4 %

Tabela 1 - Impacto direto do turismo no PIB e na empregabilidade

Fonte: *WTTC (2017)*

Acompanhando o crescimento do turismo, está o crescimento do alojamento que, em Portugal, é constituído por empreendimentos turísticos e alojamento local. Este último resume-se a “moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que, dispendo de autorização de utilização, prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos (DL39/2008 de 7 de Março Capítulo II, Secção I art.3º nº1)). Já os empreendimentos turísticos descrevem-se como sendo “estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares” (DL39/2008 de 7 de Março Capítulo II, Secção I art.2º nº1)). Estes dividem-se em: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo e empreendimentos de turismo da natureza (DL39/2008 de 7 de Março Capítulo II, Secção I art.4º nº1))

Em 2016, segundo o Instituto Nacional de Estatística, o alojamento (Classificação das atividades económicas (CAE) 55) era composto por 17,1 mil empresas, das quais 4,3 mil englobavam “estabelecimento hoteleiros”. (INE, 2017b). Estes devem estar ajustados de acordo com a procura, uma vez que um dos pontos a ter em consideração é a existência de um número adequado de unidades de alojamento na região, de acordo com as necessidades do turista (Balint, C. et al., 2015). Uma vez que o alojamento é uma das atividades principais do sector do turismo, toda a experiência vivida irá ter influência na imagem que o turista retém do seu destino (Kainthola, 2009, citado por Balint, C. et al, 2015).

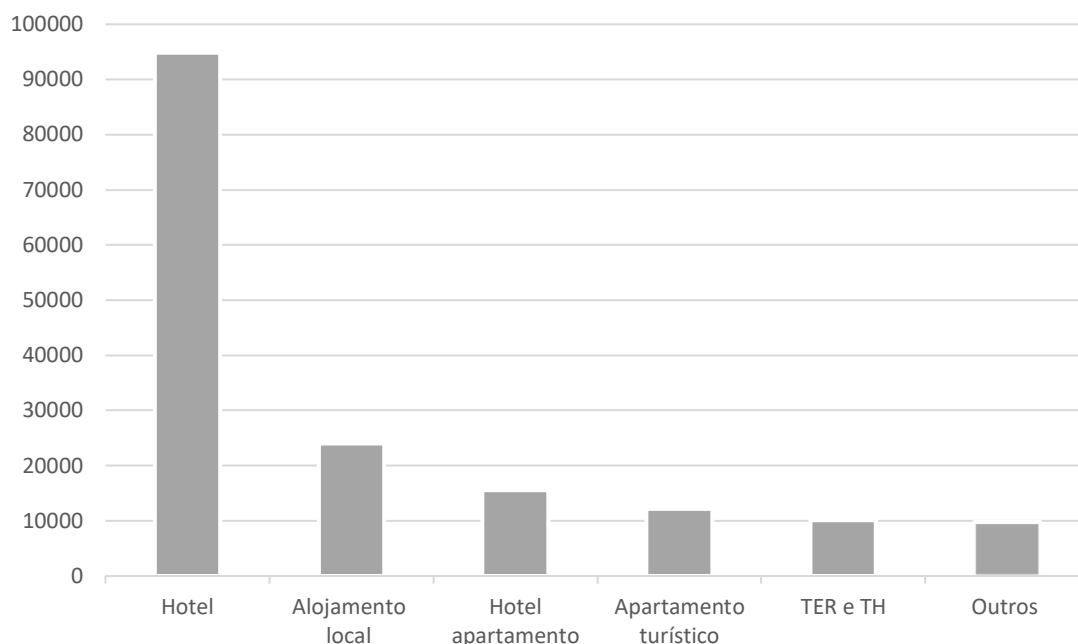


Gráfico 1 – Quartos disponíveis em Portugal por tipologia de alojamento turístico em 2016¹

Fonte: INE 2017

Ainda no que respeita à oferta, o Gráfico 1 ilustra a distribuição dos vários tipos de alojamento. É significativa a diferença de quartos disponíveis em 2016, entre os hotéis, com cerca de 94 826, e o alojamento local (alojamento seguinte com maior número de quartos) que dispunha de 24 037.

Considerando o elevado número de hotéis em Portugal, não é demais analisar os grupos hoteleiros que têm maior presença no território português (Tabela 2).

2017	Grupos hoteleiros	2016	Empreendimentos Turísticos	Quartos disponíveis
1º	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal	1º	67	7326
2º	Vila Galé Hotéis	2º	20	4123
3º	Accor Hotels	3º	32	3360
4º	Tivoli Hotels & Resorts	4º	12	2561
5º	Marriott hotels ¹	18º	11	2436

Tabela 2 - Ranking de grupos hoteleiros em Portugal (número de unidades de alojamento)² Fonte conteúdo: Deloitte (2017)

¹ Outros – Alojamentos turísticos, pousadas e quintas da madeira

² O Grupo Marriott contempla a aquisição do grupo Starwood

De acordo com a Deloitte, os grupos que ocupam os três primeiros lugares no ranking de 2017 (Tabela 2), mantêm essa posição desde 2011, sendo por isso os 3 grupos com maior presença em Portugal e melhor conhecimento do mercado. De notar que o grupo Marriott no ano 2016 estava em 18º e em 2017 encontra-se na 5ª posição - consequência da aquisição do grupo Starwood.

	Hotéis	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	1 e 2 estrelas
RevPAR (€)	47,1	84,7	47,6	30,3	25,4
Taxa ocupação – cama (%)	50,2	58,3	56,2	45,9	41,3

Tabela 3 - Valores do RevPAR e Taxa de Ocupação em Portugal em 2016

Fonte: INE (2017)

Segundo Cristina Siza Vieira, presidente executiva da Associação da Hotelaria de Portugal, citada por Gomicho (2017), “a hotelaria nacional está a posicionar-se em preço, alavancada pelos resultados atingidos pelos hotéis de categoria 5 estrelas. No entanto, todas as categorias hoteleiras tiveram assinaláveis crescimentos face ao período homólogo (segundo trimestre de 2016), com as 3 estrelas a aumentarem em 18% no *Revenue Per Available Room (RevPAR)* - que nos indica o rendimento por cada quarto disponível - e 11% no *Average Room Rate (ARR)* – que nos indica o preço médio por quarto -, e as 4 estrelas a subirem 22% e 15%, respetivamente. É notório o aumento da procura por um serviço de excelência, personalizado e sofisticado, que posiciona Portugal como destino de qualidade e diferenciador”. Ao analisar os valores do RevPAR apresentados pela tabela 3, é notória a diferença do rendimento por quarto num estabelecimento hoteleiro de 4 estrelas, de 47,6 euros, para um estabelecimento de 5 estrelas, de 84,7 euros. Tendo ainda em consideração que a média é de 47,1 euros, os hotéis de 5 estrelas praticam preços muito superiores, valorizando o seu serviço.

Através da Tabela 3, verifica-se que a taxa de ocupação entre os hotéis de categoria 4 e 5 estrelas, no ano de 2016, não diferiu de forma significativa, 56,2 % e 58,3 %, respetivamente. Já em comparação com os hotéis de categoria 3, 2 e 1 estrelas, a procura é um pouco mais baixa, 45,9% e 41,3%, respetivamente.

Unidade: 10³

	Total	Lazer, recreio ou férias	Visita a familiar ou amigos	Profissionais ou negócios	Saúde	Religião	Outros motivos
Duração de pelo menos uma noite	13 503,0	10 722,1	570	1 569,4	87,1	110,2	432,7
Duração de quatro ou mais noites	9 526,3	8 165,8	279,5	666,9	68,8	24,6	320,8

Tabela 4 – Dormidas (em estabelecimentos hoteleiros e similares) de viagens com destino Portugal, segundo o motivo, destino e duração.

Fonte: INE 2017

Tendo em conta a procura mencionada anteriormente, é importante identificar o tipo de turista que procura Portugal, nomeadamente, o motivo que o leva o turista a escolher Portugal como destino. Na Tabela 4 encontram-se os valores das dormidas em estabelecimentos hoteleiros e similares, segundo o seu motivo de viagem para Portugal. Verifica-se que o principal motivo que leva os turistas a escolherem Portugal como destino (seja para uma ou mais noites) é para lazer ou férias. Por outro lado, a saúde é o motivo estudado que atrai menos turistas para o território português

Escalão etário	Duração de pelo menos uma noite	Duração de quatro ou mais noites
Total	66 843,2	44 802,2
0 – 14 anos	12 233,7	8 533,6
15 – 24 anos	6 011,2	4 166,6
25 – 44 anos	17 554,3	10 574,0
45 – 64 anos	16 952,8	11 080,4
65 ou + anos	14 091,0	10 447,5

Tabela 5 Dormidas em Portugal segundo a duração da viagem por escalão etário

Fonte: INE (2016)

Analisando agora a Tabela 5, esta mostra as dormidas em Portugal segundo a faixa etária. Conclui-se que a maioria das dormidas são realizadas por turistas com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos - cerca de 52% do total de dormidas com duração de pelo menos uma noite. No caso de uma estada mais longa (de quatro ou mais noite), o total de dormidas representa apenas 20% do total.

Percebendo o forte impacto que o turismo e, em especial, a hotelaria tem em Portugal, é preciso compreender que dentro de cada unidade existem diversos serviços ao dispor do hóspede que merecem igual atenção. O ponto seguinte irá abordar um serviço específico, o spa e suas características.

1.2. Características da atividade de spa em Portugal

Existem diversas opiniões sobre a origem do termo spa. Segundo Thorsteinsdottir (2005) e Walton (2014), provém de uma cidade Belga denominada “Spa”, onde foram primeiramente descobertos os benefícios da utilização das estâncias termais. No entanto, Loverseed (1998) (citado por Tawil (2011), afirma que no dicionário inglês de Oxford, a palavra spa provém da palavra latina “solus per aqua”, que significa um lugar com nascentes detentoras de propriedades “curativas”. Apesar de inicialmente os spas serem procurados para benefícios médicos, no presente, já se pretende um envolvimento de saúde com bem-estar.

Atualmente existem diversos tipos de spas (Tabela 6) entre eles: *club spa*, *cruise ship spa*, *day spa*, *destination spa*, *medical spa*, *mineral spa* e *hotel spa* (Silva et al, 2015; Thorsteinsdottir, 2005; Wolf ,2013) – sendo o último o que será abordado no relatório, uma vez que o spa em estudo está inserido num hotel.

Tipo de spa	Definição
<i>Club spa</i>	Infraestrutura primeiramente usada para fitness, oferecendo uma variedade de serviços de spa para membros.
<i>Cruise ship spa</i>	Serviços de spa, <i>fitness</i> e <i>wellness</i> fornecidos a bordo de um cruzeiro. Apesar da maior parte recorrer ao outsourcing,

	existem algumas empresas de cruzeiros que estão a optar pela marca própria.
<i>Day spa</i>	Oferta de uma variedade de serviços de spa profissionalmente fornecidos a clientes “ <i>on a day-use basis</i> ”.
<i>Destination spa</i>	Destino onde os serviços e o estabelecimento do spa são o <i>core product</i> , usualmente combinado com um programa educacional, alimentação saudável e alojamento.
<i>Medical spa</i>	Instituições que oferecem tratamentos médicos e de <i>wellness</i> , assim como de spa. Frequentemente combinado com cirurgia plástica.
<i>Mineral springs spa</i>	Estabelecimentos que dispõem de fontes de água mineral, termal ou do mar.
<i>Hotel spa</i>	Um spa inserido num hotel ou resort providencia serviços de spa profissionais e componentes de <i>fitness</i> e <i>wellness</i> . Segmento de mercado com o crescimento mais rápido, e é um componente cada vez mais expectável num resort. Os hotéis estão a preferir desenvolver as próprias marcas de spa.

Tabela 6 - Tipos de spas e descrições

Fonte: Traduzido de Thorsteinsdottir (2005)

Segundo o Global Wellness Institute (citado por Heyes et al, 2015), um hotel spa é um estabelecimento que tem disponível diversos tipos de tratamentos para os hóspedes do hotel e para não hóspedes. É ainda considerado “‘um oásis de tranquilidade e paz’ providenciando ‘relaxamento e um refúgio de uma agenda preenchida de um cliente exigente’”³.

³ “*an oasis of tranquility and peace*” providing “*relaxation and escape from a busy schedule for the discerning traveler*” (Crebbin-Bailey (2005) citado por Heyes, et al 2015:266)

O que se pretende com a inserção de spas nos hotéis e resorts é que o hóspede tenha uma estada agradável, e que exceda as suas expectativas, e isso poderá estar mais próximo com o acréscimo do serviço que o spa fornece, adaptado a cada cliente (Heyes et al, 2015). Desta forma, a presença de um spa numa unidade hoteleira de luxo já é considerada um elemento expectável e essencial para o seu sucesso, transformando-se numa vantagem competitiva (Heyes et al, 2015; Singer, 2008b; Thorsteinsdottir, 2005). Como consequência dessa vantagem competitiva, a inserção de um spa numa unidade hoteleira poderá desencadear diversos benefícios, entre eles: a contribuição direta para o aumento da receita e rentabilidade; a justificação para um premium no preço médio do quarto e ainda ajudar no combate à sazonalidade (Thorsteinsdottir, 2005; Downey, 2008; Heyes et al, 2015).

Apesar das diversas vantagens que um spa poderá trazer para a indústria hoteleira, existem ainda algumas dúvidas em relação a esses benefícios. Um estudo efetuado por Heyes et al (2015) concluiu que a gestão dos London's Luxury Hotels apontam como pontos negativos para um *hotel spa*: a necessidade constante de investimento na melhoria das infraestruturas, os custos elevados e a dificuldade de converter hóspedes do hotel em clientes do spa.

De acordo com Singer (2009b:¶1), “Os spas passaram de *trendy*⁴ para estarem na moda; de ser uma luxúria para uma necessidade; de elite para as ruas comuns; de prejuízos a lucros”⁵. Em Portugal a situação é semelhante, uma vez que o turismo de spa se tornou essencial para a experiência do turista no seu destino (Elias-Almeida et al, 2015). Com o aumento da procura, existe também o aumento das exigências no serviço, isto é, o cliente irá exigir mais do spa do que anteriormente. O spa terá de ter disponível uma experiência para o cliente, não passa só pelo número de tratamentos disponíveis, uma vez que “Há uma nova vaga de consumidores spa-wise que fazem da ida ao spa um modo de vida e não se deixam enganar por falsas experiências” (Valente, 2008:1).

Segundo dados do Registo Nacional de Turismo (RNET) (2018), em Portugal existem 321 empreendimentos turísticos com spa, dos quais 270 são hotéis. Com o crescimento

⁴ *Trendy* significa moderno/atual

⁵ “Spas went from being trendy to being on-trend; from being a luxury, to a necessity; from elite to main street; from loss-leaders to profit-makers” (Singer, 2009b:¶1)

da atividade de spa, era de esperar que existisse uma regulamentação para um controlo da qualidade da atividade, no entanto, atualmente não existe qualquer diploma legal que especifique os requisitos necessários para um estabelecimento ser considerado um spa (Thorsteinsdottir, 2005). Na realidade, existem empreendimentos que disponibilizam apenas uma piscina interior, um jacuzzi e um banho turco, e são considerados detentores de “spa”; e depois existem estabelecimentos que disponibilizam tratamentos especializados, e são considerados spas da mesma forma. Desta forma é necessária a implementação de regras para um serviço mais uniforme (Thorsteinsdottir, 2005). Com a falta de regras, esta indústria enfrenta outros desafios, a falta de conhecimento, por parte dos diretores financeiros e da gestão, das métricas a utilizar para avaliação da performance do spa (Singer, 2016). Segundo Singer (2016:¶2), “Apesar da indústria do spa ter crescido em diversos sentidos, a compreensão de métricas financeiras básicas e o melhoria da sua viabilidade económica são fatores que continuam por desenvolver”¹

Outro desafio centra-se na falta de uniformização a nível de rácios a inexistência de dados publicados, para uma avaliação comparativa com médias nacionais ou mesmo uma avaliação direta com a sua concorrência (Singer 2016; Thorsteinsdottir, 2005; Madanoglu e Brezina, 2008), uma vez que é tão importante a avaliação interna da performance, através do orçamento e histórico, como com a concorrência (Singer, 2009b).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CAPÍTULO 2 – Estágio

O segundo capítulo pretende explicar o desenvolvimento do estágio curricular de forma pormenorizada. Começar-se-á por apresentar a unidade hoteleira onde foi realizado o estágio, Marriott Praia D’el Rey, iniciando-se com uma breve introdução sobre a cadeia Marriott. Em relação ao local do estágio é explicada a sua localização, serviços disponíveis e estrutura.

De seguida é explicado, detalhadamente, as funções aprendidas e desempenhadas nas secções de alojamento (receção do spa, *at your service*, receção do hotel e *night auditor*) assim como uma breve explicação das funções das restantes secções do *front office* (*guest services* e *guest relations*).

2.1. Apresentação do hotel

A cadeia *Marriott International* foi o resultado de um trabalho moroso, com início em 1927 pelo casal J. Willard e Alice Marriott com a criação da *Hot Shoppes, inc.* Mais tarde, em 1957, foi inaugurado o primeiro hotel empresarial, pelas mãos do filho do casal, Bill Marriott, que se tornou o *Chief Executive Officer (CEO)*, dando o impulso para a revolução da indústria hoteleira. Mais tarde, em 1972, integrou-se no negócio dos cruzeiros, conseguindo uma nova expansão do seu mercado. A partir de 1995, *Marriott* está presente em 122 países, com receitas superiores a 17 biliões de dólares no ano de 2016 (Marriott, 2017).



Figura 1 - *Marriott International* e *Starwood hotels and resorts*

Fonte: Site *Marriott International* e site da revista *forbes*

O ano de 2016 ficou marcado pela aquisição da *Starwood Hotels & Resorts Worldwide inc.* por parte da *Marriott International Inc.*, no valor de cerca de 13 mil milhões de dólares (aproximadamente 12 mil milhões de euros), transformando-se na maior cadeia hoteleira do mundo (Gráfico 2), com 5700 propriedades, distribuídas por 30 marcas Figura 2 em mais de 110 países (Neto, 2016; Primrose e McLemora, 2016).

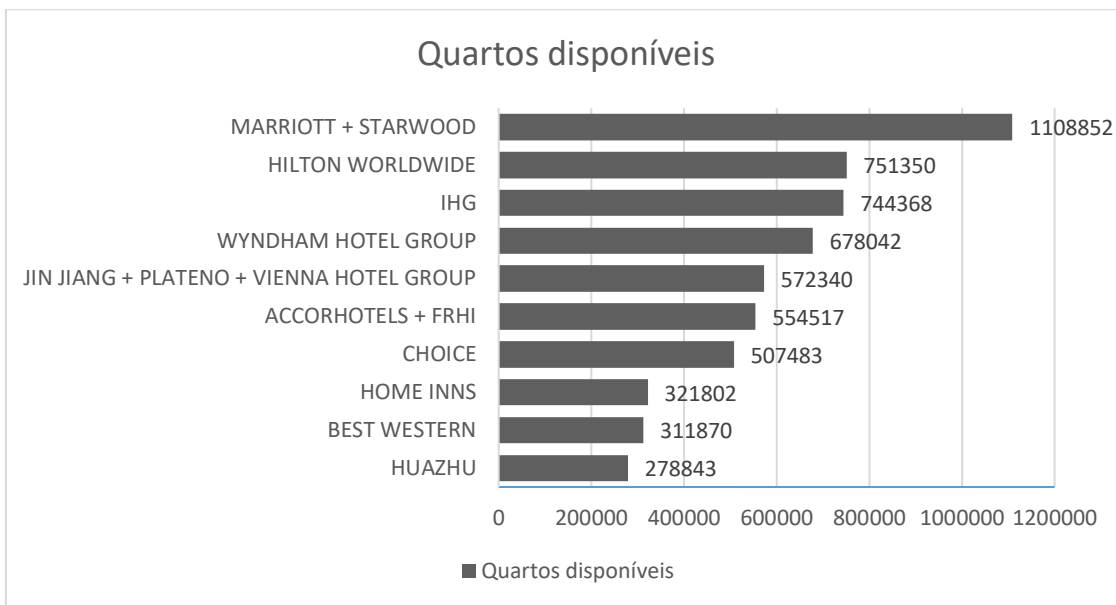


Gráfico 2 – Ranking dos principais grupos hoteleiros mundiais

Fonte: MKG group (2016)

Com esta fusão, a cadeia Marriott tornou-se no grupo com maior oferta a nível internacional, dispondo de 1 108 852 de quartos disponíveis. Estado a sua concorrente, Hilton Worldwide em segundo com 751 350 quartos disponíveis (MKG group, 2016).

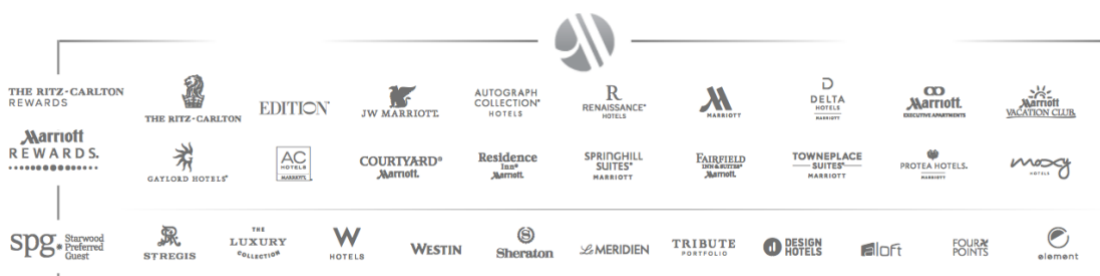


Figura 2 – Marcas do grupo Marriott após aquisição do grupo Starwood

Fonte: Marriott, 2017

As duas cadeias tinham associados programas de fidelidade, que têm como principal objetivo incentivar os hóspedes a estabelecer uma ligação duradoura com a cadeia com intuito de serem recompensados pela escolha feita (McIlroy et al., 2000, citado por Ferreira, 2010). Estes programas, Marriott Rewards (que inclui o The Ritz-Carlton

Rewards) e Starwood Preferred Guest irão permitir que a transição dos pontos de um programa para outro, dando a possibilidade ao hóspede usufruir dos mesmos e diferentes hotéis das cadeias. Desta forma, ambos os programas irão continuar disponíveis em separado devido às diferentes parcerias que cada um tem (Stocki, 2017).

De acordo com Stephanie Linnartz, vice-presidente executiva e Diretora comercial global da Marriott, citada por Primrose e McLemora (2016: ¶5) “A Marriott irá aproveitar o melhor que cada programa tem para oferecer, e estamos ansiosos por poder mostrar aos nossos membros o poder e os benefícios da fusão da Marriott com a Starwood”.⁶

Com a fusão das duas cadeias, os hóspedes poderão usufruir dos seus programas de fidelidade nos hotéis de ambas as cadeias. Em Portugal existem 16 unidades pertencentes à *Marriott* (com a aquisição da Starwood), entre elas: Altis Belém Hotel & Spa, Azor Hotel, Fonte Cruz Lisboa, Furnas Boutique Hotel, Lisbon Marriott Hotel, Memmo Príncipe Real Lisbon, Penha Longa Resort, Pine Cliffs Hotel, Ocean Suites & Residence, Praia del Rey Marriott Golf & Beach Resort, Praia Verde Boutique Hotel, AC hotel Porto, Sheraton Porto, Sheraton de Cascais, Sheraton Lisboa, Torre de Palma Wine Hotel e Vila Monte Farm House (Marriott International Inc & Starwood hotels)

Uma das regiões onde se verifica um forte investimento turístico privado é na região oeste, destacando-se com maior concentração hoteleira Óbidos e Torres Vedras (Santos, Coelho & Viana, 2009). De entre os empreendimentos turísticos existentes, destaca-se o hotel Marriott Praia d’el Rey (Figura 3), hotel classificado com 5 estrelas, inserido no Praia d’el Rey Golf & Beach Resort, em Óbidos – uma vez que foi a base para este estudo.

⁶ “*Marriott will draw upon the very best each program offers and we can’t wait to show the loyal members of these programs the power and benefits of Marriott and Starwood coming together*” Primrose e McLemora (2016: ¶5)

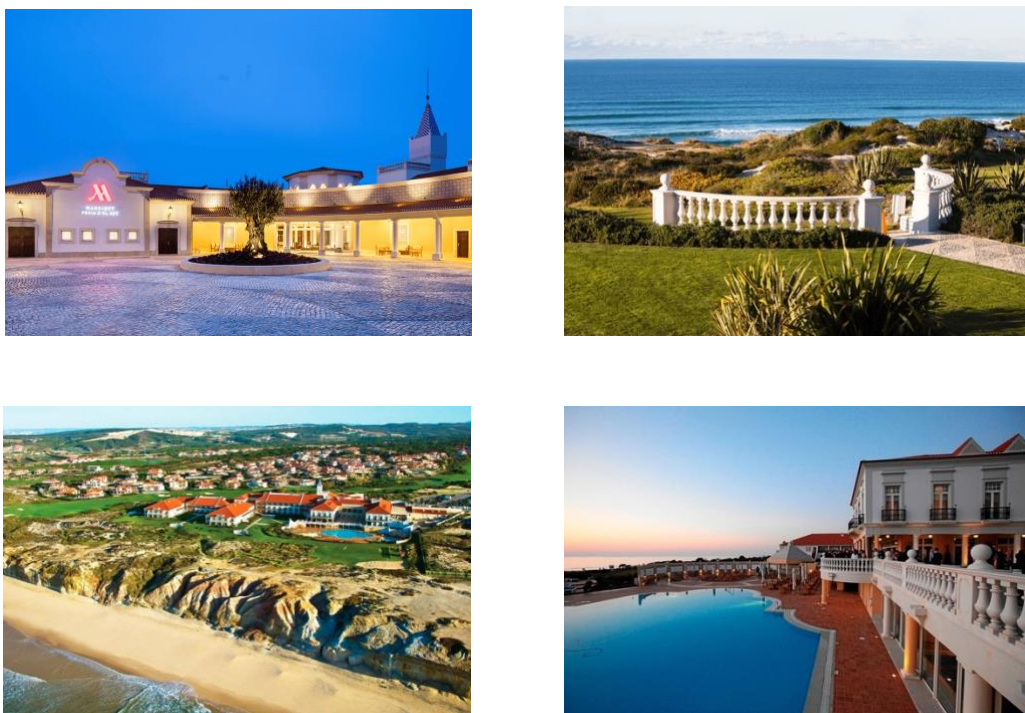


Figura 3 - Exterior do Marriott Praia D'el Rey

Fonte: Site Marriott Praia D'el Rey e rede social *facebook* da unidade

Este empreendimento foi inaugurado dia 16 de Dezembro de 2003, com a gestão a cargo da Insterstate (empresa que se dedicava, entre outras atividades, à exploração, gestão e arrendamentos de imóveis próprios ou alheios). Sendo este hotel um franchising da Marriott, há um modelo empresarial para ser seguido (Nikolov 2013), isto é, todas as regras e standards da Marriott a adotar pelo novo empreendimento, em vigor nos hotéis da empresa mãe. Periodicamente, o hotel é auditado de forma a perceber se todos os procedimentos estão a ser implementados como previamente estabelecido. O Marriott Praia d'el Rey pretende seguir as mesmas orientações, e por isso os seus valores resumem-se a: “colocar as pessoas em primeiro lugar, procurar a excelência, abraçar a mudança, agir com integridade e servir o nosso mundo”. Em conformidade com estas linhas, pretendem “ser a companhia de viagem preferida a nível mundial”, ou seja, a sua visão pretende levar o hóspede a ter a cadeia Marriott como escolha principal independente do destino. Para isso é necessário um serviço de excelência, que terá de ser executado pelos seus colaboradores de forma exemplar.

Este hotel está inserido num *resort* que dispõe não só de quartos de hotel (Marriott Praia D'el Rey) como de apartamentos e moradias para alugar, com uma receção específica

para esse tipo de alojamento. Desta forma, existe uma oferta diversa, para diferentes tipos de clientes do *resort*.

Com o passar dos anos, e com as diferentes equipas de gestão, em 2013 o empreendimento entrou em insolvência. Assim continuou até 2014, ano em que a Oxy Capital (sociedade gestora de fundos de capital de risco, S.A.) investiu na propriedade, deixando a gestão a cargo da empresa Blueshift (empresa de consultadoria e de gestão de hotéis e resorts). Com o bom desempenho de ambas foi possível, no início do ano de 2017, encerrar durante um mês para remodelar o hotel, dando uma “nova cara” ao empreendimento. Com um investimento de 1,5 milhões de euros (Neto, 2017), existiram alterações desde as cores do hotel, a remodelações na maioria dos quartos, bar e restaurantes.

Estando inserido no resort Praia D’el Rey, este tem ainda, além da extensa praia ao longo do resort, dois restaurantes, Clubhouse e Maré (Figura 5) (anteriormente intitulado *Argento*), assim como diversos tipos de alojamento (além do hotel), um campo de golfe de 18 buracos, o Praia D’el Rey (Figura 4) sete courts de ténis, um campo de futebol, um supermercado e um campo aventura (os dois últimos disponíveis durante a época balnear).



Figura 5 - Restaurantes Clubhouse e Maré, respetivamente



Figura 4 - Campo de golfe Praia d'el Rey e alojamento do resort

Fonte: Site Marriott Praia d’el Rey

Atualmente o hotel é constituído por 177 quartos (Figura 6), todos não fumadores, dos quais 5 estão estruturados para pessoas incapacitadas, 4 suites, 4 júnior suites e uma suite presidencial

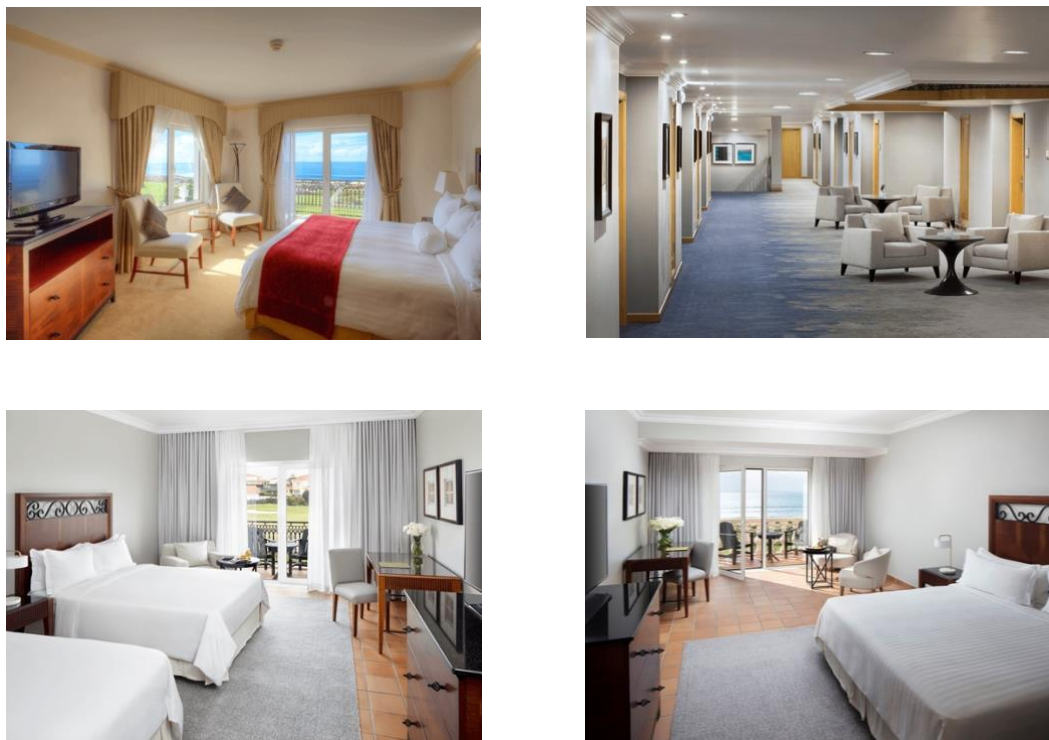


Figura 6 - Quartos do Marriott Praia D'el Rey

Fonte: Site Marriott Praia D'el Rey

Tem ainda à disposição oito salas de reunião, onde por norma são realizados os eventos preparados pelos grupos recebidos no hotel, ou mesmo as festividades como as festas de natal ou passagem de ano.

Conta com três restaurantes no edifício do hotel: o Tempera (Figura 7), o Emprata (Figura 8) e o Contato (Figura 9). O Tempera é o restaurante principal do hotel, remodelado para uns tons mais claros, com possibilidade de disfrutar da vista dentro do restaurante, como na esplanada. É o restaurante onde são servidos os pequenos-almoços, das 7h00 até às 11h00, e jantares (buffet) constituídos por uma variedade de pratos temáticos, disponíveis das 19h00 às 22h30. No caso do Emprata, anteriormente intitulado de Romy, é um ambiente mais acolhedor, recentemente remodelado para um conceito de “mar”, com um efeito de uma onda na parede. Está disponível apenas para jantares, das 18h30 até às 22h30.



Figura 7 - Restaurante Tempera



Figura 8 - Restaurante Emprata

Fonte: Site Marriott Praia d'El Rey

Está ainda à disposição o bar/restaurante do *lobby*, o Contato (*Marriott Greatroom*), que está disponível das 11h00 até às 00h00. Funciona como bar, onde são servidas bebidas e snacks, assim como restaurante, tanto ao almoço como ao jantar, com refeições servidas consoante a carta disponível.

Fonte: Site Marriott Praia D'el Rey

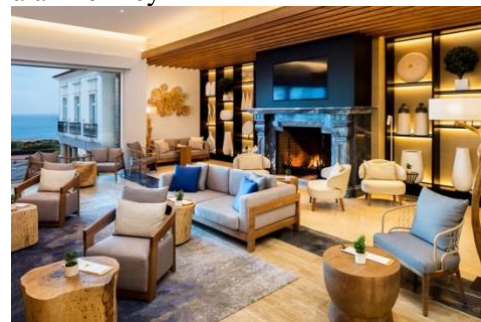


Figura 9 - Bar/Restaurante Contato - *Marriott Greatroom*

No hotel Marriott Praia D'el Rey, a sua receção está disponível 24 horas por dia, sendo o *check-in* efetuado a partir das 15 horas e o *check-out* até as 12 horas. Disponibiliza aos seus hóspedes o serviço de parking assim como um ponto de carregamento Tesla, de forma a ter uma visão mais futurista e ambientalista, direcionada para as necessidades dos hóspedes.

Tendo em consideração que este hotel é de grandes dimensões, é importante perceber que é crucial uma divisão das tarefas por departamentos, com o objetivo de existir uma maior organização no desenrolar da atividade. Neste caso, a estrutura organizacional do Marriott Praia D'el Rey (Figura 10) é dividida em: direção, qualidade, financeiro, manutenção,

alojamento, recursos humanos, *food & beverage* (comidas e bebidas), vendas, diretor do golfe e resort (apesar de ser externo ao hotel, têm a mesma direção).

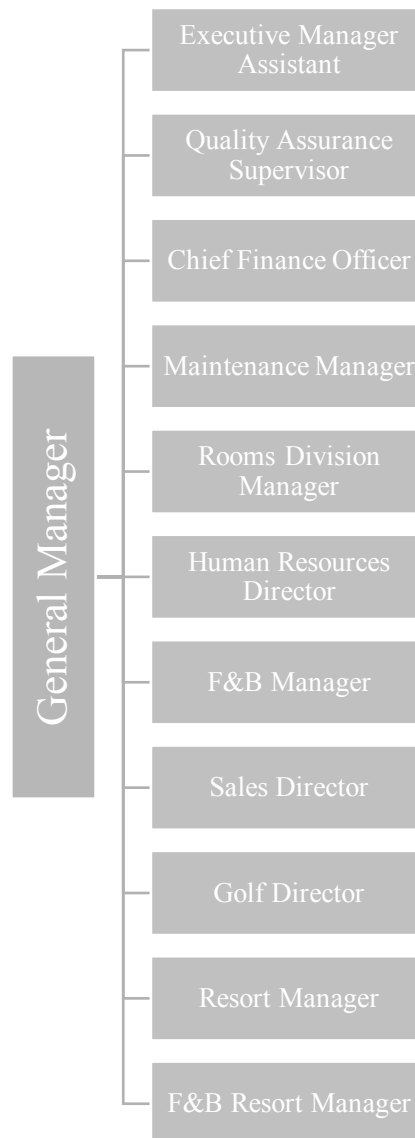


Figura 10 Estrutura Organizacional do Praia D'el Rey Marriott Golf & Beach Resort

Fonte: Elaboração própria

Tendo em atenção cada órgão, é importante mencionar as funções principais associadas a cada um. No caso da direção, esta terá um papel preponderante na formulação dos objetivos da organização e a fórmula para os atingir, assim como na estruturação e orientação dos diretores de cada departamento para os resultados pretendidos (Quintas, 2006). Ligado aos bons resultados, está a qualidade, que pretende perceber se todos os

serviços do hotel estão em sintonia e a seguir as regras estabelecidas para um serviço de excelência. Não só o serviço importa, como a segurança e manutenção do hotel, e aqui entra o departamento de manutenção, que, de uma forma geral, irá auxiliar todos os departamentos do hotel na melhoria da sua atividade (Quintas, 2006).

Os departamentos financeiro e recursos humanos, são os departamentos comuns com as restantes indústrias. O Financeiro é responsável por analisar os investimentos feitos pela organização, pelos orçamentos e conseqüente rendibilidade e controlo de despesas de cada departamento, tesouraria e faturação. Os recursos humanos, sendo a qualidade na hotelaria dependente da vertente humana, este departamento é tão ou mais importante que os restantes. Este tem como foco os colaboradores, onde assegura a sua seleção, recrutamento e treino, assim como a avaliação, níveis de remuneração, controlo horário e processamento de ordenados. (Quintas, 2006)

As vendas englobam o comercial e marketing, onde são feitos os estudos de mercado, que têm como objetivo dar a conhecer quais os segmentos de mercado e os níveis de preço a praticar. Estão ainda associadas as funções de relações públicas e promoção do hotel e dos seus serviços. (Quintas, 2006)

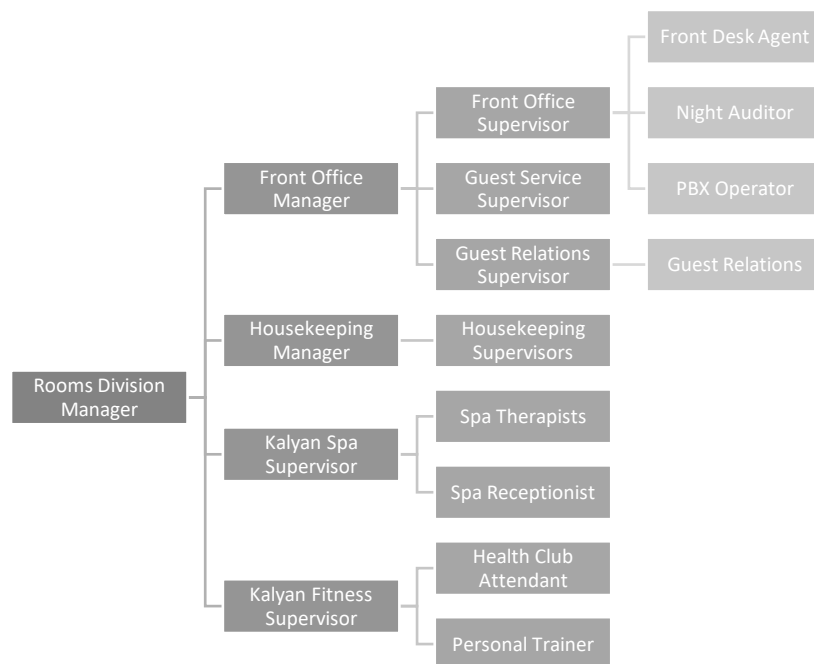


Figura 11 Organograma do Departamento de Alojamento

Fonte: Elaboração própria

Os departamentos operacionais são o alojamento e *food & beverages*, que representam os departamentos operacionais *core* da hotelaria. No caso do alojamento, representa tradicionalmente a principal fonte de receita das unidades e, sendo o departamento ao qual pertence o spa, na Figura 11 apresenta-se a estrutura organizacional do departamento para se compreender a sua constituição. Já o *food & beverages* representa um complemento essencial na hotelaria, pois poderão ser efetuados diversos tipos de serviços, desde restaurante *buffet*, à carta ou mesmo *room service*, importantes para a estada do hóspede.

Sendo uma unidade constituída por diversos departamentos, cada um com um diretor e funções associadas, é crucial para o bom funcionamento da unidade que exista um sistema de comunicação entre todos. Apesar de cada um ter os seus objetivos específicos, são apenas meios para atingir os objetivos globais da unidade.

2.2. Apresentação do spa Kalyan

Apesar do estágio ter sido dividido por várias secções do hotel, o desafio foi centrado no spa Kalyan. Este, inicialmente, era intitulado de “Atlantic Coast Spa”(Figura 12) e a sua gestão era feita por uma empresa externa (outsourcing). Dispunha de diversas salas de tratamento, jacuzzi, banho turco, piscina interior e exterior; e tratamentos como *vichy shower*⁷, reflexologia, ⁸*thai massages*, tratamentos faciais e corporais (incluindo *wine baths*, *thalasso therapy*⁹, aromoterapia e hidroterapia).



Figura 12 Nome anteriormente usado pelo spa

Em 2009 a gestão do spa deixou de ser feita por outsourcing e passou a ser efetuada pelo próprio hotel. E em 2015, a alteração do nome e da imagem para a atual, Kalyan spa (Figura 13). A expressão *kalyan* (hindi) significa “bem-estar” e “felicidade”, termos considerados indicados para o novo nome do estabelecimento.

⁷ *Vichy shower* – Massagens, esfoliações ou envoltimentos acompanhados de banhos na própria marquesa

⁸ *Thai massages* – Uso de alongamentos e pressão em certos pontos do corpo, permitindo uma maior flexibilidade e alívio muscular

⁹ *Thalasso Therapy* - Uso dos benefícios da água do mar nos tratamentos

Figura 13 Nome e imagem atualmente utilizados pelo spa

Atualmente, este estabelecimento é constituído pela receção (Figura 14), por sete salas de tratamento (Figura 15) (incluindo a sala para casais e para o tratamento específico *ionithermie*¹⁰), uma de depilação, uma de banhos e duas para manicura, pédicure e cabeleireiro. Tem ainda inserido uma sala de relaxamento (Figura 16) onde os clientes aguardam a entrada na sala de tratamento e após o mesmo. No caso das piscinas interior e exterior, banho turco e jacuzzi encontram-se no *health club*, não estando sob a supervisão do spa.



Figura 14 Receção do Kalyan spa

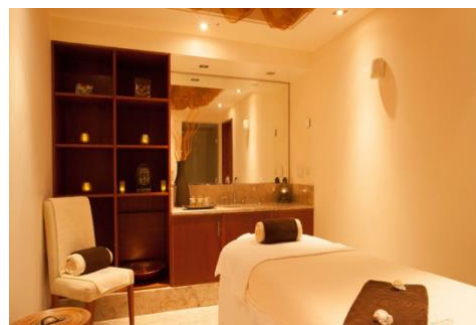


Figura 15 Sala de tratamento do Kalyan spa



Figura 16 Sala de relaxamento do Kalyan spa

O Kalyan, apesar de estar inserido no hotel, está disponível para todos os clientes, hóspedes do hotel ou não, tendo por isso um leque de clientes variado. Para além de um bom feedback dos serviços prestados no estabelecimento, seja diretamente com as terapeutas, na receção ou nas redes sociais, outro ponto importante para muitos clientes, é a utilização de produtos de qualidade. No Kalyan, a marca utilizada em todos os

¹⁰ *Ionithermie* é um tratamento de modelação de silhueta

tratamentos pertence à britânica *Elemis*, reconhecida por diversos clientes como uma mais-valia.

Tendo em conta a sua localização, é importante perceber que concorrentes o Kalyan tem ao seu redor. Entre eles estão o Terapia Del Rey, um centro de massagens, fisioterapia e medicina alternativa localizado em Serra d'el Rey; o *Elemental spa*, localizado no resort Royal Óbidos, no hotel *Evolutee*, localizado em Óbidos; e ainda o *Spa & Beyond*, inserido no *Your hotel & spa* Alcobaça.

Recentemente, em Agosto de 2017, o Kalyan foi distinguido como o melhor spa e centro *wellness* de Portugal pelo *Luxury Travel Guide*, onde são distinguidos anualmente os melhores no sector das viagens e do turismo em todo o mundo,

2.3. Atividades desenvolvidas durante o estágio

A opção de estágio curricular no âmbito do mestrado em gestão e direção hoteleira teve como objetivo obter um conhecimento aprofundado da direção e do sistema operacional da unidade hoteleira. Com especial ênfase no departamento de alojamento, caracterizado pelo contacto direto com o hóspede e pela diversidade de operações que ocorrem nas diversas secções.

Com a oportunidade de integração neste departamento foi possível perceber as diferentes fases de tomada de decisão, quando o assunto envolve um hóspede. Uma vez que o hotel é de grande dimensão, o departamento de alojamento está dividido em diversas secções, cada uma com as suas funções inerente, existindo igualmente um contato com os restantes departamentos do hotel.

O departamento de alojamento está dividido em várias secções - como mencionado anteriormente na Figura 11: *Front Office*, *Housekeeping*, *Kalyan Spa* e *Kalyan Fitness*. O *Front Office* é constituído por *At your Service* (também designado por *Private Branch Exchange* (PBX) ou telefones), *Front Desk* (Recepção), *Night Auditor*, *Guest Services* e *Guest Relations*. Cada uma destas secções funções específicas associadas, no entanto, são complementares para o hotel ter um serviço de excelência.

Durante os próximos pontos serão abordadas as competências adquiridas durante a formação das diferentes secções, tendo sido elas: receção do spa, at *your service*, *front desk* (receção) e *night auditor*. Serão também enunciadas as funções de *Guest Services* e *Guest Relations*, uma vez que são complementares do serviço efetuado pelo *front office*.

2.3.1. Spa Kalyan – Receção

O estágio teve início na receção do spa, que como o próprio nome indica, tem como principal função receber os clientes, e efetuar um atendimento cuidado e especial com cada cliente do estabelecimento.

O spa abre as portas ao público às 10h00, no entanto, a rececionista terá de realizar algumas tarefas antes dessa hora. Terá de iniciar o sistema operacional do hotel (*Opera Property Management System*) e ter disponível a agenda eletrónica com os tratamentos, assim como, ligar as luzes das salas, a música e verificar a sala de relaxamento (arrumação e stock de chás e água). A realização destas tarefas previamente à abertura, tem como motivo o facto de o primeiro tratamento ser marcado para as 10h15, sendo essencial estar tudo pronto aquando da abertura.

Com a chegada de um cliente com tratamento marcado, é sempre verificado se é a sua primeira vinda ao spa, e caso seja, a rececionista acompanha-o à sala de relaxamento pedindo que preencha a ficha de cliente (disponível em português (anexo 1), inglês e francês) e assine no final. Esta ficha pretende verificar que cuidados a terapeuta deve ter, no caso de alergias, cuidados com a pele, operações efetuadas ou preferências do cliente em relação ao tratamento. Aquando do preenchimento, a ficha é recolhida e entregue à terapeuta responsável, que no fim de verificar todas as informações, acompanhará o cliente à sala de tratamento para a sua realização.

No final do tratamento, o cliente será dirigido à sala de relaxamento, onde poderá beber um chá, “relaxar” e por fim dirigir-se à receção novamente para efetuar o pagamento do serviço, e, possivelmente, adquirir produtos recomendados pela terapeuta. Durante o processo de pagamento, é importante que a rececionista consiga obter o *feedback* do cliente sobre o tratamento, com a entrega de um questionário de satisfação. Neste são avaliados pontos como:

-Tratamento:

- Terapeuta
- Acolhimento
- Instalações;
- Qualidade *versus* preço.

Estas avaliações são inseridas num ficheiro que tem como finalidade indicar o que os clientes avaliam como pontos fortes no spa, e o que este deve ter em consideração para melhorar no futuro.

Aquando da marcação dos tratamentos, torna-se importante que o rececionista tenha em atenção o horário de marcação do mesmo. É crucial para o desenrolar da atividade e para a rendibilidade do spa, que não haja quebras de horas de tratamentos, ou seja, que o dia das terapeutas seja preenchido ao máximo. No caso de necessidade ou de previsão de um aumento significativo de clientes, deve optar-se por recorrer a *freelancers* de forma a satisfazer a procura.

Outra função inerente ao rececionista do spa passam pela inserção dos dados dos clientes, descritos nas suas fichas de cliente, numa base de dados. Esta base de dados tem o intuito de facilitar a procura da ficha pessoal do cliente na sua próxima visita, evitando preenchimentos repetidos, guardando um histórico dos tratamentos realizados. Outra das funções é a participação na contagem do inventário no final do mês, em conjunto com a supervisora do spa.

Com a passagem pelo Kalyan spa, foi possível desenvolver algumas capacidades essenciais para o desenrolar da atividade, entre elas:

- Capacidade de comunicação com o cliente - exigente com o serviço prestado;
- Organização e realização das funções de forma eficiente;
- Prática de *upselling*, através do qual se pretende incentivar o cliente a comprar um serviço de valor superior ao escolhido anteriormente, indo sempre de encontro com as suas necessidades (Bardi, 2003); e
- Primeiro contato com os sistemas *Opera PMS (Property Management system)* e *Micros POS (Post of sales)*.

Finalizado o estágio na receção do spa, em Dezembro de 2016, iniciou-se a formação no *At your service*, explicado detalhadamente no ponto seguinte.

2.3.2. At your service

O *at your service* tem como principais centros de atividade: a gestão dos telefones e do correio eletrónico do hotel e resort. Na chegada do colaborador do *at your service* ao seu turno, este tem ao seu dispor uma *check list* (Anexo 2), com todas as tarefas que terá de realizar. Começando pela tarefa comum a todos os turnos: o atendimento telefónico. Este requer que o colaborador do *At your service* tenha um conhecimento profundo da estrutura do hotel e dos seus responsáveis, uma vez que terá a responsabilidade de perceber o assunto da chamada em questão e transferi-la para o departamento/colaborador indicado.

Das diversas chamadas existentes, as externas requerem especial atenção aos pormenores durante a conversa com o cliente, uma vez que existem inúmeras possibilidades de assuntos a serem tratados. Desta forma, o colaborador terá de entender o mais rápido possível qual o assunto, com o objetivo de desimpedir a linha telefónica do hotel. A atenção ao detalhe numa conversa é essencial quando se trabalha numa “central telefónica”, por exemplo: um cliente que queira confirmar uma reserva de alojamento (seja no hotel ou no resort) será transferido para o departamento de reservas. No entanto, se o seu pacote de alojamento incluir golfe, terá de ser transferido para o *golf counselor*. Este tipo de atenção irá evitar que a chamada seja transferida mais do que uma vez, melhorando o serviço ao cliente, antes da sua chegada. Outro exemplo são as chamadas para o departamento financeiro, que podem provir de clientes ou fornecedores, e estas terão igualmente um destinatário diferente.

Ainda relacionado com atendimento telefónico, existem as chamadas internas, que poderão provir do hóspede do hotel - que tem a indicação nos quartos para ligar para o “9” (número interno do PBX) caso necessitem de algo informação ou serviço; ou de um colaborador do hotel com algum pedido ou transferência de chamada. No caso dos hóspedes, o PBX terá de responder aos pedidos com maior brevidade possível, procurando sempre satisfazer as suas necessidades. Como exemplos desses pedidos existem:

- O *room service* que se resume ao pedido de refeições no quarto, sendo igualmente efetuado pelo *PBX* segundo os *standards* estabelecidos pela cadeia, e, após a anotação das preferências do hóspede, estas serão encaminhadas para o departamento de *food & beverage*. O mesmo acontece com os pedidos de gelo ou de bebidas no quarto.

- Os pedidos de *bedding* - como almofadas, toalhas e cobertores - ou a limpeza dos quartos, que o *PBX* terá de informar o *housekeeping* para se dirigir ao quarto.
- Os problemas com os cofres e/ou quando o hóspede aciona o alarme do quarto, deverá ser reportado ao segurança do hotel.
- O mau funcionamento das televisões/telefone, ar condicionado, entre outros aparelhos eletrónicos, deverá ser transmitido à manutenção.

Sabendo que existem diversas situações com hóspedes, para além das mencionadas, o colaborador do *PBX* terá de responder aos pedidos dos hóspedes de forma breve e eficaz. É importante salientar que todos os pedidos feitos ao *PBX* são registados na ficha das *Quick Tasks (Anexo 3)*, Este documento serve para verificar a concretização dos pedidos e por quem foram realizados. No caso de o telefonema recebido ser de um colaborador, por norma, este pretende efetuar uma chamada para o exterior ou necessita de informações sobre grupos ou hóspedes que estejam no hotel.

Outra função inerente ao *PBX* está relacionada com a preparação da estada do hóspede com *check-in* no dia seguinte. Entre essas funções: a confirmação das reservas que tenham meia pensão incluída, com a inserção de um alerta na reserva, em *Opera*, para, aquando do *check in*, aparecer no ecrã do rececionista um *pop-up* para se informar o hóspede que será preferível reservar hora no restaurante com antecedência; e ainda a revisão das reservas com *complementary* incluído, isto é, uma oferta do hotel para agradecer ao hóspede a escolha pela unidade. Esse *complementary* poderá ser constituído por: uma garrafa de água, fruta, um cartão com 15% desconto no spa e doçaria típica, que é deixado no quarto antes da chegada do hóspede. Por isso, é importante confirmar se estes estão inseridos corretamente (uma vez que diferem com o tipo de reserva e o tipo de membro que o hóspede é).

É ainda responsabilidade do *PBX*, no caso de hóspedes individuais, ajudar a receção na inserção dos dados pessoais dos hóspedes na ficha do cliente (*profile*) em *opera* depois de ter efetuado o *check-in*. No caso dos grupos, quando é entregue uma *rooming list* com os dados dos hóspedes, é também função do *PBX* ajudar na inserção desses dados no *profile* de cada um, de forma a tornar o *check-in* menos moroso (denominado *express check in*).

No final do turno da tarde, à meia noite, é necessário entregar a lista de *wake up calls* (chamadas de despertar), para o dia seguinte, ao *night auditor*, uma vez que será ele a confirmar se estas foram realizadas, até à chegada do colaborador do PBX do turno da manhã às 7 da manhã.

Em género de conclusão, o *at your service* tem como responsabilidade reunir e organizar todas as informações sobre os acontecimentos do hotel e nas cidades mais próximas, com o intuito de conseguir ajudar o hóspede aquando do pedido de alguma informação ou recomendação. Com a organização da secção, e um trabalho em equipa, esta secção torna-se um pilar importante para um serviço de excelência e para uma experiência positiva para o hóspede.

2.3.3. Recepção do hotel

Abordando agora a recepção (*front desk*), esta é responsável pelas boas vindas aos hóspedes aquando da sua chegada à unidade hoteleira. Tem associada a si diversas funções essenciais para o bom funcionamento do hotel. Começando pelo check-in do hóspede, durante o qual se recebe o cliente e se deve inserir em sistema os dados pessoais do hóspede e confirmar os itens principais da sua reserva. Entre eles, verificar com o hóspede se tudo está de acordo com o que reservou, desde o número de noites e pessoas, a tipologia do quarto que reservou, assim como, outras informações relacionadas com reservas de golfe e/ou de restaurantes previamente feitas. Ao final da sua estada corresponde o check-out, durante a qual o hóspede irá efetuar o pagamento do seu alojamento e extras, sendo uma ótima oportunidade para o rececionista questionar o hóspede se correu tudo de acordo com as suas expectativas e perceber o que foi menos positivo.

Tem ainda como funções inerentes confirmar as reservas inseridas em sistema para os dias seguintes e consequente atribuição dos quartos de acordo com a tipologia reservada. No dia-a-dia, é necessário verificar as reservas que são *no-show* (não irão aparecer) e informar o *housekeeping* que esses quartos não terão chegada, e anda o *room service*, caso tenha algum *complementary* colocado ou a ser colocado.

Tendo a Marriott um programa de fidelização, o rececionista terá ainda de inserir os pontos adquiridos pelo hóspede pela sua estada (*Marriott Rewards*) e os *enrollments* efetuados, quando são angariados novos membros para o programa de fidelidade.

Complementar a todas estas funções, os colaboradores da receção terão também de responder aos pedidos efetuados pelos hóspedes durante a sua estada, com um atendimento cuidado e, como o *at your service*, estar informado sobre os eventos ou atividades no hotel.

2.3.4. Night auditor

Ainda relacionado com a receção existe a função de *night auditor* que está responsável pela receção no turno da noite. Este realiza as funções básicas de receção, acrescentando depois as ligadas ao controlo das contas dos clientes. Entre elas, o night auditor irá verificar a existência de *wake-up calls* para o dia seguinte e de *breakfast bags* (pequeno lanche transportável para hóspedes que avisem previamente que irão fazer *check-out* durante a madrugada, não usufruindo do pequeno almoço). Terá de confirmar os *checks* de *micros* de todos os *outlets* (*talões de consumo dos vários pontos de venda*), verificando, por exemplo, se foram fechados em sistema no modo de pagamento correto e/ou no quarto certo. Aquando da análise dos *check-ins* que faltam realizar, terá como função dar *no-show* às reservas que estejam por chegar (antes do fecho do dia), e verificar os *no-show* existentes - se realizaram *check-in* no dia seguinte à data prevista ou se continuam a ser *no-show*. O night auditor é ainda responsável pelo fecho do dia em Opera (sistema operacional do hotel) e em InovGuest (sistema operacional do resort), e pelo envio do ficheiro com os dados dos hóspedes para o Serviço de estrangeiros e fronteiras.

2.3.5. Guest service

Complementar ao serviço efetuado pela receção, existe o *Guest Services* que, como o próprio nome indica, pretende auxiliar os hóspedes desde a sua chegada ao hotel até à sua partida. Tem como funções principais receber os hóspedes, arrumando os seus veículos, se essa for a sua vontade, indicando onde fazer o *check-in*; transportar a bagagem para o quarto; dar indicações sobre os melhores lugares a visitar na cidade pretendida, tendo um conhecimento e uma pesquisa previamente efetuada para as cidades mais requisitadas;

confirmar reservar de golfe, confirmando as que têm *transfer* marcado; marcar taxis para o destino pretendido dos hóspedes; ajudar o hóspede no aluguer de viaturas; e ainda informar hóspedes de atividades ou eventos no resort ou nas proximidades, recomendando o que for mais indicado para o hóspede em questão.

2.3.6. Guest Relations

No início do ano de 2017 foi criado o *guest relations*, secção com a qual se pretende que o hóspede tenha um tratamento especial, isto é, que à sua chegada seja tratado de forma mais intimista, acompanhado ao quarto por um *guest relations*, de forma a ser estabelecida uma relação de proximidade, informando-o também, de forma mais pormenorizada, do funcionamento do hotel. Muitas das vezes o contacto já é feito *a priori*, via email ou telefone, na confirmação de uma reserva ou na resposta a pedidos de informação. Um dos objetivos é que este tratamento seja efetuado de forma a conseguir conhecer melhor o hóspede, de forma a conseguir superar as suas expectativas, e surpreendê-lo pela positiva. Um *guest relations* tem ainda outras tarefas associadas, como a resposta aos comentários nas plataformas onde se encontra unidade (booking, tripadvisor, GSS,¹¹entre outros), tentando muitas das vezes perceber o que poderia ter sido melhor durante a estada do hóspede, para esta ter sido surpreendente.

2.4. Cronograma do estágio

De forma a ser mais perceptível a cronologia do estágio, na tabela 6, de forma resumida, estão as tarefas de cada secção do estágio e o mês da sua aprendizagem e/ou realização.

Depart.	Funções	No v	De z	Ja n	Fe v	Ma r	Ab r	Ma i	Ju n	Ju l	Ag o
SPA	Conhecimento do hotel e apresentação aos colegas de trabalho										
	Conhecimento do espaço do SPA (salas										

¹¹ *Guest Satisfaction Survey* – Plataforma onde os hóspedes poderão deixar a opinião sobre a estada

	de tratamento, área de pessoal)												
	Manutenção de equipamentos (limpeza e arrumação)												
	Procedimentos no atendimento ao telefone e ao balcão												
	Introdução ao sistema operativo Opera e Micros segundo a ótica do utilizador do rececionista de SPA												
	Apresentação dos relatórios retirados diariamente do sistema												
	Explicação dos tratamentos e produtos disponíveis no SPA												
	Procedimentos na marcação dos tratamentos na agenda												
	Procedimentos de abertura e encerramento do SPA												
	Aprendizagem de novo vocabulário em inglês (termos específicos)												
PBX	Sistema operativo Opera na ótica do utilizador do PBX												
	Localização dos ficheiros nas pastas do departamento												
	Apresentação dos diferentes espaços do PBX e respetivas atualizações (quadros informativos, zona de telefones, sotorage)												

LSOPs e Standards Marriott acerca do PBX										
Atendimento de chamadas internas e externas										
Funcionalidades do telefone										
Registo de todos os pedidos nas "quick tasks" e informar o departamento responsável										
Conhecimento do interior de um quarto do hotel (onde se localiza cada objeto)										
Procedimento na resposta de emails e seu reencaminhamento										
Procedimentos em caso de alarme dos quartos e geral										
Procedimento das encomendas de Bedding e envio de Lost & Found										
Efetuar pedidos de Room service respeitando os standards Marriott										
Sistema Micros na ótica de pedidos de room service										
Impressões e tratamento de documentos de acordo com os standards										
Apresentação de restaurantes/atividades a recomendar aos hóspedes										
Procedimentos na requisição de babysitter por parte de hóspedes										

	Organização do kids club para passagem de ano 2016/2017										
	Conhecimento do funcionamento do ar condicionado dos quartos										
	Apresentação da estrutura do resort										
	Formação no sistema operativo Invoguest										
	Formação de novos colaboradores do PBX										
Receção	LSOPs e Standards Marriott acerca da receção										
	Procedimentos durante o check-in										
	Averiguação da possibilidade de late check-out										
	Funcionamento da consola das luzes do hotel										
	Averiguação de lançamentos no Billing										
	Procedimentos durante o check-out										
Night Auditor	Separar e verificar <i>checks</i> de micros do dia dos outlets										
	Verificar se entrega/descontos dos Amenities do dia estão corretos										
	Verificar <i>half boards</i> do dia - confirmar se o hóspede tem incluído ou não, e suas especificações										
	Verificar se todos os outlets já entregaram as contas (através da consola micros verificar se há checks por fechar)										

	Antes do fecho do dia verificar <i>no shows</i> existentes e dar no show às reservas por chegar; assim como verificar se os <i>no shows</i> de dias anteriores com reserva incluindo o dia em questão, continuam a ser <i>no show</i> .										
	Verificar e enviar ficheiro com dados dos hóspedes para o SEF										
	Efetuar o fecho do dia em Opera e InovGuest										

Tabela 7 - Cronologia do estágio no Marriott Praia D'el Rey

Tendo o relatório o propósito de obtenção do grau de mestre em gestão e direção hoteleira, foi crucial que o tema tivesse um contributo para gestão da unidade ou departamento. O spa é uma área que tem pouca investigação associada à sua gestão, o que levou a um interesse superior para o seu estudo, dado que o seu contributo poderia ser útil. Desta forma, decidiu-se analisar as ferramentas de gestão na literatura, e completar as aplicadas no estabelecimento em estudo.

Ao longo dos próximos capítulos será explicado o desafio proposto, começando pela revisão de literatura sobre o controlo de gestão e a sua aplicação aos spas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CAPÍTULO 3 - Revisão de literatura

Este relatório pretende fornecer uma proposta de *tableau de bord* com mais indicadores operacionais, que permitam melhorar a avaliação do desempenho do spa. Para isso pretende-se recorrer às diversas informações fornecidas pelos indicadores operacionais relacionados com o serviço.

Neste ponto será feita uma revisão da literatura, onde se irá abordar o controlo de gestão na hotelaria e nos spas, identificando as características específicas de cada serviço e a importância do controlo no mesmo. Seguidamente, ainda relacionado com o controlo, serão explicadas as particularidades do *tableau de bord* e do *balanced scorecard* – essenciais para este relatório – assim como do sistema uniforme para os spas. Por último serão apresentados os indicadores encontrados na pesquisa de literatura efetuada, com uma breve descrição de cada.

3.1. Controlo de gestão na hotelaria

A economia de um país está dependente das empresas que operam no mesmo, e dessa forma é crucial que as mesmas se organizem consoante as características do mercado, acompanhando o desenvolvimento tecnológico e a evolução da economia. Para que essa organização seja adequada à envolvente da empresa, é necessário que esta siga um plano de gestão constituído por quatro etapas: planeamento, organização, liderança e controlo de gestão (Lisboa *et al.*, 2011).

Inicialmente, através do planeamento, a empresa irá definir os objetivos e qual a estratégia para os atingir, elaborando um plano detalhado com todos os meios e recursos necessários assim como as funções de cada responsável da empresa.

Para ser possível estabelecer esses objetivos, primeiramente é necessário efetuar uma análise estratégica onde se irá avaliar toda a envolvente da organização e da indústria. Ou seja, irão ser estudados diversos pontos, tais como: concorrência, clientes, fornecedores, produtos substitutos, forças e fraquezas da organização (Jordan *et al.*, 2003:34). Essa análise irá permitir à direção geral estabelecer objetivos e estratégias indicadas para a sua empresa, de forma a elaborar um plano estratégico (Jordan *et al.*, 2003).

Após o plano estratégico, inicia-se a implementação dos instrumentos de pilotagem do controlo de gestão. O plano operacional, segundo Jordan *et al.* (2003), permite identificar os objetivos a curto prazo a atingir pela organização, e as atividades e recursos necessários para cada área e hierarquia segundo a estratégia elaborada pela empresa. Consequentemente, através da elaboração do plano operacional (plano a médio prazo) é possível analisar a viabilidade do plano estratégico (plano a longo prazo) (Poeiras 2009). Segue-se, o orçamento, onde os gestores têm de quantificar os recursos necessários para a realização das atividades propostas no plano operacional, assim como os gastos que serão necessários despende e os rendimentos a obter aquando da concretização dos objetivos (Fernando, 2015). O orçamento é considerado a técnica de controlo de gestão mais utilizada na indústria hoteleira (Nunes, 2009). Ao longo do ano seguinte será necessário efetuar o controlo orçamental, tendo como base os dados financeiros necessários para atingir os objetivos da empresa, onde será possível observar a evolução dos resultados. Ou seja, é uma forma de analisar o rumo que a empresa está a tomar, e se está a atingir os objetivos definidos no plano operacional e no orçamento (Fernando, 2015). Existe ainda a possibilidade de analisar os desvios que irão influenciar as diversas tomadas de decisão de modo a direcionar as atividades da empresa em relação aos objetivos estabelecidos. (Jordan et al, 2003)

É ainda essencial no ciclo da gestão, a organização, que requer “distribuir autoridade, trabalho e recursos pelos elementos da empresa de modo a que estes possam atingir eficientemente os objetivos propostos” (Lisboa *et al.*, 2011:14). Esta organização depende sempre de empresa para empresa, uma vez que cada uma tem a sua estrutura específica. Posteriormente, na liderança, como o próprio nome indica, representa a forma como o líder motiva a equipa durante o desenvolvimento das atividades, e estabelece um bom ambiente de trabalho indicado para a satisfação do colaborador. Por último, o controlo onde as atividades são monitorizadas de forma a verificar se estão de acordo com os objetivos fixados (Lisboa *et al.*, 2011), revelando o papel fundamental dos responsáveis operacionais da gestão e no controlo da mesma (Jordan *et al.*, 2003).

O sector hoteleiro com o passar dos anos tem ganho posição no mercado, e, consequentemente, existe um aumento de concorrência dentro do próprio sector (Sainaghi, Philips. & Corti, 2013). O mesmo acontece na indústria dos spas, onde a sua presença numa unidade hoteleira pode resultar uma vantagem competitiva. É, por isso,

um setor em desenvolvimento no mercado e necessita de um controlo da sua atividade (Singer, 2016).

Qualquer organização para atingir os seus objetivos, necessita de controlar e avaliar o desenvolvimento das atividades. Com esse intuito, no início da década de 80, o controlo de gestão começou a ser estudado (Nunes, 2009), tendo como foco principal direcionar os gestores a atingirem os objetivos da respetiva organização, de natureza financeira e não financeira, através de mecanismos de controlo, que irão permitir a tomada de decisão em tempo útil assim como favorecer a delegação de autoridade (Sampaio, 2015). Estes mecanismos pretendem, no curto prazo, definir formas de avaliar o desempenho de uma organização, comparando resultados atuais com os orçamentados permitindo à organização ter um conhecimento do desempenho da sua atividade, dos possíveis desvios e de quais as medidas corretivas que devem ser aplicadas (Fernando, 2015).



Figura 17 - Pirâmide da estrutura organizacional

Fonte: Jordan et al 2003

Tendo em conta as diversas categorias hierárquicas de uma organização, as quais podemos observar na Figura 17, verifica-se que cada categoria tem os seus objetivos e decisões, mas em conjunto terão de seguir a mesma orientação. A direção geral terá de “decidir políticas globais de pessoal, produção, de marketing, etc. adequadas a esses objetivos e compatíveis com recursos disponíveis e com os fatores do meio externo” (Jordan, et al., 2003: 32-33). A hierarquia intermédia é responsável por coordenar as

equipas, no entanto, não as gere diretamente. No caso dos responsáveis operacionais, estes têm os objetivos bem definidos, no entanto, é preciso não esquecer os interesses da empresa (Jordan, et al, 2003). De forma a se organizarem na mesma direção, tendo por base os mesmos objetivos, existem diversos tipos de instrumentos de controlo de gestão:

Instrumentos de Pilotagem: representam os instrumentos que os gestores necessitam para dar início ao processo de controlo de gestão (Jordan et al., 2003). Estes instrumentos irão ajudar a estipular os objetivos e estratégia operacionais e os recursos necessários, na orçamentação e na avaliação do desempenho – comparando valores previstos com realizados (Fernando, 2015; Poeiras, 2009). Dentro desses instrumentos existem: o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental, o Tableau de Bord e o *Balanced Scorecard* - explicados à posteriori (Jordan et al., 2003; Sampaio, 2015).

Instrumentos de orientação do comportamento: têm como propósito a satisfação dos objetivos da empresa com a participação de toda a organização, e não apenas a realização dos objetivos de cada departamento individual (Poeiras, 2009). Pretendem orientar o comportamento dos gestores descentralizados para os objetivos estratégicos da empresa, previamente estabelecidos (Jordan et al., 2003). Existem para isso três instrumentos: a organização em centros de responsabilidade, elaboração de critérios adaptados a cada centro de responsabilidade para avaliação do seu desempenho e a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI) (Jordan et al., 2003). Com a organização em centros de responsabilidade cada um estará orientado para uma área, com os seus objetivos, atividades e recursos estipulados, em que o responsável por esse centro irá dispor de informação mais oportuna e em menor tempo, tendo maior poder na tomada de decisão (Teixeira, 2007, citado por Fernando, 2015; Poeiras, 2009). Esses centros serão ainda distinguidos, pela direção e hierarquia, em centros três centros distintos: centros de custo, de resultados e de investimento, sendo que cada um terá os seus critérios de avaliação adaptados (Jordan et al., 2003). A aplicação dos preços de transferência interna permite valorizar as trocas de prestação de serviços e produtos entre centros de responsabilidade, ou seja, trocas dentro da própria organização. Com a implementação deste sistema será possível calcular de forma mais precisa o custo, resultado ou rentabilidade de cada centro, uma vez que esses intercâmbios serão considerados compras ou vendas internas (Jordan et al., 2003). Para o sucesso da estrutura da empresa em centros de responsabilidade e do próprio controlo de gestão é essencial uma comunicação entre todos os responsáveis das diferentes hierarquias (Poeiras 2009; Jordan et al, 2003).

Instrumentos de Diálogo: pretende estabelecer uma ligação entre os gestores e as áreas operacionais da empresa, pois só com este envolvimento todos terão conhecimento da missão e objetivos globais (Fernando, 2015; Poeiras, 2009). Estes objetivos não devem ser impostos à organização, devem ser resultado de uma discussão entre todas as partes, com o propósito de satisfazer as “necessidades” de todos os departamentos e níveis hierárquicos (Poeiras, 2009). Durante o processo de controlo de gestão existem inúmeras ocasiões onde é possível dialogar e partilhar informações como “na negociação dos objetivos, no orçamento, na prestação de contas dos resultados intermédios e na negociação de ações corretivas” (Jordan *et al.*, 2003: 40). Ainda assim é essencial que existam instrumentos que facilitem a comunicação, como as reuniões onde é possível partilhar informação essencial para o desenrolar das atividades, debater ideias para melhorar a prestação do serviço e ainda, como consequência, o encontro regular de todos os participantes da estrutura organizacional (Fernando, 2015; Jordan *et al.*, 2003). Outro instrumento de diálogo essencial, e muito usual hoje em dia nas empresas, é a *intranet*, onde a partilha de informação é mais rápida e a resolução de problemas mais eficaz, tornando o serviço para o cliente mais eficiente (Kluge *et al.*, 2002, citado por Fernando, 2015)

Assim, a comunicação entre departamentos e níveis hierárquicos é um dos pontos importantes no controlo de gestão, uma vez que com a transmissão de informação a organização irá conseguir tomar uma decisão direcionada às suas necessidades.

A aplicação do controlo de gestão permite direcionar as atividades da empresa para os seus objetivos. No entanto, esse controlo depende de organização para organização, uma vez que, por exemplo, o controlo de gestão no sector hoteleiro difere do sector industrial (Nunes, 2009). Como descrito por Mia e Patiar (2001) (mencionados por Nunes (2009:15)), uma das razões para a diferença entre os setores, “é que na indústria o processo produtivo é repetitivo, pode criar-se padrões e mecanizar o processo de produção, enquanto que na hotelaria a diversidade e heterogeneidade de clientes e de desejos dá origem a uma multiplicidade de serviços, o que cria uma maior incerteza, e uma maior dificuldade em padronizar os serviços”. Apesar de ambos terem em consideração medidas financeiras e não financeiras, no caso da hotelaria, as não

financeiras têm um peso elevado, uma vez que o seu serviço depende maioritariamente dos seus colaboradores (Nunes, 2009).

A hotelaria é um setor que possui um conjunto de características específicas, tornando a sua atividade especial. De entre essas características destacam-se:

Caraterísticas	Descrição
Sazonalidade	Inconstantes alterações no volume de vendas
Volatilidade	Procura imprevisível
Perecibilidade	Incapacidade de gerar receita quando um quarto não é ocupado
Diversidade	Diversos serviços prestados dependentes uns dos outros
Trabalho intensivo	Necessidade de mais colaboradores, consequente aumento dos gastos com pessoal
Tempo reduzido na prestação do serviço	Produção e consumo do serviço momentâneos
Investimento elevado em ativos fixos	Custos elevados com depreciações
Custos fixos elevados	Salários e ordenados

Tabela 8 - Caraterísticas do setor hoteleiro

Fonte: Adaptado de Chibili (2016) e Santos *at al.* (2016)

As especificidades da indústria hoteleira explicam o porquê da necessidade de um sistema contabilístico configurado, que permita recolher informações financeiras e operacionais para os diversos níveis hierárquicos, permitida mesmo uma tomada de decisão acordada com os objetivos estipulados.

3.2. Tableau de bord versus Balanced Scorecard

Ainda dentro dos instrumentos de pilotagem, o *tableau de bord (TDB)* e o *balanced scorecard*, fornecem informações aos gestores, de acordo com a sua hierarquia e função, através dos diferentes indicadores económicos e financeiros disponíveis, e de elementos de cariz não financeiro (Jordan *et al.* 2003; Poeiras 2009). Tendo o relatório o objetivo de apresentar um *tableau de bord*, com indicadores de desempenho de spas, é importante abordar estes dois de forma pormenorizada

O **tableau de bord**, este resume toda a informação de elevada importância para os gestores utilizarem na tomada de decisão. Adaptado a cada organização, contém dados históricos e previsionais, financeiros e não financeiros, 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) (Jordan *et al.* 2003; Poeiras, 2009; Sampaio, 2015). O *tableau de bord* serve por isso como instrumento de comparação, uma vez que é realizado um acompanhamento da evolução da empresa e consequente comparação entre os valores atuais com os valores históricos e previstos, de forma a elaborar um diagnóstico, avaliando as discrepâncias, caso existam, entre os dados obtidos. Com a utilização deste instrumento há ainda um aumento do diálogo entre as diferentes hierarquias, uma vez que a obtenção dos resultados pretendidos depende de todos, e a avaliação terá de ser feita em conjunto. É ainda importante que cada *tableau de bord* seja elaborado de acordo com as necessidades de cada nível hierárquico, tendo em consideração que as informações que a gestão pretende retirar do *TDB* são diferentes da do responsável operacional. Consequentemente auxilia na tomada de decisão, tendo em conta que ilustra a evolução dos resultados e de que forma as decisões tomadas anteriormente foram as indicadas ou não (Jordan *et al.*, 2003).

Para a sua correta implementação existem cinco fases a seguir. Entre elas:

- Definir o organograma da organização, onde se irá compreender a estrutura organizacional da mesma, determinando os centros de responsabilidade e seus responsáveis.
- Estabelecer os objetivos de cada centro de responsabilidade, garantindo que estes vão de encontro com os objetivos estratégicos estipulados pela organização.

- Escolher os indicadores, tendo em consideração cada objetivo, quantificando a sua evolução periodicamente. Para que esta avaliação seja precisa é necessário identificar fontes de informação fidedignas, de forma a ter acesso a todas as informações necessárias para valorizar os indicadores propostos.
- Estabelecer as regras do TDB, estipulando prazos para a apresentação do mesmo, para uma tomada de decisão atempada (Jordan et al, 2003).

A indústria hoteleira tem na sua estrutura diversos departamentos, que pela diversidade do serviço, necessita de um supervisor para cada. Ligada a essa diversidade do serviço, como o alojamento e *Food & Beverages*, cada um terá os seus objetivos estipulados. Desta forma, com a aplicação do *tableau de bord* cada supervisor poderá organizar os seus objetivos, indo acompanhando o estado do seu departamento, fomentando também a sua comunicação com a direção, a quem deve ser comunicado regularmente o estado do serviço e aproximação ou não dos objetivos estipulados. Esta ferramenta permite às unidades uma avaliação individual de cada departamento, acompanhando o desenrolar da atividade.

O mesmo acontece com o spa, que com os seus objetivos estabelecidos, e com o histórico da sua atividade, poderá usar o *tableau de bord* para acompanhar a sua evolução ou perceber que aspetos há a melhorar.

Por sua vez, Kaplan e Norton (1996) explicam a importância do *Balanced Scorecard*, referindo que “no passado, se tivesse perdido o meu plano estratégico num avião e um concorrente o tivesse encontrado, ficaria chateado, mas teria superado a situação (...) O *Balanced Scorecard*, contudo, comunica a estratégia tão corretamente que um concorrente ao ver teria a capacidade de a bloquear e de a tornar ineficaz.”¹²

Com o passar do tempo as empresas têm vindo a alterar as suas prioridades e por isso a necessidade de mais informação para a tomada de decisão tornou-se crucial. Dessa forma as empresas deixaram de se focar apenas nos resultados financeiros, mas também nos não-financeiros - indispensável para a gestão estratégica da organização - e por isso os

¹²“In the past, if you had lost my strategic planning document on an airplane and a competitor found it, I would have been angry but I would have gotten over it. (...) This *Balanced Scorecard*, however, communicates my strategy so well that a competitor seeing this would be able to block the strategy and cause it to become ineffective.” (Kaplan & Norton, 1996:148).

sistemas utilizados para avaliar o desempenho das empresas têm de estar de acordo com as suas necessidades (Jordan et al. 2003). Assim, foi necessário desenvolver um instrumento mais completo, onde as informações retiradas fossem de fácil percepção, denominado *Balanced Scorecard*. Segundo os criadores “*O balanced scorecard descreve a visão da organização para o futuro*” (Kaplan & Norton, 1996:147). Organizar e fornece informações necessárias para atingir os objetivos da organização e, assim, “alinhar a atividade dos responsáveis operacionais aos objetivos e estratégias a longo prazo” (Fernando, 2015:16).

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC é organizado segundo quatro perspetivas: financeira, do cliente, de processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Cada uma das perspetivas terá associados objetivos, fatores críticos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, de acordo com a visão e estratégia da organização (Jordan et al. 2003).

- A perspetiva financeira pretende estabelecer objetivos financeiros que irão definir que desempenho financeiro se deseja, tendo em conta estratégia estabelecida na organização, e ainda aumentar a ligação entre os objetivos “numéricos” e os operacionais, uma vez que estes objetivos se resumem aos “targets” das restantes perspetivas do BSC (Kaplan & Norton, 1996).
- A perspetiva do cliente, como o próprio nome indica, centra-se no cliente e na relação da organização com o mesmo (Sampaio, 2015). Desta forma é importante perceber qual o segmento de mercado onde a empresa pretende competir de forma a direcionar a sua estratégia consoante as necessidades do cliente, satisfazendo as suas necessidades (Kaplan & Norton, 1996; Sampaio, 2015).
- A perspetiva dos processos internos pretende que os gestores identifiquem os processos mais críticos, que tenham maior influência na satisfação do cliente e na obtenção dos resultados pretendidos pelos *shareholders* (Sampaio, 2015; Kaplan & Norton, 1996).
- Na perspetiva de aprendizagem e crescimento é necessário um investimento na formação dos seus colaboradores, uma vez que é onde é criada a estrutura que permite que os objetivos das restantes perspetivas sejam alcançados. Desta forma, a organização deve perceber quais as competências essenciais para o bom desenvolvimento da atividade e ainda ter capacidade de se adaptar à mudança do mercado (Sampaio, 2015; Kaplan & Norton, 1996).

Posto isto, o Balanced Scorecard considera-se o “alinhamento entre os indicadores de gestão e a estratégia da organização” (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2012:146), ou seja, resume-se como sendo uma ferramenta de controlo de gestão que permite a mudança na organização. Já o *Tableau de Bord* recorre “a um conjunto mínimo de indicadores para ajudar o gestor a tomar decisões, na pilotagem do negócio, a partir da estratégia” (Fagundes *et al.*, 2007:15). Desta forma, sendo o objetivo deste relatório a organização de um grupo de indicadores operacionais para permitir uma avaliação eficaz do desempenho do spa, a opção foi o *tableau de bord*, pela sua fácil leitura e compreensão das informações disponíveis.

3.3. Controlo de gestão nos spas

Tendo em conta as características que tornam o setor hoteleiro especial, o spa pode ser igualmente considerado um setor com características específicas, uma vez que as características do seu serviço também são, de certa forma, específicas. A começar pela perecibilidade, pois se não efetuar um serviço, não será possível recuperar essa receita, a hora de tratamento já estará perdida. Da mesma forma que a hotelaria, a indústria do spa também se caracteriza pela sua volatilidade e pela necessidade de mais colaboradores aquando do aumento de clientes (recorrendo a *freelancers*). Contrariamente, os spas têm associado um valor significativo de custos variáveis (Singer & Campsey, 2012), sendo por isso importante um controlo dos mesmos.

Ambos os setores são altamente competitivos, sendo por isso essencial a recolha de informação fidedigna, através de uma contabilidade de gestão adequada às necessidades (Santos *et al.*, 2016).

Segundo Schmidgall *et al* (2011) é muito importante que os gestores dos spas estejam familiarizados com a terminologia da contabilidade e das finanças. Através da organização dos dados, será possível elaborar uma análise mais detalhada, que irá permitir aos gestores, de qualquer nível hierárquico, a formulação de uma estratégia direcionada para os seus objetivos assim como a sua implementação.

A uniformização de um sistema de contabilidade é uma maneira de standardizar relatórios e indicadores, com o objetivo de ajudar na preparação de relatórios financeiros

(ISPA,2005). Permitindo estudar o mercado e efetuar uma comparação com a concorrência e as médias do setor.

Com o recurso à uniformização de relatórios, por departamentos, a gestão terá facilidade na comparação dos seus resultados, sejam históricos ou com a concorrência, pois permitirão uma análise mais precisa e, conseqüentemente, a tomada de decisão mais eficiente (Santos *et al.*, 2016).

De acordo com Schmidgall *et al* (2011) os relatórios diários operacionais disponibilizam ao gestor uma visão diária do negócio, sendo essencial para a gestão do negócio. Os gastos com pessoal também representam uma grande parte dos custos do spa sendo necessário um tratamento especial. Estes autores também destacam grande importância na gestão do inventário, na medida que pode ser desagregado em três tipos: mercadorias, profissionais e itens operacionais. Referem que apesar do inventário ser uma percentagem diminuta do ativo, o seu impacto nos resultados é enorme, logo devem existir determinados cuidados contabilísticos assim como um controlo minucioso.

3.4. System for Financial Reporting for spas

Com a complexidade no tratamento da informação contabilística das unidades hoteleiras, foi necessário conceber um sistema que organizasse os dados de forma clara, para uma análise departamento a departamento. Esse sistema, tendo em consideração todas as características da indústria hoteleira, denomina-se Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Faria et al., 2015; Georgiev, 2016). Desenvolvido em 1926, este método foi publicado pela *Hotel Association of New York City (HANYC)*, tornando-se no primeiro passo para a realização de um sistema uniforme de contabilidade, seguindo os princípios contabilísticos aceites nos Estados Unidos da América (GAAP - Generally Accepted Accounting Principles), que permite comparar resultados com outras unidades hoteleiras, sejam elas da mesma cadeia ou não ((HANYC, 2006;HANYC, 2014) e ainda classificar, organizar e apresentar a informação financeira de forma a que os utilizadores a consigam analisar (Santos et al., 2016). Com as alterações da indústria e das normas contabilistas ao longo dos anos, o sistema teve de se adaptar, sofrendo mudanças em conformidade com o mercado (Faria et al., 2015). Atualmente está em vigor a décima primeira edição, publicada em 2015, com a colaboração da HANYC, American Hotel &

Lodging Educational Institute (AHLEI) e Hospitality Financial and Technology Professionals (HANYC, 2014; HFTP, n.a.; Santos et al., 2016).

Este sistema uniforme organiza os departamentos como centros de responsabilidade de modo a que os gestores operacionais tenham total liberdade para tomar decisões, uma vez que serão os responsáveis pelo alcance dos objetivos desse centro (Poeiras, 2009). Estes centros podem ser classificados como centros de resultados, no caso em que detenham rendimentos e custos, ou centros de custos, caso sejam apenas custos na sua constituição (Santos et al., 2016). No caso do spa, o USALI considera-o como centro de resultados, pois detém rendimentos e custos, tendo mesmo tabelas próprias para o seu desenrolar da atividade, assim como indicadores próprios para os mesmos (HANYC, 2014; ISPA, 2005). Existindo spas inseridos no hotel - como é o caso do spa em estudo –terão disponíveis tabelas indicadas para o seu serviço de acordo com o USALI. No caso de spas independentes, estes terão também acesso a um sistema uniforme, idealizado para o serviço dos spas, que se representa por *Uniform System of Financial Reporting for Spas (USFRS)*.

Em 2003, a *International SPA Association Foundation (ISPA)* organizou uma equipa com um objetivo comum: criação de um sistema uniforme de relato financeiro para os SPAs, obtendo um sistema contabilístico padronizado. Este permitiria a comparação do desempenho financeiro entre SPAs, assim como uma análise precisa da indústria por parte de especialistas (ISPA, 2005). Foi então desenvolvido o *USFRS* que estabelece uma estrutura de apresentação dos dados financeiros assim como demonstrações financeiras adaptadas à indústria em estudo (ISPA, 2005). Este sistema representa “o primeiro esforço bem-sucedido para estabelecer um sistema de contabilidade uniforme definitivo”¹³ (ISA, 2005:ix) tendo sido criado por uma equipa constituída por representantes da indústria do SPA (de diferentes tipos e dimensões), consultores de SPAs, parceiros da indústria e auditores. Desta forma, sendo a equipa direcionada para a indústria, permite que o projeto final - *USFRS for spa* - responda às necessidades dos operacionais e diretores dos spas.

¹³ “*The first successful, organized effort to establish a definitive uniform accounting system for the spa industry*” (ISPA, 2005: ix).

Neste sistema uniforme foram desenvolvidas demonstrações financeiras especialmente adaptadas para a indústria, entre elas: Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Fluxos de Caixa e Demonstração de Alterações do Capital Próprio, seguindo sempre os *generally accepted accounting principles (GAAP)* (ISPA, 2005)

Estas demonstrações têm um papel importante para a avaliação do spa como um todo, especialmente para pessoas externas, interessada em avaliar o estado da mesma. Ainda assim, é necessário avaliar a empresa intrinsecamente e regularmente. Para isso este sistema uniforme disponibiliza a *Summary Statement of Income (Demonstração operacional resumo)*, como ilustra a *Tabela 9*, que pretende fornecer diversas informações com recurso aos gastos e rendimentos dos spas (ISPA, 2005).

DEMONSTRAÇÃO OPERACIONAL RESUMO					
DEPARTAMENTOS DO SPA	RENDIMENTOS	CUSTO DA VENDAS	GASTOS COM PESSOAL	OUTROS CUSTOS	RESULTADO DEPARTAMENTAL
Massagens e tratamentos corporais					
Pele					
Unhas					
Cabelo					
Total dos departamentos de spa					
Custos Indiretos					
Gastos com pessoal indiretos					
Custos Operacionais Indiretos					
Total de Custos Indiretos					
Resultado do spa após custos indiretos					
Membros					
Outros Departamentos Operacionais					
<i>Fitness</i>					
Alimentação e Bebidas					
<i>Saúde e bem estar</i>					
Mercadorias					
Outros Departamentos Operacionais					
Rendas e Outros Rendimentos					
Resultado total dos outros departamentos operacionais					
Resultado Antes de Custos Operacionais não Distribuídos					
Custos Operacionais não Distribuídos					
Administrativos e gerais					
Marketing					
Manutenção e energias					
Total de custos operacionais não distribuídos					
TOTAIS					
RESULTADO ANTES DE CUSTOS NÃO OPERACIONAIS					
Comissões Fixas					
RESULTADO ANTES DE DEPRECIAÇÃO, AMORTIZAÇÃO, JUROS E IMPOSTO					
Depreciação e Amortização					
Juros					
(Mais) menos-valias					
RESULTADO ANTES DE IMPOSTO					
Impostos sobre rendimento					
RESULTADO LÍQUIDO					

Tabela 9 - Demonstração Operacional Resumo – USFRS

Fonte: ISPA (2005)

Para a organização de todas as informações necessárias para o preenchimento da demonstração operacional resumo o sistema uniforme elaborou demonstrações de resultados por departamentos, onde serão obtidos resultados operacionais das atividades realizadas no spa, assim como dos outros pontos da demonstração de resultados resumo, num determinado período de tempo, com elevada importância para a avaliação feita pelos diretores dos spas (ISPA, 2005). Estas demonstrações operacionais pretendem analisar detalhadamente os diversos departamentos, de forma a conseguir retirar valores mais exatos da atividade do spa, assim como fazer uma análise mais concreta sobre que alterações fazer no estabelecimento. Estão disponíveis demonstrações operacionais para: massagem, tratamentos de pele, unhas, cabeleireiro, gastos com pessoal, custos operacionais indiretos, membros e comissões, *Fitness, alimentação e bebidas, saúde e bem-estar, mercadorias*, outros departamentos operacionais, e despesas operacionais não distribuídas (Administrativo, Marketing, Manutenção e energias). No entanto, as necessidades variam de spa para spa, de maneira que cada um deve adaptar as suas demonstrações à sua estrutura, optando pelos departamentos operacionais e pelos custos operacionais indiretos que preencham as suas necessidades e requisitos (ISPA, 2005).

3.5. Indicadores operacionais para a gestão de spas

Nos dias de hoje os spas tornaram-se um serviço essencial, seja por motivos de saúde seja por bem-estar. É por isso preciso ter atenção às decisões que se tomam, é necessário ter uma base fidedigna para o serviço ir de encontro às necessidades do cliente e com os objetivos estabelecidos pelo próprio spa. Para que isso aconteça é necessária uma avaliação contínua do desempenho do spa através de indicadores de desempenho. Essa avaliação, quando adequada, deve ter em consideração tanto os fatores financeiros como os não financeiros, uma vez que “na hotelaria a prestação do serviço é significativamente dependente do bom desempenho do seu capital intelectual” (Valador, 2015)

Apesar das demonstrações financeiras conterem inúmeras informações importantes sobre uma organização, estas não são suficientes para uma análise completa do estado da empresa, quando analisadas individualmente. Ou seja, o spa terá de perceber o que melhorar, de forma a conseguir alterar o seu desempenho positivamente. Para isso, a organização terá de recorrer à análise de indicadores de desempenho que são representados por uma expressão matemática, onde é demonstrada a relação entre dois valores (retirados das demonstrações financeiras), e consequentemente informação

valiosa para a avaliação da performance da organização - que de outra forma iria ficar desconhecida (Dopson & Hayes, 2009). Estes indicadores necessitam de estar de acordo com a estratégia estipulada para a organização, indo de encontro com os objetivos estabelecidos, tentando perceber onde é preciso focar maior atenção por parte dos gestores (Srivastava & Maitra, 2016; Dopson & Hayes, 2009). Com os valores obtidos é possível ainda fazer uma comparação com outros spas, com o histórico da própria organização e/ou com os valores orçamentados (HANYC, 2014)

É de salientar a importância dos indicadores operacionais na medida que disponibilizam aos gestores uma informação sucinta que advém das demonstrações operacionais. Todavia é de salientar que um indicador isolado não dá respostas, sendo importante a sua comparação com o sector, dados passados, dados orçamentados e a sua combinação com outros indicadores. Desvios significativos devem ser analisados de modo a que sejam tomadas medidas corretivas (Schmidigall e Korpi, 2011).

No caso específico dos spas, existem indicadores direcionados para o seu tipo de atividade, alinhados com as suas necessidades. No ponto seguinte, serão abordados os indicadores operacionais referidos na literatura, de rendimento, custo e ocupação.

3.5.1. Indicadores referidos na literatura

Após uma minuciosa revisão de literatura foram encontrados os seguintes indicadores de avaliação de desempenho dos spas. Estes Indicadores podem ser utilizados em spas pertencentes a uma unidade hoteleira ou não.

Rendimento por metro quadrado (*Spa revenue per square foot*)

$$\frac{\text{Rendimento do spa}}{\text{Metros quadrados do spa}}$$

Para calcular os metros quadrados do spa, Schmidigall *et al* (2011) defende que se deve considerar apenas as áreas cobertas ou “*air-conditioned*”, já HANYC (2014) escreve que o espaço pode incluir o exterior, centro de *fitness*, piscinas exterior e interior, jacuzzi,

sauna, banho turco (se forem supervisionadas pelo spa) ou apenas o espaço utilizado para o tratamento. No entanto, este indicador tem tendência a ser mais utilizado por investidores ou credores, com o propósito de perceber se o rendimento do spa cobre o valor do investimento (ISPA, 2005; HANYC, 2014; Schmidgall *et al*, 2011; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer, 2012; Singer, 2016; Singer & Campsey, 2011; Sabellico, 2016).

Rendimento por sala de tratamento disponível

RevPATR – Revenue per available treatment room

$$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Número de salas de tratamento}}$$

Corresponde ao RevPAR dos indicadores da hotelaria. Pode ser utilizado para perceber o impacto no rendimento da construção de novas salas de tratamento e ajuda os gestores na comparação com a concorrência (HANYC, 2014); Schmidgall *et al*, 2011; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer, 2011; Singer, 2012; Singer, 2016; Singer & Campsey, 2011)

Percentagem do rendimento dos tratamentos no rendimento do spa

Treatment revenue as percentage of departmental revenue

$$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Rendimento do spa}} \times 100$$

Com o recurso a este rácio, o resultado irá indicar a influência que os tratamentos têm no rendimento total do spa, percebendo o peso que os tratamentos têm em relação aos restantes serviços prestados (HANYC, 2014).

Rendimento médio por tratamento (ATR – Average Treatment Rate)

$$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Número de tratamentos efetuados}}$$

Na hotelaria, este indicador corresponde ao *Average Daily Rate (ADR)*, correspondendo por isso ao rendimento médio obtido por cada tratamento, ou seja, o preço médio. Este valor torna-se por isso bastante influenciado pela estrutura de preços aplicada e pela duração de cada um. De acordo com Singer (2011), fazendo uma análise paralela com a taxa de ocupação de cada sala de tratamento, por dia ou por hora irá indicar os momentos

do dia em que a procura é menor, permitindo à gestão aplicar medidas. (HANYC, 2014; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer, 2011; Singer, 2012; Singer, 2016; Singer & Campsey, 2011; Sabellico, 2016).

Rendimento por número de horas disponíveis numa sala (*RevPASH – Revenue per available salon hour*)

$$\frac{\text{Rendimento total de tratamentos numa sala} *}{\text{Número de horas disponíveis numa sala} *}$$

*no mesmo período de tempo

Durante o dia de funcionamento de uma sala de tratamento é importante perceber quanto rende cada hora disponível numa sala (Schmidigall *et al*, 2011; Singer, 2012).

Rendimento do spa por quarto ocupado (*SRevPOR – Spa revenue per occupied guest room*)

$$\frac{\text{Rendimento do spa}}{\text{Quartos ocupados}}$$

De acordo com Singer (2016), o valor deste indicador pode ser analisado paralelamente com *Revenue per Occupied Room* (rendimento por quarto ocupado) da indústria hoteleira. Analisa por isso o rendimento do spa associado a cada quarto, ou seja, a parcela de rendimento que provem do spa (HANYC, 2014; Madanoglu & Brezina, 2008; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer, 2011; Singer, 2012; Singer, 2016; Sabellico, 2016)

Preço médio por cliente (*Revenue per customer*)

$$\frac{\text{Rendimento de tratamentos e retail}}{\text{Número total de clientes}}$$

Através deste indicador irá perceber-se quanto um cliente está disposto a despende no spa, incluindo tratamentos e produtos adquiridos. Comparando com o indicador ATR, é possível perceber se, em média, os clientes investem apenas em tratamentos ou se também optam por adquirir produtos (ISPA; 2005; Schmidigall *et al*, 2011; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer, 2012; Singer, 2016; Sabellico, 2016).

Rendimento por quarto disponível

SRevPAR – Spa revenue per available room

$$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Número de quartos disponíveis}}$$

O SRevPAR está associado ao *Revenue per available room (RevPAR – Rendimento por quarto disponível)*. O indicador associado ao spa mede a contribuição deste para o rendimento de cada quarto de hotel disponível, no mesmo período de tempo. A análise deste indicador só será possível para spas incluídos num hotel ou resort (Madanoglu & Brezina, 2008; Schmidigall *et al*, 2011).

Rendimento por horas de tratamento disponíveis (*RevPATH – Revenue per available treatment hour*)

$$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Horas de tratamentos disponíveis}}$$

Com os resultados provenientes do RevPATH é possível identificar tendências ao longo do dia ou da semana, permitindo desenvolver estratégias de venda nos picos de procura e estratégias para atrair mais clientes nas horas de menor intensidade (Kimes & Singh, 2009; Schmidigall *et al*, 2011; Singer, 2012; Sabellico, 2016). Este rácio se for calculado em vários meses ou semanas possibilita a comparação permitindo apurar a produtividade do spa (Schmidigall *et al*, 2011)

Rendimento médio por colaborador (*Average revenue per employee*)

$$\frac{\text{Rendimento do spa}}{\text{Número de colaboradores}}$$

Com o recurso à análise deste indicador, é possível retirar o valor do rendimento médio associado a cada colaborador num determinado espaço de tempo. Permitindo retirar o quanto cada colaborador contribui para o crescimento do spa (ISPA, 2005).

Rendimento médio por hóspede (*Total spa revenue per hotel guest*)

$$\frac{\text{Rendimento total do spa}}{\text{Número de hóspedes}}$$

À semelhança do anterior, o rendimento do spa é dividido pelo número de hóspedes do hotel, de forma a entender o nível de captação de hóspedes para o spa (Singer, 2012).

Resultado operacional por sala de tratamento disponível (*GOPPATR – Gross operating profit per available treatment room*)

$$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Número de salas de tratamento}}$$

Tendo conhecimento dos custos fixos e variáveis, para o cálculo do resultado operacional, será possível obter informações essenciais para a tomada de decisão de, por exemplo, acrescentar salas de tratamento (Singer, 2008).

Percentagem de venda de mercadorias por rendimento do spa (*Retail sales percentage of total spa revenue*)

$$\frac{\text{Vendas de mercadorias}}{\text{Rendimento total do spa}} \times 100$$

Com recurso a este indicador, obter-se-á a percentagem de rendimento do spa que provém da venda de produtos. Como exemplo, Keller (2017) explica que caso se queira alcançar o valor de 20%, o spa terá de vender cerca de 20 euros em mercadorias por cada 100 euros de rendimento em tratamentos. Torna-se importante para a atividade, uma vez que a oferta do spa é limitada (salas de tratamentos e terapeutas), e por isso “uma forma de aumentar o rendimento, uma vez alcançado o máximo da ocupação, é através do retalho¹⁴” (Keller, 2017; ISPA & EIAHLA, 2005; Schmidigall et al, 2011).

Percentagem das vendas por tipo de mercadoria (*Retail sales contribution by merchandise classification*)

$$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadoria}}{\text{Total de vendas de mercadorias}}$$

As vendas de mercadorias estão divididas em 4 classificações: vestuário, presentes e acessórios, produtos e outras mercadorias. Com este indicador, o spa terá acesso a informações sobre a contribuição de cada tipo de mercadoria no total de vendas do

¹⁴ “One way of stretching revenue streams once you have full occupancy is retail” (Keller, 2007)

mesmo. Com o resultado obtido poderá ajustar o seu inventário consoante a procura existente e analisar a entrada de novas mercadorias (Redman & Johnson, 2005).

Vendas de mercadorias por tratamento (Revenue per treatment)

$$\frac{\text{Vendas de mercadorias}}{\text{Número de tratamentos vendidos}}$$

Segundo Schmidigall et al (2011) ao analisar este indicador com a média do setor, irá permitir à gestão analisar a sua força de vendas de mercadorias. Permitindo perceber, em média, quantos produtos são vendidos por cada tratamento.

Vendas de mercadorias por ticket¹⁵ (Retail sales per ticket)

$$\frac{\text{Rendimento total de vendas de mercadorias} *}{\text{Total de tickets de serviço}}$$

*com pelo menos um serviço.

Ao analisar as vendas de mercadorias por *ticket* permitirá perceber quanto os clientes estão dispostos a gastar em produtos por ida ao spa (para tratamento) (Redman & Johnson, 2005).

Vendas de mercadorias por terapeuta (Retail sales by therapist)

De acordo com Redman & Johnson (2005), acompanhar as vendas de mercadorias é essencial para o bom desempenho da atividade de spa, pois estas vendas são fundamentais para sustentabilidade financeira dos spas. De forma a incentivar essas vendas, cada terapeuta de cada departamento terá objetivos a alcançar, onde terá comissões com essas vendas. (Redman & Johnson, 2005)

Vendas de mercadorias por metro quadrado (Retail revenue per square foot)

$$\frac{\text{Vendas de mercadorias}}{\text{Metros quadrados}}$$

¹⁵ Vendas de mercadorias por talão de venda

Permite à direção orientar as suas vendas de retalho, tendo também em consideração o valor gerado em cada metro quadrado. Este indicador torna-se menos significativo quando o spa disponibiliza o seu retalho na receção (em comparação com uma loja de roupa) (Redman & Johnson, 2005).

Custo de venda de mercadorias (*Retail cost of sales*)

$$\frac{\text{Custo das mercadorias vendidas}}{\text{Rendimento de mercadorias}}$$

“O custo da venda de retalho permite medir a rendibilidade da empresa”¹⁶(Redman & Johnson, 2005:130), tendo em conta os custos como o transporte ou a compra de mercadorias para revenda (Redman & Johnson, 2005) Sendo ainda possível, por parte da gestão, verificar se é necessário fazer algum ajuste no preço (ISPA, 2005).

Custo dos tratamentos por sala de tratamento (*Treatment expense per treatment room*)

$$\frac{\text{Custo dos tratamentos}}{\text{Número de salas de tratamento}}$$

Com o resultado obtido, estima-se a média dos custos totais dos tratamentos por cada sala de tratamento (HANYC, 2014).

Custo com pessoal por salas de tratamento (*Labor cost per treatment room*)

$$\frac{\text{Custo com pessoal}}{\text{Número de salas de tratamento}}$$

Para o spa, onde os requisitos laborais são influenciados pelo número de salas de tratamento, este indicador tornar-se-á um instrumento para a medição da eficiência laboral (ISPA, 2005; Singer, 2012).

Custos do spa por quarto ocupado (*Spa cost per occupied guest room*)

¹⁶ “The cost of sales measures the profitability of retail sales” ¹⁶(Redman & Johnson, 2005:130)

$$\frac{\text{Custos do spa}}{\text{Quartos ocupados}}$$

Assim como é analisado o rendimento do spa por quarto ocupado, o mesmo é feito com os custos. Desta forma pretende-se perceber quanto custo do spa está associado a cada quarto, fazendo uma análise comparativa, por exemplo, com o rendimento de cada quarto (Singer, 2012).

Custos diretos com pessoal por tratamento (*Direct labor cost per treatment*)

$$\frac{\text{Custos diretos com pessoal}}{\text{Número total de tratamentos}}$$

Permite avaliar os custos diretos de mão-de-obra por tratamento num determinado período (Schmidigall *et al*, 2011).

Custos por metro quadrado (*Expense per square foot/meter*)

$$\frac{\text{Custos totais do spa}}{\text{Metros quadrados do spa}}$$

Para o cálculo dos metros quadrados é necessário incluir as salas de tratamento, espaço exterior, salão de beleza, zona de retalho, centro de fitness, piscina interior e exterior/jacuzzi/sauna/banho turco (caso pertença ao spa), balneários e salas de espera. Sendo a análise neste caso feita utilizando os custos do spa em relação ao espaço (HANYC, 2014).

Custos diretos por tratamentos (*Costs per treatment*)

$$\frac{\text{Custos diretos}}{\text{Número total de tratamentos}}$$

Com a análise detalhada dos custos, através deste indicador pretende-se analisar os custos diretos por tratamento, isto é, qual o custo associado em média a cada tratamento (Schmidigall *et al*, 2011)

Custos por tratamentos (*Treatment expense per treatment*)

$$\frac{\text{Custos dos tratamentos}}{\text{Número de tratamentos efetuados}}$$

Com o recurso a este indicador a informação fornecida permite perceber a utilização dos diversos tratamentos e os seus custos médios associados (HANYC, 2014).

Percentagem dos custos diretos com pessoal (*Direct labor cost percentage*)

$$\frac{\text{Custos diretos com pessoal}}{\text{Rendimento total}} \times 100$$

É essencial perceber o impacto que os custos de mão-de-obra têm no rendimento do departamento, isto é, se os custos não são demasiado elevados para o rendimento obtido. Para isso, através deste indicador, será possível calcular a percentagem dos custos de mão-de-obra no rendimento do departamento (Schmidigall *et al*, 2011; ISPA, 2005).

Percentagem dos custos diretos (*Direct cost percentage*)

$$\frac{\text{Custos diretos}}{\text{Rendimento total}} \times 100$$

Com o resultado deste indicador, as informações obtidas permitem perceber que percentagem de custos tem o spa em relação os rendimentos obtidos, analisando a sua rentabilidade (Schmidigall *et al*, 2011; ISPA, 2005)

Percentagem de custos operacionais sobre o rendimento total (*Operating expenses as a percentage of total revenues*)

$$\frac{\text{Operating expenses}}{\text{Total revenue}} \times 100$$

Singer (2005) menciona que, um estudo efetuado pela *Health Fitness Dynamic* demonstrou que os custos operacionais de um spa podem variar entre os 15% e os 30% do rendimento, dependendo da independência em relação aos custos diretos e indiretos. Sendo essa informação obtida através deste indicador.

Percentagem de hóspedes no spa (*Hotel guest ratio*)

$$\frac{\text{Número de hóspedes no spa}}{\text{Total de clientes no spa}} \times 100$$

Percentagem de clientes externos no spa (Non-guest ratio)

$$\frac{\text{Número clientes externos}}{\text{Total de clientes no spa}} \times 100$$

Quando um spa está inserido num hotel, é importante analisar o tipo de cliente que frequenta o estabelecimento. Desta forma, com a percentagem de hóspedes e não hóspedes no spa, a gestão terá informação sobre a fonte dos seus clientes, ficando a perceber qual o seu mercado forte (Colliers International, 2014; HANYC, 2014)

Taxa de ocupação/ Percentagem de ocupação de sala de tratamento (*Average rate duration/ Treatment room occupancy percentage/ SUR - Spa Usage Rate*)

$$\frac{\text{Número de horas de tratamento vendidas}}{\text{Número de horas de tratamento disponíveis}} \times 100$$

Permite verificar se a disponibilidade é suficiente para a procura, ou se há uma discrepância muito elevada entre procura e oferta. Segundo Singer (2011), a maioria dos SPAs funciona com uma taxa de ocupação de salas de tratamento entre 25%-40%, o que seria impensável se se tratasse de um hotel (Schmidigall *et al*, 2011; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer & Campsey, 2011; Singer, 2012; Singer, 2016); Sabellico, 2016).

Taxa de captação do resort/hotel (*Resort capture rate*)

$$\frac{\text{Número de clientes do hotel ou resort no spa}}{\text{Número de hóspedes no hotel ou resort}}$$

Com a percentagem final deste indicador irá obter-se a percentagem de hóspedes do hotel/resort que usufruíram do spa num determinado período de tempo. Irá perceber-se quanto o spa consegue captar os hóspedes (ISPA, 2005).

Número de tratamentos por sala de tratamento (*Number of treatments per treatment room*)

$$\frac{\text{Número de tratamentos vendidos}}{\text{Total de salas de tratamentos}}$$

Tendo em conta o número de horas disponíveis em cada sala para tratamentos, com este indicador, é possível analisar, em média, o número de tratamentos efetuados em cada sala (Schmidigall *et al*, 2011; HANYC, 2014).

Número de tratamentos por cliente (*Number of treatments per cliente*)

$$\frac{\text{Número total de tratamentos efetuados}}{\text{Total de clientes no spa}}$$

É necessário perceber a quantidade de tratamentos que os clientes fazem no estabelecimento, que poderá indicar mais do que uma visita ao spa ou que o cliente optou por fazer mais do que um tratamento no mesmo dia. Para isso, este indicador irá mostrar o número médio de tratamentos efetuados por cada cliente (Schmidigall *et al*, 2011; Singer, 2008; Singer, 2009).

Produtividade das terapeutas (*Therapist productivity*)

$$\frac{\text{Número total de horas de tratamento vendidas}}{\text{Número de horas de trabalho}} \times 100$$

Para uma boa organização da equipa de trabalho, é importante avaliar a produtividade das terapeutas do spa. Para isso, este indicador irá dar a conhecer a percentagem de horas produtivas da terapeuta, isto é, a percentagem de horas que a terapeuta esteve em tratamentos, em relação às suas horas disponíveis de um dia de trabalho (Schmidigall *et al*, 2011; Singer, 2008; Singer, 2009; Singer & Campsey, 2011; Singer, 2012; Singer, 2016; Sabellico, 2016).

Número de tratamentos por hora (*Number of treatments per hour*)

$$\frac{\text{Número de tratamentos vendidos}}{\text{Número de horas de tratamentos disponíveis}}$$

O objetivo deste rácio é informar a quantidade de tratamentos efetuados por hora, ou seja, a eficiência do SPA a cada hora. Desta forma, analisando este rácio em conjunto com o rendimento médio de cada tratamento, podemos igualmente verificar que existem horas

de menor procura ou de baixo rendimento, e tentar solucionar esse problema (HANYC, 2014).

Duração média de tratamento (*Average treatment duration*)

$$\frac{\textit{Total de horas de tratamento vendidas}}{\textit{Total de tratamentos vendidos}}$$

Permite perceber a duração média de cada tratamento, avaliando, em média, qual a preferência do cliente, se tratamentos de longa duração ou de duração mais curta (Colliers International, 2014).

Tendo em conta toda a revisão de literatura, foi possível apurar que no Dubai já existem indicadores definidos para avaliar o desempenho no mercado dos spas. Entre eles: rendimento médio por tratamento, rendimento dos tratamentos por sala de tratamento disponível, por metro quadrado (da sala de tratamento e do spa) e por terapeuta, rendimento por hora de tratamento disponível, média de tratamentos vendidos por dia, ocupação da sala de tratamento, produtividade das terapeutas, rendimento do spa por quarto ocupado, taxa de captação de hóspedes do hotel e percentagem de hóspedes e não hóspedes no spa (Colliers International, 2017).

Considerando os indicadores apresentados, e os recolhidos no capítulo seguinte, é crucial agora analisar os utilizados pelo spa em estudo e perceber quais poderão ser acrescentados à sua avaliação, indo sempre de encontro com os seus objetivos e necessidades.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CAPÍTULO 4 - Desafio

Realizada a revisão de literatura, tornou-se também importante verificar que indicadores existem no mercado. Desta forma, foi levado a cabo um levantamento de indicadores utilizados por empresas de consultadoria, que dão apoio na gestão de algumas empresas, e por outro lado, os que estão disponíveis na associação do setor (Associação da Hotelaria de Portugal) .

Com as listas de indicadores apuradas, estão reunidas as condições para ser feita uma análise e comparação com os indicadores já utilizados pelo *Kalyan*, apresentando uma proposta de um *tableau de bord* mais completo para futura utilização do spa em estudo.

4.1. Indicadores de desempenho – empresas de consultadoria

Com uma pesquisa de literatura foi possível recolher os indicadores mencionados em diversos artigos e estudos efetuados. Nesta fase, pretende-se analisar quais as métricas utilizadas por 6 empresas de consultadoria de spa (Figura 8), que têm como função, avaliar esses empreendimentos. São elas: *Xhotels*, *Spa balance consulting*, *Talk wellness*, *Health fitness Dynamics Inc.*, *Wynne Business e Intelligent Spas*. Este levantamento tem como objetivo completar o levantamento efetuado na revisão da literatura em artigos científicos, relevando os que são atualmente utilizados neste setor.

Designação	Quantidade de empresas de consultadoria
Average Treatment Rate (ATR)	5
Spa Utilization Ratio (SUR)	4
Hotel guest capture rate	4
Total revenue per client (TRevPEC)	4
Spa revenue per occupied (hotel) room (SRevPOR)	3
Total revenue per square meter (TRevPSQM)	3
Therapist Productivity	3

Repeat guest ratio	3
Revenue per available treatment hour (RevPATH)	2
Average treatment time (ATT)	2
External guest ratio	2
Gross Operating Profit per available treatment hour	1
Retail sales	1
Treatment room utilization	1
Gross margin by treatment	1
Sales contribution percentage by treatment category	1
Treatment revenue as a percentage of total revenues	1
Revenue per available treatment room	1
Retail sales percentage of total spa revenue	1
Revenue generated per employee per treatment	1
Payroll as a percentage of total revenues	1
Treatment payroll as a percentage of treatment revenues	1
Total payroll cost per treatment	1
Productivity percentage per employee	1
Operating expenses as a percentage of total revenues	1
Cost of retail sales	1
Cost of product (supply) as a percentage of treatment revenue	1
Operating expenses per guest	1
Average ticket for operator	1

Tabela 10 - Lista de indicadores utilizadas por empresas de consultadoria

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta que existem indicadores na tabela 10 que não foram mencionados no ponto anterior, serão agora brevemente explicados.

Percentagem de contribuição de vendas por categoria de tratamento (*Sales contribution percentage by treatment category*)

$$\frac{\text{Rendimento total de tratamentos (categorias)}}{\text{Rendimento total dos tratamentos}}$$

Exemplo: Rendimento de massagem/ Rendimento total dos tratamentos

A informação fornecida através deste indicador irá permitir aos responsáveis do spa perceber qual o peso de cada categoria de tratamentos (massagem, facial, cabeleireiro, entre outros) no rendimento total desses tratamentos (Singer, 2005).

Rendimento gerado por colaborador por tratamento (*Revenue generated per employee per treatment*)

$$\frac{\text{Rendimento total por empregado}}{\text{Número de tratamentos efetuados}}$$

Este indicador recai especificamente sobre os colaboradores do spa. Pretende demonstrar quanto um empregado rende por tratamento que efetua (Singer, 2005).

Rendibilidade líquida das vendas (*Net Operating Income (NOI) as a percentage of total revenues*)

$$\frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Rendimento total}}$$

Com o resultado irá perceber-se a quanto corresponde o resultado líquido no rendimento total do spa (Singer, 2005).

Percentagem dos gastos com pessoal no rendimento total (*Payroll as a percentage of total revenues*)

$$\frac{\text{Total de gastos com pessoal}}{\text{Rendimento total do spa}}$$

A informação transmitida permite à gestão compreender a quanto do rendimento do spa corresponde os gastos com pessoal (Singer, 2005).

Percentagem de gastos com pessoal (com os tratamentos) no rendimento dos tratamentos (*Treatment payroll as a percentage of treatment revenue*)

$$\frac{\text{Total treatment payroll}}{\text{Rendimento dos tratamentos}} \times 100$$

Com este indicador perceber-se-á qual a percentagem de gastos com pessoal, associados à realização de tratamentos, em função do rendimento obtido com os mesmos (Singer, 2005).

Gastos com pessoal por tratamento (*Total payroll cost per treatment*)

$$\frac{\text{Gastos com pessoal}}{\text{Número de tratamentos vendidos}}$$

O valor obtido permitirá perceber a quanto corresponde os gastos com pessoal por cada tratamento vendido (Singer, 2005).

Percentagem do custo dos produtos no rendimento dos tratamentos (*Cost of product (supply) as a percentage of treatment revenue*)

$$\frac{\text{Custo dos produtos profissionais utilizados}}{\text{Rendimento com tratamentos}} \times 100$$

Recorrendo a este indicador, a gestão terá acesso à percentagem dos custos com produtos que terá na realização dos tratamentos (Singer, 2005).

Custos operacionais por cliente (*Operating expenses per guest*)

$$\frac{\text{Custo operacional total}}{\text{Número total de clientes}}$$

Em comparação com o indicador de rendimento por cliente, poderá efetuar-se uma comparação, analisando a diferença entre o rendimento obtido e os custos suportados por cliente que visita o spa (Singer, 2005).

Ao analisar a tabela 10 constata-se que os indicadores mais comuns são de rendimento, existindo poucos de análise custos do spa, igualmente importante para a sua avaliação de desempenho. Irão ser apresentados no ponto seguinte, os indicadores utilizados pela associação do setor, Associação da Hotelaria de Portugal.

4.2. Indicadores de desempenho – plataforma *Hotel Monitor*

De forma a identificar um maior número de indicadores, foi feita uma terceira recolha na plataforma “Hotel Monitor”, elaborada pela Associação da Hotelaria de Portugal. Através desta plataforma os gestores da indústria têm acesso a diversos tipos de indicadores operacionais e médias do setor, que irá permitir uma comparação e avaliação da unidade. Esta plataforma está dividida em 6 *tourism monitors*: *Hotel Monitor*, *HIP Charme Monitor*, *Spa & Thalasso Monitor*, *Termas Monitor*, *Future Monitor* e *Passenger Monitor*. No caso deste estudo, os indicadores foram recolhidos do *Spa & Thalasso Monitor*. Abaixo estão indicados os indicadores e rácios disponibilizados às empresas na plataforma da AHP (Tabela 11 - Indicadores de performance de spa utilizados pelo):

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 facial/corporal 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

Tabela 11 - Indicadores de performance de spa utilizados pelo *Hotel Monitor*
Fonte: Hotel Monitor – AHP

Apesar de existirem diferentes tipos de indicadores com objetivo de avaliar a performance de um spa, não significa que todos estejam de acordo com a estrutura cada estabelecimento. É preciso a equipa seleccionar os indicadores para o seu tipo de serviço e que preencham as suas necessidades, assim como “Os indicadores que são úteis para uma equipa, serão diferentes dos indicadores de desempenho de outra equipa” (Srivastava & Maitra, 2016:1).¹⁷

4.3. Indicadores de desempenho – Spa Kalyan

Como referido anteriormente, o setor hoteleiro, e todos os seus serviços adjacentes, são áreas altamente competitivas, que necessitam de informações precisas de forma a existir um controlo adequado de cada departamento (Teles et al, 2013)

Recorrendo a diversas ferramentas, financeiras ou não, e de maneira a conseguir avaliar a sua performance e desempenho ao longo do ano, o Kalyan spa reuniu um grupo de indicadores, direcionados para o seu tipo de serviço. Com este grupo de indicadores, a gestão pretende, além de avaliar a performance do estabelecimento ao longo do tempo, perceber qual o seu impacto na unidade hoteleira, e o efeito da mesma no seu serviço (uma vez que a gestão do Kalyan está integrada na unidade).

O grupo de indicadores através do qual o Kalyan é avaliado é constituído por:

¹⁷ “The indicators which are useful to one team will be different to the performance indicators of other team.” (Srivastava & Maitra, 2016:1)

Indicadores
Rendimento médio de cada tratamento <i>Average treatment rate (ATR)</i>
Rendimento por hora de tratamento disponível Revenue per available treatment hour (RevPATH)
Rendimento do spa por quarto ocupado Spa revenue per occ hotel room (SRevPOR)
Média de duração de tratamento Average treatment time (minutes)
Ocupação do spa Spa occupancy rate (SOR)
Taxa de captação Hotel capture rate ratio
Percentagem de clientes do spa externos ao hotel External guest ratio
Percentagem de clientes repetidos no spa Repeated guest ratio

Tabela 12 - Indicadores utilizados pelo Kalyan

Para o cálculo destes indicadores, são recolhidos dados diários, inseridos organizadamente numa folha Excel onde são calculados os valores de cada *KPI*¹⁸(indicador de desempenho).

De entre o variado leque de tratamentos disponíveis no spa (Anexo 4), o preço poderá variar entre os 45 euros (não contando com as depilações) e os 240 euros. Desta forma torna-se importante para o spa analisar qual o preço médio que o cliente está disposto a pagar por um tratamento. O

Gráfico 3 indica as alterações que este indicador sofreu entre Janeiro de 2016 e Abril 2017.

¹⁸ KPI – Key Performance Indicator

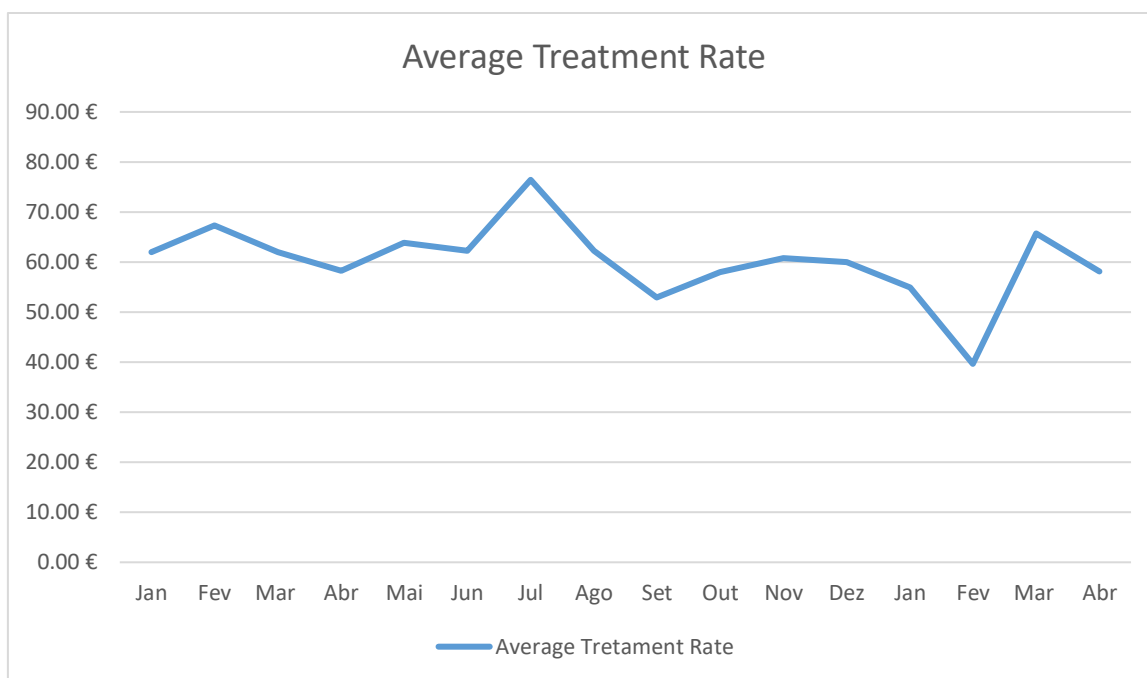


Gráfico 3 - Preço médio por tratamento do spa entre Janeiro de 2016 e Abril de 2017

Fonte: Elaboração própria

Como é possível concluir através do

Gráfico 3, o ponto onde o preço médio é mais elevado é no mês de Julho, numa altura de época alta no hotel, uma vez que o número de hóspedes no hotel e no resort aumentam. E ponto mais baixo regista-se em Fevereiro, mês em que o hotel reabriu após as remodelações, dia 18 de Fevereiro

Em comparação com o preço médio dos tratamentos, abaixo, através do

Gráfico 4, analisa-se a duração média dos tratamentos por mês (entre 2016 e 2017).

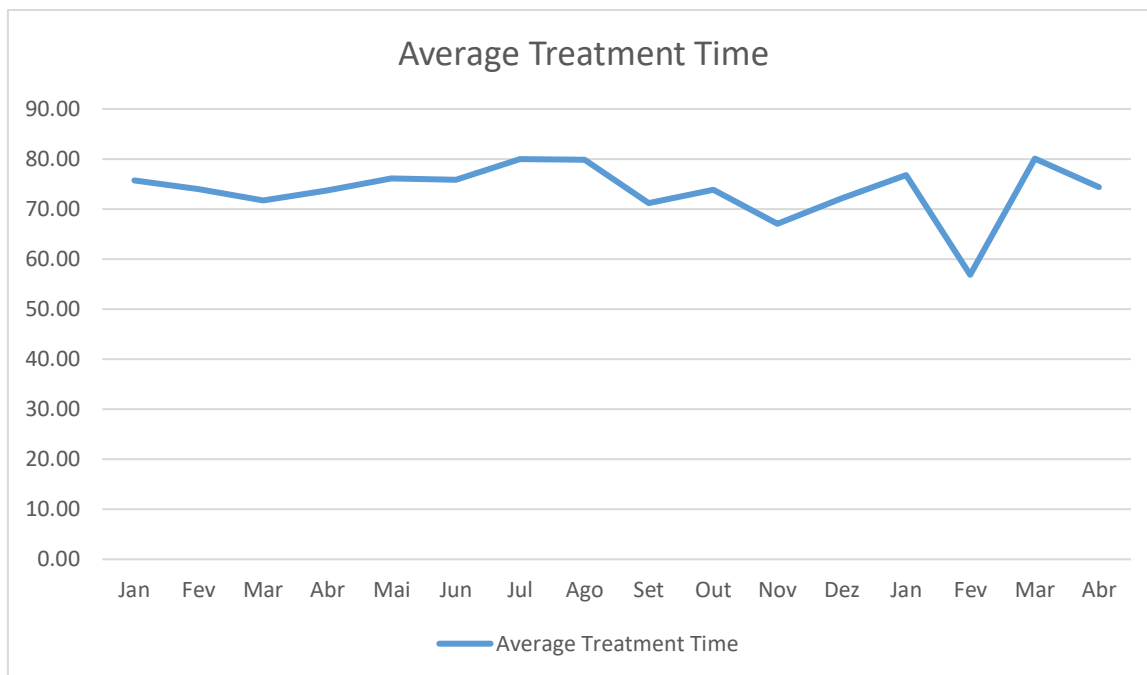


Gráfico 4 - Duração média mensal dos tratamentos, entre Janeiro de 2016 e Abril de 2017

Fonte: Elaboração própria

É possível constatar que a duração média está entre os 80 minutos e os 56 minutos, sendo esta a duração média mais baixa, referente ao mês de fevereiro. É por isso possível constatar que o cliente do Kalyan, em média, tem preferência por tratamentos com duração superior a uma hora.

No caso dos indicadores de rendimento (Gráfico 5), estão incluídos os rendimentos do spa por hora de tratamento disponível (RevPATH) e por quarto ocupado (SRevPOR).

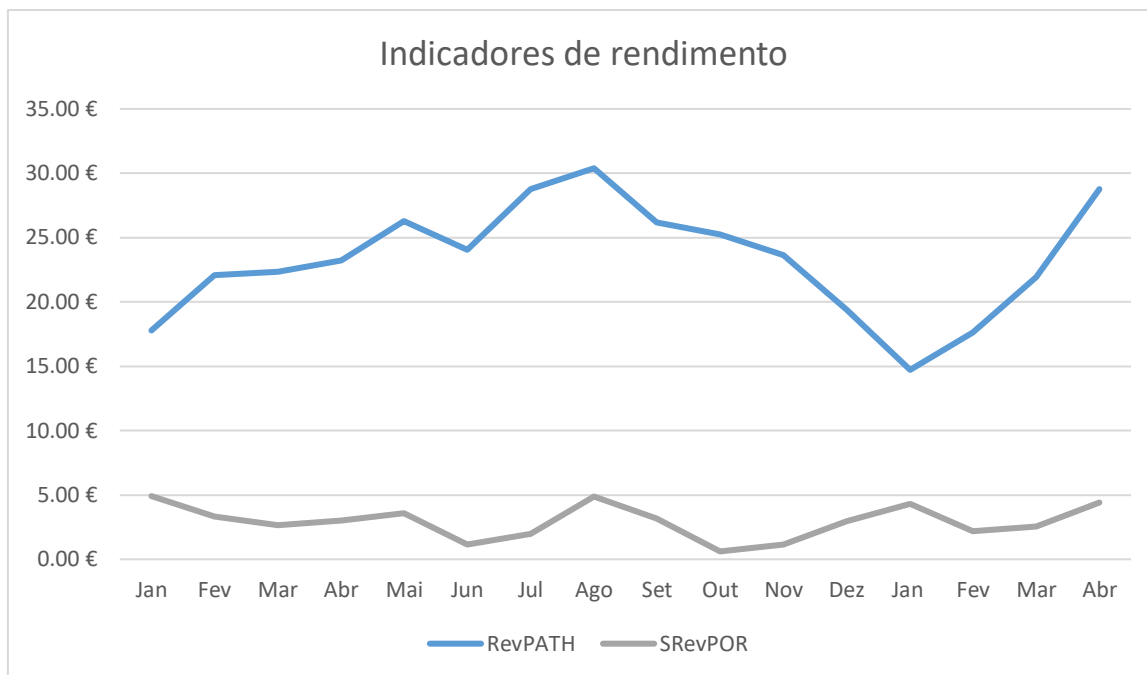


Gráfico 5 - Indicadores de rendimento do spa Kalyan entre janeiro de 2016 e abril de 2017

Fonte: Elaboração própria

Analisando os resultados do RevPATH, os valores vão tendo um crescimento gradual, tendo uma diminuição no mês de junho. Essa diminuição poderá ser consequência de um maior número de horas disponíveis para tratamento, com a entrada de uma rececionista (saindo a terapeuta a cargo da receção para as salas de tratamento). Apesar de existir um aumento da receita líquida do spa nesse mês (cerca de 12,53%), o aumento das horas disponíveis para tratamento foi ligeiramente superior (23,08%). O ponto com o valor mais elevado foi em agosto (mês de época alta), tendo a partir daí, uma diminuição até janeiro, uma vez que a ocupação do hotel e do resort tem tendência a diminuir, e iniciaram-se as obras no hotel.

Em relação ao rendimento por quarto ocupado, os valores variam entre 4,91 euros e 0,61 euros. O crescimento de Junho de 2016 para Agosto de 2017, indica que o rendimento do spa teve um aumento superior (aumento de 61,16%), em proporção, em relação ao número de quartos ocupados do hotel (aumento de 22,61%). Entre Agosto de 2016 e Outubro de 2016, aconteceu o contrário, a diminuição do rendimento do spa foi superior à do número de quartos ocupados.

Ao averiguar a alteração da ocupação do spa ao longo dos meses (Gráfico 6), é lógico afirmar que a sua evolução acompanha a do RevPATH, ou seja, com o aumento do

rendimento por hora de tratamento disponível, uma vez que há menos horas livres para tratamento faz diminuir o indicador. Isso é comprovado com a análise do Gráfico 5 em conjunto com o Gráfico 6.

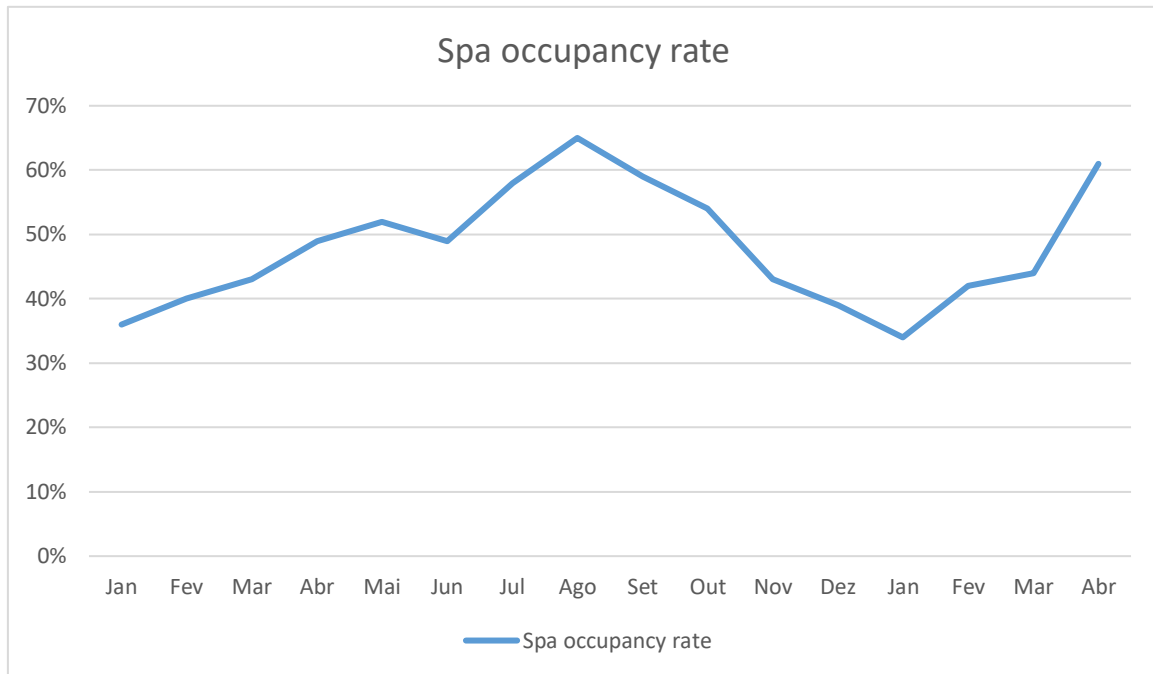


Gráfico 6 - Ocupação do spa entre Janeiro de 2016 e Abril de 2016

Fonte: Elaboração própria

Verificando-se ainda o máximo de ocupação em Agosto, com 65% de ocupação, e o mínimo em Janeiro de 2016 e 2017 com 36% e 34%, respetivamente.

Sendo o Kalyan um estabelecimento disponível para todo o público, tanto hóspedes do hotel como para não hóspedes, é preciso ter em conta esse aspeto nos indicadores escolhidos, de forma a ter uma perceção de qual o grupo com maior impacto na sua atividade, e em qual terá de investir para aumentar a preferência pelo estabelecimento.

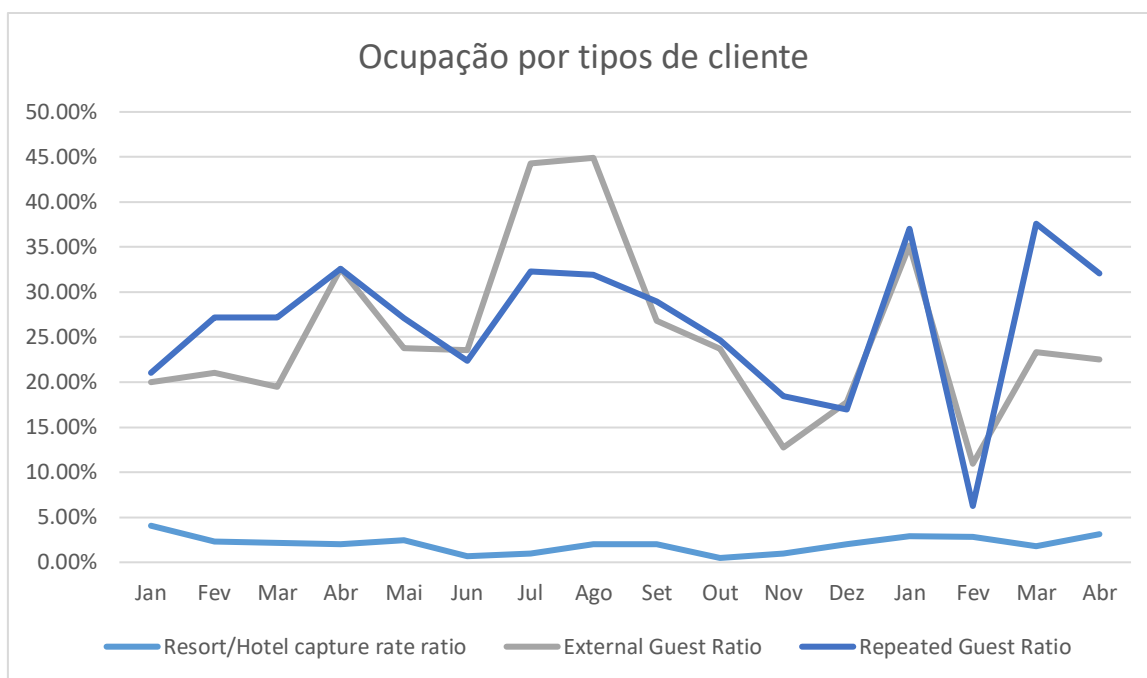


Gráfico 7 - Percentagens de ocupação por tipo de cliente do spa Kalyan de Janeiro de 2016 a Abril de 2017

Fonte: Elaboração própria

No caso do Kalyan, este opta por estudar a percentagem de clientes do spa que não são hóspedes do hotel, a percentagem de clientes repetidos e, ainda, a percentagem de hóspedes do hotel que frequenta o spa. Para uma melhor percepção dos resultados, o Gráfico 7 ilustra a variação dos valores dos três indicadores.

Através do gráfico acima mencionado, conclui-se que o Kalyan capta menos de 5% dos hóspedes do hotel durante o ano, sendo por isso um valor muito baixo para a unidade. Já em relação à ocupação do próprio spa, em Julho e Agosto, perto de 45% dos clientes eram não-hóspedes do hotel e cerca de 30%, nos mesmos meses, eram clientes repetidos.

Tendo em consideração os indicadores optados pelo Kalyan para se avaliar, é importante ter em consideração que os meses mais positivos são os de verão, Julho e Agosto, onde a ocupação e o rendimento são superiores. E ainda que o peso dos hóspedes do hotel é idêntico aos não-hóspedes, durante a época de verão. Já fora dessa época, os hóspedes já têm uma presença muito superior na ocupação do spa.

4.4. Proposta de Indicadores – Tableau de Bord

Tendo em consideração todos os indicadores apresentados anteriormente, pretende-se agora elaborar um tableau de bord que sintetize os indicadores mais importantes e consistentes para uma avaliação exata da performance dos spas. Desta forma, tendo em conta a diversidade de indicadores provenientes da literatura, das empresas de consultadoria, do Spa & Thalasso monitor e do spa em estudo, foi necessário elaborar um método de seleção de indicadores encontrados. Irão então ser selecionados os que foram indicados pelas quatro fontes, de seguida por três fontes, e ainda os que aparecem em mais de três empresas de consultadoria e os que se apresentam em mais de cinco referências de literatura. Assim, serão reunidos os rácios que tenham um maior apoio de literatura ou de uso das empresas. Na Tabela 13, a lista de indicadores encontrada tendo em conta os critérios de escolha:

Indicador	Literatura	Consultadorias	Spa Monitor	Kalyan
ATR	✓	✓ ≥ 3	✓	✓
SRevPOR	✓	✓ ≥ 3		✓
SUR	✓	✓ ≥ 3		✓
Non-hotel guest (%)	✓		✓	✓
Duração média do tratamento	✓	✓		✓
RevPATH	✓	✓		✓
Rendimento por m ²	✓ ≥ 5	✓		
RevPATR	✓ ≥ 5	✓		
Revenue per client	✓ ≥ 5	✓		
Taxa de captação	✓	✓ ≥ 3		✓
Repeated guest ratio	✓	✓ ≥ 3		✓
Therapist Productivity	✓	✓ ≥ 3		

Tabela 13 – Indicadores mais utilizados segundo os critérios estabelecidos

Fonte: elaboração própria

Analisando a tabela acima apresentada é possível perceber que, no geral, há uma importância relevante dada aos indicadores de rendimento e de ocupação. Deixando assim

de parte os indicadores de custos, igualmente importantes para a avaliação da performance dos spas.

À parte dos indicadores já utilizados pelo spa Kalyan, que serão mantidos no *tableau de bord*, de acordo com a bibliografia, e analisando a Tabela 13, existem 4 indicadores adicionais proposto. Entre eles: rendimento por metro quadrado, rendimento por sala de tratamento disponível (*RevPATR*), rendimento por cliente e produtividade da terapeuta. Em cada um dos indicadores é retirada informação essencial para melhorar o serviço de spa de dia para dia. O *RevPAR* irá permitir ao spa calcular o rendimento por sala, e analisar se estas estão a ser rentabilizadas, isto é, se o número de salas que constituem o spa não será superior às suas necessidades. O mesmo acontece com o rendimento por cliente, que poderá ser analisado paralelamente com a *Average Treatment Rate* (rendimento médio do tratamento). Aqui irá analisar-se se quanto um cliente está disposto a gastar, em média, assim como a sua quantidade, pois se se aproximar da média, irá significar que o cliente opta por um tratamento único. Por último, o indicador de produtividade das terapeutas permitirá controlar a eficiência em marcar tratamentos ao longo das horas de trabalho disponíveis das terapeutas. Segundo Schmidgall *et al* (2011), um spa deve atingir uma produtividade entre 80% e 85%, sendo que superior a este valor, poderá significar escassez de terapeutas no spa perante a procura.

É ainda importante não esquecer que o spa tem inerente aos tratamentos realizados, a venda dos produtos. Com isto, deve contar na lista de indicadores de desempenho, um indicador de rendimento relacionado com a venda dos produtos, sendo ele: percentagem do rendimento da venda de retalho no total de rendimento do spa. Com este indicador, o spa conseguirá perceber qual a percentagem a que corresponde a venda de produtos, em relação à venda de tratamentos.

Uma vez que os indicadores apresentados são maioritariamente de rendimento, é igualmente importante analisar a componente dos custos, uma vez que são importantes na edição da rentabilidade da atividade. Uma das formas de rentabilizar o spa é também perceber a que estão associados os maiores custos do estabelecimento.

Desta forma, e de entre a pesquisa efetuada, foram selecionados os seguintes indicadores de custos complementares para a avaliação de desempenho do spa: custos do spa por quarto ocupado, custos por tratamento e custo com vendas de mercadorias. Custo do spa

por quarto ocupado, é indicado para comparar com o *SRevPOR*, elaborando uma análise direta entre o rendimento e o custo associado por quarto ocupado. Os custos por tratamento permitem ao spa decifrar se o custo é muito elevado em comparação com a média do rendimento obtido com os tratamentos. Por último, o custo das vendas de mercadorias, que irá indicar o custo dos produtos que o spa vende ao longo da atividade, podendo analisar este indicador em comparação com o seu rendimento, onde poderá estabelecer uma estratégia de aumento de preços ou se se mantém.

Na tabela 14, está representado o *tableau de bord* completo, com os indicadores propostos para a avaliação do desempenho do Kalyan spa. De notar que cada escolha de indicadores deve ser feita consoante a atividade e o tipo de empreendimento. Na seleção dos indicadores foi tomada em consideração os que eram mais comuns na literatura e nas empresas, assim como utilizados pela empresa em estudo. No entanto, existia uma falha na utilização de indicadores de custos, tendo um peso importante para a avaliação da organização e, conseqüentemente, para o aumento da rentabilidade.

Indicators	Current Month			Years to date		
	Atual	Variance to budget	Variance to prior year	Atual	Variance to budget	Variance to prior Year
<i>ATR</i>						
<i>SRevPOR</i>						
<i>RevPATH</i>						
<i>Revenue per m²</i>						
<i>RevPATR</i>						
<i>Revenue per client</i>						
<i>ATT</i>						
<i>Therapist Productivity</i>						
<i>Spa Utilization Ratio</i>						
<i>Hotel Capture Ratio</i>						
<i>Repetead Guest Ratio</i>						
<i>Spa Cost per Occ Guest Room</i>						
<i>Cost per Treatment</i>						
<i>Retail sales percentage of total</i>						
<i>spa revenue</i>						
<i>Cost of retail Sales</i>						

Tabela 14 - Seleção de indicadores de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

4.5. Comparação de valores do Kalyan spa com médias do setor no Dubai

Tendo acesso a dados concretos sobre os indicadores, decidiu-se completar o estudo com uma comparação entre os valores obtidos pelo Kalyan e as médias do setor no Dubai no mesmo ano. Neste caso, serão analisados os indicadores do Kalyan spa referentes a 2016, possíveis de calcular com os dados obtidos no estágio, com as médias dos spas em *resorts* de praia no Dubai.

INDICADORES	2016	
	Kalyan Spa	Dubai beach resort spas ¹⁹
Average Treatment Rate	61,09 €	92,17 €
RevPATH	24,85 €	16,98 €
Average number of treatments sold/ day	7	36
SRevPOR	3,49 €	12,94€
Capture Rate of hotel guests	2,29 %	3,1%

Tabela 15 Comparação de valores referentes ao ano de 2016

Fonte: Elaboração própria

Analisando a *Tabela 15* é possível concluir que, na maior parte dos indicadores o spa encontra-se abaixo da média do mercado de spas estudados no Dubai. No caso do rendimento médio por tratamento (ATR), o facto de o valor ser inferior, cerca de 30€ por tratamento, poderá ter como causa o uso do *net income* no cálculo do indicador do Kalyan (valor disponibilizado) ou a possibilidade de os preços praticados por cada spa diferirem. O mesmo se aplica ao indicador de rendimento por quarto ocupado, onde os valores são ainda mais díspares, podendo ainda ser uma consequência do valor de número de quartos ocupados, algo que não está no controlo do spa. Já os valores do indicador de captação de hóspedes do hotel estão muito próximo, 2,29% para o Kalyan e 3,1% para o Dubai, mostrando que a captação de hóspedes do hotel não é elevada.

¹⁹ *Colliers International, 2017*

No caso do indicador da média de tratamentos vendidos por dia, o Kalyan, em 2016, realizou 7 tratamentos por dia, enquanto que a média no Dubai era de 36. Apesar desta diferença de valores, o rendimento por hora disponível no Kalyan foi de 24,85€ enquanto que a média apenas se ficou pelos 16,98 €. O facto de o RevPATH ser superior à media, poderá ter como causa um menor número de horas disponíveis para tratamento em relação à média.

Com uma breve análise à tabela 15, é possível concluir que um indicador não transmite informação suficiente, apenas um conjunto de indicadores em comparação com outros resultados poderá permitir uma avaliação da performance de um spa.

5. Conclusões

O estágio no hotel Marriott Praia D'el Rey foi um momento de aprendizagem que, sem dúvida, serviu de base para a realização deste estudo, mas também como impulso para a minha entrada no sector hoteleiro e consequente início da vida profissional.

A escolha do tema deveu-se ao meu interesse pela área financeira, e por ter conhecimento da utilização dos indicadores de desempenho por parte do Kalyan. Dessa forma, ao realizar uma pesquisa inicial, foi possível verificar que existem poucos estudos sobre o tema, e que seria possível propor novas ferramentas para análise do desempenho do spa. Tornando este tema um desafio maior e motivador.

Considerando que a oferta de unidades de alojamento com spas tem aumentado, uma vez que os clientes já tomam isso como uma garantia em muitos dos hotéis, torna-se necessário analisar o mercado dos spas e desenvolver as ferramentas necessárias para uma avaliação do desempenho fidedigna. Apesar de existirem indicadores direcionados para a atividade, ainda não é uma área muito estudada e desenvolvida, o que limita o estudo do desempenho dos spas. Estas limitações passam pela diferença no cálculo dos indicadores, dificultando a comparação com outras unidades; e ainda a falta de divulgação de indicadores de avaliação de desempenho dos spas (cálculo e significado) na literatura da especialidade. Torna-se assim difícil tornar um spa rentável, sabendo que em muitos estabelecimentos não se dá uso a todos as ferramentas existentes no mercado.

Com o recurso aos indicadores de performance é possível avaliar o desempenho do spa, recorrendo aos valores históricos e orçamentados ou previstos do estabelecimento; comparar com a concorrência de maneira a que a gestão se mantenha competitiva; e por fim, a comparação com as médias do setor.

Com este relatório foi apresentado um *tableau de bord* com uma lista indicadores de desempenho para o spa Kalyan, constituída por: rendimento médio por tratamento, rendimento por quarto ocupado, rendimento por hora disponível para tratamento, rendimento por metro quadrado, rendimento por sala de tratamento, rendimento por cliente, duração média do tratamento, produtividade da terapeuta, ocupação do spa, captação de hóspedes do hotel, percentagem de clientes repetidos, custo por quarto de hotel ocupado, custo por tratamentos, Pretende-se que, com o recurso à informação

retirada de cada valor calculado, possa ser possível analisar os valores obtidos e estabelecer objetivos mensuráveis e exequíveis e melhorar o desempenho do Kalyan spa. Esta proposta de indicadores teve como objetivo a avaliação específica do Kalyan spa e, por isso, deve alargar-se o estudo a mais empresas, para uma proposta fidedigna dos indicadores mais utilizados na indústria de spas. No entanto, deve reter-se que a escolha de indicadores para cada spa deve ser adequada às características de cada um, os spas diferem entre si.

Mesmo com as limitações, passa a ser uma primeira abordagem sobre o tema, que poderá ser melhorada com um maior investimento em estudos e investigação.

6. Proposta para trabalhos futuros

Com o aumento de spas em Portugal é importante desenvolver um maior número de estudos relacionados com esta indústria. Apesar da existência de diversos indicadores, são escassos os estudos realizados sobre esta matérias, especialmente em Portugal. É crucial a aposta neste assunto, para permitir às empresas o conhecimento apropriado dos recursos existentes, e ajudar a melhorar o desempenho do seu spa.

Bibliografia

- Balint, C., Pop, C. (2015). Romanian hotel industry profile through the traded hotel companies. 16th Annual Conference on Finance and Accounting, ACFA Prague.
- Bardi, J.A. (2003): Hotel front office management. John Wiley & Sons, Inc (3ª edição)
- Primrose, T & McLemore, F. (2016): Marriott International Completes Acquisition of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Creating World's Largest and Best Hotel Company While Providing Unparalleled Guest Experience. (<http://news.marriott.com/2016/09/marriotts-acquisition-of-starwood-complete/>) consultado a 19/09/2017
- Chibili, M. N. (2016): Basic Management Accounting for the hospitality industry. Noordhoff Uitgevers (2ª edição)
- Colliers International (2014): United Arab Emirates- SPA Market overview.
- Colliers International (2017): Abu Dhabi & Dubai spa Benchmark report – 2016 full year review.
- Daniel, A. (2010). Caracterização do sector turístico em Portugal. Revista de Estudos Politécnicos. Vol. III, nº14, 255-276
- Deloitte (2017): A arte do crescimento – Atlas da hotelaria 2017. (12ª Edição)
- Dopson, L.R. & Hayes, D.K. (2009). Managerial accounting for the hospitality industry. Wiley, New Jersey
- Downey, J. (2008): Spas mean business. Lodging Magazine (Março) 44-47 (http://www.hfdspa.com/news/pr-Apr08_SpasMeanBusiness.pdf)
- Elias-Almeida, A., Miranda, F.J. & Almeida, P. (2016): Customer delight: perception of hotel spa consumers. De Gruyter Open 7(1):13-20
- Fagundes, J.A., Feliu, V.M. R., Soler, C.C. & Lavarda, C.E.F. (2007): Tableau de bord vs Balanced Scorecard. Revista de contabilidade do mestrado de ciências contábeis da UERJ. V12(1) pp.1-16
- Faria et al. (2015): A utilização do uniform system of accounts for the lodging industry (USALI) em Portugal: O caso do Algarve. Vol. XIII (26)
- Fernando, R.H. (2015): A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial – Estudo de caso. ESCE -Instituto Politécnico de Setúbal. Dissertação de mestrado
- Ferreira, A. F. A. C. (2010). Programas de fidelidade em hotelaria: o caso do Porto Bay. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão (Universidade Técnica de Lisboa). Dissertação de Mestrado
- Garrow, J. (2009): Intelligent spas publishes first global spa benchmark report. (Disponível em <https://www.hospitalitynet.org/news/4041737.html> , consultado a 28/03)

- Georgiev, D. (2016): Applying The Uniform System of Accounts for the lodging industry (USALI) for the purposes of financial and management accounting. Journal of Varna University of Economics. Vol. 60 (2)
- Gomicho I. 2017. AHP Hotel Snapshot: 2º trimestre supera estimativas e continua a crescer, in *Ambitur*, 18 de setembro de 2017, disponível em <http://www.ambitur.pt/ahp-hotel-snapshot-2a-trimestre-supera-estimativas-e-continua-a-crescer/>
- 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* Vol. XII 262-275
- Hotel Association Of New York City Inc. (2006): Uniform System OF Accounts For the Lodging Industry- Tenth revised edition.
- Hotel association of new york city, inc (2014): Uniform System of accounts for the lodging industry (11th edition). published by american hotel & lodging educational institute
- HFTP (n.d.): HFTP guide to the usali 11th edition. (Disponível em https://www.hftp.org/hospitality_resources/usali_guide/) Consultado a 12/09/2017)
- Instituto Nacional de Estatística – INE (2017): Estatísticas do turismo – Inquérito às deslocações dos residentes 2016.
- Instituto Nacional de Estatística – INE (2017b): Anuário Estatístico, Portugal 2016.
- Intel
- International Spa Association (ISPA) (2005): Uniform system of financial reporting for Spas. Educational Institute American Hotel & Lodging Association.
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J.A. (2003) *O controlo de gestão* (5ª Edição). Áreas Editora
- Kaplan, R.S. , Norton,D.P. (1996): *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Harvard Business School press, Boston, Massachusetts
- Keller, A.E. (2017): Spa Key Performance Indicators: Which spa KPIs should spa managers know. (Disponível em <http://talkwellness.at/spa-key-performance-indicators/>)
- Kimes, S.E. & Singh, S. (2009): Spa revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (1) 82-95, from Cornell University, School of Hospitality Administration
- Xotels: Landman, P. (n.d.): Spa revenue management KPI. (disponível em: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/spa-revenue-management-kpi>)
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações* (3ª edição). Vida económica

- Madanoglu, M. & Brezina, S. (2008): Resort spas: how are they massaging hotel revenue? - International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (1), 60-66
- Marriott International Inc.: <http://www.marriott.pt/search/findHotels.mi>. Consultado a 26/03/2018 às 18h00
- MKG group (2016): Global Hotel Ranking – Top 10: What Does the Future Hold After the Marriott-Starwood Merger. (https://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-ranking-top-10-what-does-the-future-hold-after-the-marriott-st) Consultado a 06/11/2017
- Neto, R. R. (2016): Fusão Marriott com Starwood cria maiores oportunidades de crescimento. (<https://www.publituris.pt/2016/11/11/fusao-marriott-starwood-cria-maiores-oportunidades-crescimento/>) Consultado a 08/11/2017
- Nikolov, B. (2013). Gestão empresarial – As técnicas de maior sucesso (1ª edição brasileira). BREITTS, INC.
- Neto, R. (2017): Marriott Praia D’el Rey reabre renovado. Disponível em <https://www.publituris.pt/2017/03/28/marriott-praia-del-rey-reabre-renovado/>
- Nunes, C. R. (2009): O controlo de gestão na hotelaria portuguesa. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Dissertação de mestrado.
- Poeiras, A.I. (2009): Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Dissertação de mestrado
- Quesado, P.R., Guzmás, B.A. & Rodrigues, L.L. (2012): O Tableau de bord e o balanced scorecard: Uma análise comparativa. Revista de Contabilidade e Controladoria. V4(2), pp.128-150
- Quintas, M.A. (2006): Organização e Gestão Hoteleira. Vol. II Part IV.
- Redman, B. & Johnson, E. (2005): Retail Management for spas – The art & Science.
- Registo Nacional do Turismo : (Disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>) Consultado a 14/03/2018 às 22h00
- Sabellico, R. (2016): Revenue Management: Indicateurs de performance d’un spa. (Disponível em <https://romainsabellico.com/indicateur-performance-spa-revenue-management/>)
- Sainaghi, R., Philips, P. & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: using a balanced scorecard perspectives’ approach. International Journal of hospitality Management, 34, 150-159
- Sampaio, V.H.S (2015): Controlo de gestão. ESTG – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Dissertação de mestrado

- Santos, L.L., Gomes, C., Faria, A.R., Lunkes, R.J., Malheiros, C., Silva da Rosa, F. & Nunes, C. (2016): Contabilidade de gestão hoteleira. ATF – edições técnicas
- 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 (<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>)
- Singer, J.L. (2005): Spa Metrics & Benchmarks: Measuring and Monitoring your success. (Disponível em http://www.hfdspa.com/pr_nhe_082005.html)
- Singer, J.L. (2008): Spa Economics & Metrics – Do you really know how your spa is doing?. Hotel news resource . Consultado a 20 de Janeiro 2018. Disponível em <https://www.hotelnewsresource.com/article36231.html>
- Singer, J.L. (2008b): Profitable spas: be on-trend rather than trendy. Health Fitness Dynamics, Inc. (http://hfdspa.com/pr_hotelsmag_article-042008.html)
- Singer, J.L. (2009): Spas & Hospitality: Compatible, marketable & Profitable. Hotel News Resource. (Disponível em <https://www.hotelnewsresource.com/article38034>) Consultado a 20/01/2018
- Singer, J.L. (2009b): Spa sustainability strategies for the environment, the guests & your business. Health fitness dynamics, Ins. (<http://www.hfdspa.com/news/pr-SpaSustainability.pdf>)
- Singer, J.L. (2012): How Asset & Financial managers maximize the spa's potential. Hotel Business Review, Setembro.
- SINGER, J.L. & Campsey, B. (2012): Spa profit maximization: how to go from revenue to profits.
- Singer, J.L. & Campsey, B. (2011): SPA Performance & Profitability: What you need to know. HFD Spa.
- Singer, J.L. (2016): The business of spas... still no metrics. Health Fitness Dynamics, Inc. (http://www.hfdspa.com/pr_nhe_082005.html)
- Sistema de Normalização Contabilística (SNC) (2015): (6ª edição). Porto Editora
- Spa Balance Consulting (n.d.): The Essential Spa KPI Kit (Disponível em <http://www.spa-balance.com>)
- Srivastava N. & Maitra, R. (2016): Key performance indicators (KPI) in hospitality industry: an emphasis on accommodation business of 5 star hotels of national capital region. International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH). Volume 2, Issue 1, 2016, PP 34-40
- Starwood hotels: <https://www.starwoodhotels.com/preferredguest/directory/hotels/all/list.html> - Consultado a 26/03/2018 às 18:00

- Stocki, J. (2017): Marriott Buys Starwood: What it means for the travel Industry. (<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4080250.html>) Consultado a 06/11/2017
- Tawil, R.F. (2011): Classifying the hotel spa tourist:A multidimensional qualitative approach. *International Journal of Humanities and social Science*. Vol. I (20)
- Teles, J., Lunkes, R.J. & Gomes, R.K. (2013): Utilização de indicadores de desempenho financeiros em hotéis no sul do brasil. *Revista Turismo ação e visão* 15(3): 354-366
- THR – Asesores en turismo hotelería y recreación, S.A. (2006): 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Saúde e bem-estar. Turismo de Portugal.
- Thorsteinsdottir, K. (2005): Hotels - The state of the european hotel spa sector. Henry Stewart publications. *Journal of Retail & Leisure Property* Vol.4 (3) 272:277
- Valador, N.R.C. (2015): Indicadores chave de desempenho (KPI's) do departamento de F&B – Análise de uma cadeira hoteleira. Peniche: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (Instituto Politécnico de Leiria). Dissertação de mestrado.
- Valente, F. (2008): Rentabilidade: a grande “batalha” a travar pelos spas. *PublTuris* (<https://www.publTuris.pt/2008/05/20/rentabilidade-a-grande-batalha-a-travar-pelos-spas/>)
- Walton, J.K. (2014): Health, sociability, politics and culture. Spas in history, spas and history: an overview. *Journal of Tourism History*. Vol. 4(1) pp. 1.14
- Wolf, N- (2013): A scenario analysis of 2030 German spa tourist and tourism. Victoria University of Wellington. Master Thesis
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2017): Travel & Tourism – Economic Impact 2017, Portugal. (www.wttc.org)
- Wynne Business (2002): Key Financial Indicator for spa success. (Disponível em http://wynnebusiness.com/new2015/wp-content/uploads/Key_Financial_Indicators_For_Spa_Success.pdf)

Anexos

Anexo 1

Ficha de Consulta

De modo a maximizar os benefícios e a sensação de bem-estar dos nossos tratamentos, pedimos que leia e preencha cuidadosamente as seguintes perguntas, dando detalhes quando necessário. Obrigado pela sua colaboração.

Informação Pessoal

Primeiro Nome: _____ Último Nome: _____
Contacto Telefónico: _____ Email: _____
Profissão: _____ Nacionalidade: _____ Data de Nascimento: _____

Consulta Confidencial de Estilo de Vida

Tipo de Pele & Preocupações (assinale):

<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Seca	<input type="checkbox"/> Combinada	<input type="checkbox"/> Oleosa	<input type="checkbox"/> Rugas / Linhas Finas	<input type="checkbox"/> Pigmentação
<input type="checkbox"/> Acne	<input type="checkbox"/> Sensível	<input type="checkbox"/> Extra Sensível	<input type="checkbox"/> Danos Solares	<input type="checkbox"/> Olheiras / Papos	<input type="checkbox"/> Rosácea
Outros (liste por favor): _____					

Usa lentes de contacto?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Usa pestanas falsas?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
-------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------	------------------------------	------------------------------

Qual é a sua rotina atual de cuidados faciais?

Preocupações Corporais

<input type="checkbox"/> Pele Seca	<input type="checkbox"/> Celulite	<input type="checkbox"/> Excesso de Peso	<input type="checkbox"/> Má Circulação	<input type="checkbox"/> Dores	<input type="checkbox"/> Varizes
Outros (liste por favor): _____					

Qual é a sua rotina atual de cuidados corporais?

Sofre de qualquer uma das seguintes condições médicas?

<input type="checkbox"/> Alergias	<input type="checkbox"/> Eczemas	<input type="checkbox"/> Artrite	<input type="checkbox"/> Hipertiroidismo	<input type="checkbox"/> Asma
<input type="checkbox"/> Problemas de Costas	<input type="checkbox"/> Câncer	<input type="checkbox"/> Claustrofobia	<input type="checkbox"/> Problemas Intestinais	<input type="checkbox"/> Epilepsia
<input type="checkbox"/> Problemas de Coração	<input type="checkbox"/> Varizes	<input type="checkbox"/> Reumatismo	<input type="checkbox"/> Alergia ao Iodo (Algas)	<input type="checkbox"/> Psoríase
<input type="checkbox"/> Pressão Arterial Baixa/Alta	<input type="checkbox"/> Diabetes	<input type="checkbox"/> Gravidez	<input type="checkbox"/> Amamentação	<input type="checkbox"/> SII
Outro (liste por favor): _____				

Pressão efetuada durante a massagem (opte por favor):

<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

De forma a podermos realizar o seu serviço (s) e evitar possíveis contraindicações, por favor, listar todos os problemas de saúde, incluindo cirurgias, condições, alergias, e planos de tratamento ou diagnóstico prescrito nos últimos três anos:

Declaro que entendo, reconheço e concordo que: (I) estou ciente de que as instalações e serviços oferecidos pelo Kalyan Spa envolvem riscos, (II) forneci acima todas as informações relevantes sobre o meu estado de saúde atual, (III) procuro os serviços aqui prestados de livre vontade, (IV) assumo todos os riscos a eles associado, e (V) compreendo que este tratamento é feito por minha conta e risco e que a gerência do Kalyan Spa e os seus colaboradores não assumem qualquer tipo de responsabilidade. Segundo o Decreto - Lei nº 47 344, de 25 Novembro 1966 (parte 4), Artigo 800/2.

Autorizo o envio de informação acerca de promoções e novidades do Kalyan Spa.

Assinatura: _____ Data: _____

Anexo 2

CHECK LIST AT YOUR SERVICE

DATA: ____/____/____

ÀS 7H00 E ÀS 15H00 ANTES DE COMEÇAR O TURNO:

- Passagem turno, que inclui: Ler a Passagem de Turno e todas situações pendentes
- Ler BEO dos eventos previstos para o dia/salas de reunião ocupadas
- Ler Day by Day dos grupos a chegar, ETA, etc

TURNO DA MANHÃ:

- Levantar as chaves no Departamento de Segurança (Storage AYS e Site Inspection)
- Se houver Breakfast bags, entregar ao Room Service
- Imprimir os Emergency Reports
- Verificar se as Wake Up Calls foram todas efetuadas, imprimir relatório e arquivar
- Preencher o quadro branco do AYS com todas as informações necessárias (Relatório Arrivals by VIP) + escrever no quadro branco dos Standup, o tema semanal e o move do dia.
- Abrir Kids Corner (08:00h)
- Preencher a folha de meteorologia e enviar por email para Recep., Guest Services, Spa, HC e Resort Recep. Imprimir uma folha e colocá-la na secretária dos Guest Services.
- Inserir as ETA's dos grupos, através do relatório da PAGS, enviado pelo Night Auditor
- Recolher os Jornais (2 informativos e 2 desportivos) na Giftshop para entregar ao Contato e ao Health club.
- Verificar WMIB da noite anterior e inserir informação nos Profile Notes.
- Verificar com a coz. a sopa, carne e peixe do dia e a info 86. Preencher o quadro do Room Service.
- Passagem de turno completa no Back Office, com resumo de tudo o que se passou de importante.

Assinatura Telefonista: _____

TURNO DA TARDE: 15:10H - REUNIR PARA O STANDUP BREAFIG

- Imprimir os Emergency Reports.
- Atualizar o quadro branco com todas as informações necessárias.
- Perguntar qual o prato de peixe e de carne disponível no buffet do Tempera.
- Recolher os 4 jornais e entregar à Giftshop. Caso haja jornais que desapareceram, inserir a inform. no doc. *Quebras de Jornais* e indicar a que departamento deve ser imputado o custo do jornal.
- Através do relatório Package F&B Detailed, para o dia seguinte, inserir nas reservas com HB para reservar hora no rest.
- Inserir Amenities nas reservas com chegada para o dia seguinte (Relatório Arrivals)
- Após todos os check-ins estarem feitos, verificar com o relatório *Birthday Today*, os aniversariantes em casa e colocar o trace do *Amenitie* de Aniver. no dia e # correspondente.
- Fechar Kids Corner (23:00h)
- Imprimir o relatório das *Wake Up Calls* para o dia seguinte (mesmo que não haja), preencher o documento em papel e entregar ao Night Auditor
- Enviar documento WMIB para o grupo feedback
- Recolher o correio da receção e deixar no Departamento de Segurança.
- Fechar o Storage à chave e entregar as chaves (Storage AYS e Site Inspection) no Departamento de Segurança.
- Deixar o Back Office limpo e arrumado para o turno seguinte.

Assinatura Telefonista: _____

TAREFAS COMUNS AOS 2 TURNOS:

- O Verificar os *Lost & Found* pendentes (verificar sempre todos os L&F, mesmo aqueles que vêm diretamente dos quartos sem passar pelo HSK);
- O Atualizar a lista telefónica sempre que houver uma informação nova;
- O Atualizar os Posters dos elevadores;
- O Aos domingos: preencher o *Log Book*;
- O Registrar transferências internas sempre que se imprime algo referente a outro departamento;
- O Efetuar pedido de material para o Storage AYS (mensalmente);
- O No fim do mês enviar à Paula Cotovio, as quebras dos jornais e as transferências internas.

Informações:

Peixe do dia:

Inf. 86:

Tempera – Carne:

Peixe:

BKI: Hoje _____ Amanhã _____

NOTAS:

Anexo 3

Anexo 4

K A L Y A N

S P A

Venha usufruir da tranquilidade dos nossos tratamentos e deixe-se levar por um ambiente relaxante e envolvente. Descanse a mente e o corpo com a nossa experiência Spa.

Embrace yourself within a relaxing environment while enjoying one of our soothing treatments. Allow your mind and body to surrender to our Spa experience.



RITUAIS DE ROSTO FACE RITUALS

Pro - Collagen Quartz Lift	60 min	120€
Visible Brilliance	60 min	110€
S.O.S Purifying Facial	60 min	100€
Oxygen Skincare	60 min	100€
Skin Specifics	50 min	90€



RITUAIS DE ROSTO PARA HOMEM FACE RITUALS FOR MEN

Skin IQ Facial	60 min	120€
Urban Cleanse Facial	60 min	120€



RITUAIS DE MASSAGEM MASSAGE RITUALS

Holistic Hot Stones	90 min	120€
Sports <i>(tecido profundo / deep tissue)</i>	90 min 60 min	110€ 80€
Backswing <i>(com pedras quentes / with hot stones)</i>	60 min	80€
De- Stress	60 min	70€
Mother-to-be <i>(recomendado a partir das 14 semanas de gestação) (recommended after 14 weeks of pregnancy)</i>	60 min	80€
Back Massage	60 min 30 min	75€ 50€
Leg Massage	30 min	50€



RITUAIS DO CASAL COUPLE RITUALS

"In Love " Ritual <i>(2 pax)</i>	120 min	240€
Massagem Pedras Quentes <i>Hot Stones Massage</i>	90 min	220€
Massagem de Casal <i>(2 pax)</i> <i>Couples Massage</i>	60 min	160€



TRATAMENTOS DETOX BODY DETOX TREATMENT

Body and Mind Cleansers	150 min	215€
Ionithermie*	90 min	120€
Body Sculpting <i>(para ela / for her)</i>	60 min	100€

* Também dispomos de packs.
We also have packages.



PACOTES SPA SPA PACKAGES

Absolute Spa Ritual <i>(para ela / for her)</i>	120 min	165€
Total Time Out <i>(para ele / for him)</i>	120 min	165€
Revitalizing Body <i>(with mini facial)</i>	100 min	160€
Active	120 min	120€



TRATAMENTOS PARA ADOLESCENTES TREATMENTS FOR TEENS *

Paraíso para Mãe e Filha <i>(2 pax)</i> <i>Mother / Daughter-Paradise Massage</i>	50 min	120€
Massagem para Pai e Filho <i>(2 pax)</i> <i>Father / Son Chill Out Massage</i>	50 min	120€
Back Massage	30 min	50€
Happy Hands & Feet <i>(mini manicure + mini pedicure)</i>	70 min	70€

* Consideram-se para este efeito os adolescentes entre os 7 e os 16 anos
We consider teens between 7 and 16 years old



ESSENCIAIS DE CORPO | Exfoliação BODY ESSENTIALS | Scrubs

Exotic Coconut Rub and Milk Ritual Wrap	50 min	70€
Exotic Lime and Ginger Salt Glow	40 min	50€

ESSENCIAIS | Mãos e Pés ESSENTIALS | Hands & Feet



Pedicure Deluxe Deluxe Pedicure*	55€
Manicure Deluxe Deluxe Manicure*	45€
Unha de Gel Gel Nails	40€
Manutenção de Unha de Gel Gel Refill	15€
Pintura de Unhas Nails Paint	15€

*Faça o upgrade para Gelinho por apenas 20€. Upgrade to Gel Polish only for 20€.

ESSENCIAIS | ESSENTIALS Cabeleireiro | Hair Salon*



Coloração ou nuances / Colour or Highlights	
Cabelo Longo Long Hair	70€
Cabelo Médio Medium Hair	50€
Cabelo curto Short Hair	45€

Lavagem e Secagem (com ou sem corte) Wash & Dry (with or without haircut)

Cabelo Longo Long Hair	50€
Cabelo Médio Medium Hair	45€
Cabelo Curto Short Hair	40€
Homem Men	35€
Criança Kid	25€

* Nota: O serviço de cabeleireiro encontra-se disponível às quintas-feiras mediante reserva prévia de 12h/ 24h.
Note: The hairdressing service is available on Thursdays by appointment with 12/ 24h in advance.



Depilação | Waxing

Costas e Peito Back and Chest (homem / man)	40€
Costas ou Peito Back or Chest (homem / man)	25€
Perna Inteira Full Leg	35€
Meia Perna Half Leg	25€
Virilhas Profundas Brazilian Wax	30€
Virilhas Bikini Wax	20€
Braço Arm	15€
Axila Under Arm	12€
Buço ou Queixo Upper Lip & Chin	8€
Contorno de Sobrancelhas Shaping Eyebrows	10€

KALYAN SPA

POLÍTICA DE CANCELAMENTO

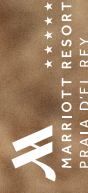
Em caso de cancelamento, os valores cobrados são:

- Nas 24 horas antecedentes - 50% do valor do serviço reservado;
- No próprio dia - 100% do valor do serviço reservado;
- Falta de comparência - 100% do valor do serviço reservado;
- Reservas efetuadas para o próprio dia - Cancelamento ou Falta de Comparência - 100% do valor do serviço reservado.

CANCELLATION POLICY

In case of cancellation, the amounts charged are:

- In the last 24 hours - 50% of the reserved services;
- On the same day - 100% of the reserved services;
- No show - 100% of the reserved services;
- Reservations made on the day - Cancellation or No Show - 100% of the reserved service.



SERVIÇOS | SERVICES

T: (+351) 262 905 100

spa@marriott-pdr.pt

www.marriott-pdr.pt