

DM

**Estratégias de Revenue Management no Spa**  
Caso prático Laurea Spa

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Ana Carolina Rodrigues Gonçalves**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

setembro | 2023

# **Estratégias de Revenue Management no Spa**

## **Caso prático Laurea Spa**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Ana Carolina Rodrigues Gonçalves**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Carla Isabel Santos de Sousa Bento

COORIENTAÇÃO

Fátima Bento dos Reis

## Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer aos meus pais, por todo o apoio, carinho e motivação que me deram no decorrer do desenvolvimento desta dissertação aplicado.

Deixo também umas palavras de apreço a todo o Grupo Savoy Signature, que autorizou a utilização de dados do Laurea Spa para análise e investigação.

Um agradecimento em conjunto à UMa e o IPLeiria por me proporcionar a oportunidade de me ajudar a crescer académica e profissionalmente com a realização desta dissertação para a obtenção do grau de Mestre académico.

Por último, à minha orientadora Prof. Doutora Carla Isabel Santos de Sousa Bento com coorientação da Prof. Dra. Fátima Bento dos Reis que sempre se mostraram disponíveis para ajudar e esclarecer qualquer dúvida ou dar as melhores diretrizes possíveis.

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Resumo

A indústria de Spa é um sector em rápido crescimento nos mercados mais vastos do bem-estar e da hospitalidade. Para garantir um crescimento e uma rentabilidade sustentáveis, os operadores de Spas têm de desenvolver e aplicar estratégias eficazes na gestão de receitas.

A análise das estratégias de receitas no sector de Spa realça a importância dos preços, da oferta de serviços, do marketing e da eficiência operacional: A fixação dos preços, a diversificação dos serviços, as campanhas de marketing orientadas e a racionalização das operações contribuem para o crescimento das receitas e para o êxito do sector das estâncias termais.

O principal objetivo desta dissertação foi definir várias estratégias de *Revenue Management* através da análise de indicadores de desempenho de forma a melhorar a performance objeto em estudo, *Laurea Spa*. Trazendo de novo uma aplicação prática de Engenharia de Menus aplicado ao departamento de Spa, permitindo fornecer uma visão mais clara dos tratamentos e massagens com maior e menor importância e impacto.

Palavras-chave: Revenue Management, Indústria de Spa, Indicadores de Desempenho, Engenharia de Menus, Engenharia de Menus para Spa

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Abstract

The Spa industry is a rapidly growing sector within the broader wellness and hospitality markets. Spa operators need to develop and implement effective revenue strategies to ensure sustainable growth and profitability.

Examining revenue strategies in the Spa industry emphasises the importance of pricing, service offerings, marketing, and operational efficiency: Effective pricing, diversification of services, targeted marketing campaigns, and streamlined operations contribute to revenue growth and success in the Spa sector.

The main objective of this dissertation was to define various Revenue Management strategies by analysing performance indicators in order to improve the performance of the object under study, Laurea Spa. It brings back a practical application of Menu Engineering applied to the Spa department, allowing for a clearer vision of the treatments and massages with greater and lesser importance and impact.

Key words: Revenue Management, Spa Industry, Key Performance Indicators, Menu Engineering, Menu Engineering for Spa

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico .....	3
1.1. Revenue Management .....	3
1.2. Revenue Management aplicado ao setor hoteleiro.....	5
1.2.1. Ferramentas de Revenue Management .....	7
1.2.2. Processo de Gestão de Receita .....	8
1.3. Turismo de Saúde e Bem-Estar e os Spa.....	11
1.3.1. Enquadramento Histórico.....	12
1.3.2. O Spa.....	13
1.3.2.1. Spas em Portugal e na Região Autónoma da Madeira .....	14
1.3.2.2. Vantagens e desvantagens da construção de Spa numa unidade hoteleira	15
1.4. Revenue Management aplicado ao departamento de Spa .....	17
1.4.1. Segmentação de clientes.....	19
1.4.2. Indicadores de Performance – Definição e Principais Indicadores.....	20
1.4.3. Menu Engineering – Definição e Características .....	28
Capítulo II – Apresentação do Spa: Laurea Spa .....	33
2.1. Savoy Palace – Tribute Cosmopolitan Resort.....	33
2.2. Laurea Spa.....	34
2.2.1. Informações Gerais e Conceito .....	35
2.2.2. Marcas e Tratamentos .....	36
2.2.2.1. Tratamentos Exclusivos Laurea Spa .....	37
2.2.2.2. Sodashi .....	37
2.2.2.3. Linda Meredith.....	38
2.2.2.4. Aromatherapy Associates.....	39
2.2.2.5. Vitaman .....	40
2.2.2.6. Gentlemen’s Tonic .....	40

## Estratégias de Revenue Management no Spa

---

2.2.2.7.	Margaret Dabbs .....	41
2.2.2.8.	Outros tratamentos .....	41
Capítulo III – Metodologia.....		43
Capítulo IV – Análise de Dados.....		45
4.1.	KPI – Análise de Dados e Sugestões de Melhoria .....	46
4.1.1.	Indicadores gerais.....	47
4.1.2.	Indicadores de Receita .....	52
4.1.2.1.	Indicadores de receita de tratamentos .....	53
4.1.2.2.	Indicadores de receita de mercadorias/retail .....	58
4.1.2.3.	Indicadores de receita do Spa.....	60
4.1.3.	Sugestões de Melhoria – Key Performance Indicators .....	62
4.2.	Menu Engineering – Análise de Dados e Sugestões de Melhoria.....	64
4.2.1.	Tratamentos Faciais vs. Tratamentos e Massagens Corporais.....	66
4.2.1.1.	Tratamentos Faciais.....	66
4.2.1.2.	Tratamentos e Massagens Corporais.....	69
4.2.2.	Comparação de Métodos – Menu Engineering .....	73
4.2.3.	Sugestões de Melhoria – Menu Engineering.....	75
Conclusão .....		79
Referências Bibliográficas .....		83
Anexo I - Entrevista .....		89
Anexo II – Dashboard .....		82
Anexo III – Sugestão de nova carta .....		88

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1. – Ferramentas de gestão de receitas .....	8
Tabela 1.2. – Classificação de categorias – Menu Engineering .....	30
Tabela 4.1. – Trimestre com maior afluência – por número de clientes, em 2022 .....	48
Tabela 4.2. – Menu Engineering .....	64
Tabela 4.3. – Menu Engineering – Tratamentos Faciais .....	67
Tabela 4.4. – Legenda da Matriz do Menu Engineering dos tratamentos faciais .....	68
Tabela 4.5. – Menu Engineering – Tratamentos e Massagens Corporais .....	70
Tabela 4.6. – Legenda da Matriz do Menu Engineering dos tratamentos e massagens corporais .....	72
Tabela 4.7. – Menu Engineering – Tabela Resumo.....	74

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Índice de Figuras

Figura 2.1. – Savoy Palace .....	33
Figura 2.2. – Laurea Spa .....	34
Figura 2.3. – Sala de Relaxamento I .....	35
Figura 2.4. – Sala de Relaxamento II .....	35
Figura 2.5. – Piscina principal Laurea Spa .....	35
Figura 2.6. – Massagens e Tratamentos .....	36
Figura 4.1. – Área predominante no Menu .....	77

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.01. – Horas com maior frequências – por número de clientes (2022) .....	47
Gráfico 4.02. – ATR vs. Taxa de Ocupação, por trimestre, em 2022 .....	49
Gráfico 4.03. – Valor médio de tratamentos por clientes vs. Preço médio por clientes, por trimestre, em 2022 .....	50
Gráfico 4.04. – Taxa de captação vs. Peso dos clientes internos vs. Peso dos clientes externos, por trimestre, em 2022 .....	51
Gráfico 4.05. – RevPATH vs. Peso de Tratamentos por horas disponíveis, por trimestre, em 2022 .....	53
Gráfico 4.06. – RevPATR vs. Número de tratamentos por sala de tratamento, por trimestre, em 2022 .....	56
Gráfico 4.07. – Peso das receitas de tratamentos vs. Peso dos custos diretos de tratamentos, por trimestre, em 2022 .....	56
Gráfico 4.08. – Peso da Receita de Tratamentos vs. Peso da Receita de Massagens, por trimestre, em 2022 .....	57
Gráfico 4.09. – Peso das vendas de Retail, por trimestre, em 2022 .....	58
Gráfico 4.10. – Peso das vendas por tipo de Retail, por trimestre, em 2022 .....	59
Gráfico 4.11. – SRevPAR, por trimestre, em 2022 .....	60
Gráfico 4.12. – Receita de tratamentos Vs. Receita de Retail, por m <sup>2</sup> , por trimestre, em 2022.....	61
Gráfico 4.13. – Matriz do Menu Engineering dos tratamentos faciais .....	68
Gráfico 4.14. – Matriz do Menu Engineering dos tratamentos e massagens corporais .....	71

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ADR	Preço medio diário / <i>Average Daily Rate</i>
ATR	Preço médio por tratamento / <i>Average Treatment Rate</i>
EBD	Desconto por reserva com antecedência / <i>Early Booking Discount</i>
F&B	Comidas e Bebidas / <i>Food &amp; Beverage</i>
GOPPAR	Lucro Operacional Bruto por quarto disponível / <i>Gross operating profit per available room</i>
KPI	Indicadores de desempenho / <i>Key Performance Indicators</i>
LHW	<i>Leading Hotels of the World</i>
OTB	<i>On The Books</i>
POS	<i>Point-of-Sale System</i>
PMS	<i>Property Management System</i>
RevPASH	Receita por horas disponíveis numa sala / <i>Revenue per Available Seat Hour</i>
RevPATH	Receita por hora de tratamento disponível / <i>Revenue per Available Treatment Hour</i>
RevPATR	Receita por sala de tratamento disponível / <i>Revenue per Available Treatment room</i>
RM	Gestão de receita / <i>Revenue Management</i>
SNS	Sistema Nacional de Saúde
SPE	<i>Savoy Premium Experience</i>
SRevPAR / SPAR	Receita do Spa por quarto disponível / <i>Spa Revenue per Available room</i>
SRevPOR / SPOR	Receita do Spa por quarto ocupado / <i>Spa Revenue per occupied Guest room</i>
TrevPAR	Receita total por quarto disponível / <i>Total Revenue per Available room</i>

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Introdução

O setor de serviços tem experimentado um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado pela busca, cada vez maior, das pessoas por experiências de bem-estar e relaxamento. Nesse contexto, os Spas surgem como refúgios de tranquilidade, oferecendo uma ampla gama de tratamentos terapêuticos e serviços voltados para a promoção do equilíbrio físico e mental dos clientes. No entanto, num mercado altamente competitivo e em constante evolução, torna-se essencial que os Spas adotem estratégias eficazes de gestão para otimizar os seus recursos e maximizar a sua receita. O Spa aliado ao Revenue Management segue como uma abordagem estratégica que visa melhorar a tomada de decisões relacionadas à precificação e disponibilidade de serviços, com base na compreensão das preferências e comportamentos dos clientes.

Assim, no âmbito do Mestrado de Gestão Hoteleira, foi realizado uma Dissertação de mestrado com o tema “Estratégias de Revenue Manager no Spa – Caso Prático Laurea Spa” que tem como objetivo explorar e analisar a aplicação do Revenue Management no contexto dos Spas através da definição de estratégias com o principal foco em duas métricas: Indicadores de Desempenho e Menu Engineering.

Assim sendo, foi escolhido para análise quantitativa aos dados fornecidos pelo hotel o que nos permitiu realizar uma análise mais profunda e enquadrada num contexto particular, do *Laurea Spa*. Ao longo desta dissertação serão usadas várias técnicas de recolha de informações, tais como, entrevistas e análise de dados do Spa em estudo.

Nesta análise quantitativa, tivemos uma vertente descritiva e explicativa, ou seja, será detalhadamente apresentada toda a análise de dados obtida através de documentos ou entrevistas requeridas à direção do hotel onde o Spa está inserido, Savoy Palace, tal como à diretora do Spa, Dra. Susana Correia, e possíveis sugestões que o Spa possa implementar num futuro de modo a melhor a sua prestação.

Assim sendo, o caso prático em estudo nesta dissertação é o Laurea Spa, localizado no Funchal, ilha da Madeira, inserido num hotel de 5 estrelas, Savoy Palace. Este hotel faz parte da cadeia madeirense de hotéis, *Savoy Signature*, que neste momento possui 7 unidades hoteleiras todas localizadas na ilha da Madeira.

Através de uma revisão da literatura existente, serão identificados os principais conceitos e técnicas relacionadas com a gestão de receitas, bem como a sua adaptação ao setor de Spas.

Para isso, serão utilizadas diversas fontes de informações, a fim de fornecer uma análise fundamentada sobre o tema, sempre com o objetivo de aplicar a estratégia de *Revenue Management* em caso prático a sua análise, através da gestão e análise de indicadores de RM. Posteriormente à análise, serão sugeridas estratégias para melhorar a *performance* da unidade de Spa em estudo, o *Laurea Spa*.

Esta dissertação está dividida principalmente em 3 grandes temas: introdução teórica das duas grandes estratégias de RM em investigação – *KPY* e *Menu Engineering* na sua aplicabilidade ao departamento de Spa (Ponto 1.4). Posteriormente, durante o Capítulo II, serão fornecidos dados e informações referentes ao objeto sob investigação – o *Laurea Spa*. Posteriormente, o terceiro e maior tema deste trabalho, Capítulo IV, irão ser analisados todos os dados obtido do objeto em estudo, tanto através da análise e discussão dos dados obtido s através dos Indicadores de Performance como através do Menu Engineering, posteriormente serão dadas sugestões de melhoramento em ambas as estratégias de RM, de forma a melhorar a prestação deste Spa, de reforçar que estas sugestões ainda não foram implementadas no Spa e são apenas possíveis medidas de melhoramentos de *performance*.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

### 1.1. Revenue Management

O RM, foi primeiramente desenvolvido para a área da indústria aérea, no entanto, e cada vez mais, tem vindo a se expandir para o seu estado atual, uma prática comum numa vasta gama de indústrias. O RM, independentemente do campo da área tem vindo a ganhar um novo impacto nas empresas internacionais, devido ao forte investimento em investigação e pesquisas sobre este específico tema.

Seguem algumas das principais características do *Revenue Management*:

1. Segundo Baker & Collier (1999) o *RM* é definido através de aplicação de estratégias como: a utilização de preços dinâmicos, *overbookings*, e atribuição de segmentações de mercado para maximização de receitas a curto prazo para a empresa. Esta gestão de receitas está diretamente ligada à oferta da lei e da procura, criada por Adam Smith, com o principal objetivo de equilibrar e estabilizar os valores da oferta e procura de um determinado bem ou serviço (Brody, 1987).
2. Kimes (1989; 2003) afirma que é necessário criar estratégias de preços de modo que o bem ou serviço vendido ao cliente seja no momento certo, à hora certa e com o preço certo.
3. Haddas (2008) declara que uma das grandes estratégias de RM era a implementação de segmentação dos clientes com base nas suas intenções de compra. Desta forma era possível criar um plano de estratégia mais aprofundado para cada tipo de segmentação, maximizando o maior número de receita possível dependendo do cliente.
4. Klein (2020), o RM tem como principal objetivo vender um inventário fixo num determinado período com base em estabelecer um conjunto de serviços ou bens diferenciados através do preço de forma a controlar, dinamicamente, o volume de vendas e receita líquida destes bens e serviços. Atualmente, a pesquisa relacionada com o RM está focada em desenvolver abordagens mais avançadas para entender, estimar e antecipar a procura dos clientes. Além disso, procura-se otimizar as decisões tomadas para gerir essa procura, tudo isso com um alto grau de automação. A introdução de tais sistemas automatizados conduziu a melhorias significativas das receitas em vários

sectores onde estas estratégias são aplicadas, não só em sectores de transportes, mas em várias áreas da hotelaria.

Cross (1997), afirma que a gestão de receita pode funcionar com sucesso em qualquer área de qualquer indústria, apenas necessitava de haver um inventário fixo para venda, períodos com procura variadas, previsão da procura futura e capacidade de segmentar consoante o perfil e necessidades de cada cliente.

## 1.2. Revenue Management aplicado ao setor hoteleiro

No sector hoteleiro, a gestão de receitas é realizada através da monitorização constante do inventário vendido e do inventário que falta vender, através de previsões e de análises de evolução diária da ocupação de forma a tentar perceber o comportamento dos clientes e prever a evolução da ocupação do hotel.

Com esta gestão de inventário, permite que o hotel tome decisões mais informadas de forma a otimizar o inventário disponível e maximizar os lucros através da maximização da receita total, tendo sempre em conta a sensibilidade dos clientes aos preços (Talluri & Van Ryzin, 2004).

Segundo Ivanov & Zhechev (2012), no processo de RM, os elementos fulcrais das reservas para análise são: o estado de reserva (confirmado, cancelado, opção, entre outras), as tipologias de quarto referentes à reserva, a quantidade de quartos, o número de pessoas, a duração de estadia, a política de cancelamento (reembolsável ou não reembolsável), o valor médio e o valor total e os termos e condições da reserva e pagamento.

Com o intuito de obter, da forma mais fidedigna possível, uma maior coerência na análise de dados analíticos é necessário, desde o momento da inserção da reserva em sistema, que toda a informação esteja correctamente. De forma que haja uma menor falha humana na inserção de reserva, é necessário criar sistemas de automatização de inserção automática de reservas (Cetin et al., 2016).

A gestão de inventário é um dos pilares em que o RM se apoia. Através desta gestão é possível controlar a quantidade de serviços vendidos diariamente de forma a verificar se houve alguma variação num determinado período. O *Pick-up* é o termo usado para definir a quantidade de quartos que foram reservados num determinado período futuro, com o objetivo principal de estudar a procura real que existe para um determinado hotel (Lago Ferreira da Costa, 2017; Santos de Sousa Bento, 2015).

Outro pilar importante para o RM é o conceito de *Upselling*, ou seja, é uma estratégia usada com o principal objetivo de aumentar o valor médio das vendas destes serviços, dando ao hóspede uma oportunidade de melhorar a sua experiência da sua estadia. Este *Upselling* poderá ser abrangente a um conjunto de ofertas: *Upgrades* de Quarto (é possível, após a receção

da reserva do hóspede, sugerir um upgrade de quarto com melhor vista ou comodidades premium), pacotes especiais (pacotes de comidas e bebidas, pacotes desenvolvidos para épocas festivas – jantar romântico no dia dos namorados, entre outros), serviços adicionais (*Early Check-in* ou *Late Check-out*, estacionamento gratuito), realizar ofertas personalizadas consoante os gostos específicos do hóspede e sugerir um *upsell* com vendas cruzadas envolvendo vários sectores (por exemplo, upgrade de quarto com um serviço de Spa incluído) (Lago Ferreira da Costa, 2017).

Adicionalmente, o *Benchmarking*, pertence também a um dos pilares de RM, focando-se, principalmente, na análise de tarifas e estratégias de outras empresas do mesmo sector é outra das estratégias usadas, assim, é possível determinar o que os concorrentes diretos estão a praticar e se está a ser eficaz em comparação com as tarifas e políticas internas da empresa.

No entanto, é importante referir que o sistema de RM, apesar de ser bastante analítico e sempre fundamentado em dados obtidos e previsões, é facilmente suscetível e influenciado por fatores externos e internos. Alguns dos exemplos de fatores internos são: a mudança de objetivos de empresa, mudança de estratégia (deixar de focar na ocupação para focar na receita) e a situação interna da empresa. Por outro lado, alguns dos fatores externos podem ser: mudança de legislação, nova concorrência, mudança da imagem do destino e até catástrofes naturais (Ivanov & Zhechev, 2012). Assim é necessário que o processo de RM tenha todas estas situações em mente e seja flexível para se adaptar a cada situação.

Até agora, a maior parte da investigação realizada na área de RM no sector da hotelaria era unicamente na área dos quartos e alojamento, no entanto, esta ideia tem vindo cada vez mais a mudar com o avançar dos anos, começando já a incluir outras áreas do hotel no RM. Um dos grandes exemplos é o departamento de comida e bebidas, onde cada vez mais tem vindo a haver novas pesquisas e desenvolvimentos em torno desta nova fonte de RM.

Cada vez mais, caminhamos em torno do conceito de Gestão de Receita Total (*Total Revenue Management*), designa-se como a gestão da fonte de receita em todos os departamentos dentro do sector hoteleiro, não apenas alojamento, mas contando também com o departamento de comidas e bebidas, Spa, Fitness, campos de golfs, casinos, entre outros serviços extras que podem existir dentro da unidade hoteleira (Helmond, 2020).

### 1.2.1. Ferramentas de Revenue Management

Para uma melhor análise dos resultados da gestão de receitas, como referido anteriormente, são utilizadas várias estratégias e vários indicadores de desempenho, mais conhecidos como *Key Performance Indicators (KPIs)*.

Alguns dos indicadores mais importantes na análise de dados de receitas são: a tarifa média diária (ADR – *Average daily rate*), a receita por quarto disponível (*RevPAR – Revenue per Available room*), a receita total por quarto disponível, inclui ainda a receita de outros departamentos para além do de alojamento (*TrevPAR – Total Revenue per Available room*), o lucro operacional bruto por quarto disponível (*GOPPAR – Gross operating profit per available room*), a taxa de ocupação, entre outros (Barth, 2002; Hoogenboom, 2012; Lieberman, 2003).

Existem principalmente duas grandes áreas, quando falamos sobre ferramentas usadas na gestão de receitas. Uma gestão de receitas usando políticas de preço, e outra não recorrendo a políticas de preço. Na tabela 1.1., adaptação da tabela criada por Ivanov, S., & Zhechevcv, V. (2012) é possível verificar quais as estratégias que faziam parte dentro de cada política de gestão de receita, sendo esta com uso ou não uso a estratégias de preço, tal como os autores que se focavam no desenvolvimento de cada uma destas estratégias.

Com a análise da Tabela 1.1., é possível verificar que as estratégias de gestão de alojamento que não recorrem ao uso de estratégias de preço utilizam a gestão de inventário como principal fonte de gestão de receitas, muitas vezes recorrendo a *Overbooking* que, através de dados históricos, conseguem prever, aproximadamente, a quantidade de cancelamentos que poderá haver. Caso haja menos cancelamentos que o previsto, contam com hotéis parceiros ou quartos fora de inventários para alojar os hóspedes, além disto, ainda oferecem ao cliente algum benefício extra pelo inconveniente.

Por outro lado, quando falamos sobre estratégias de gestão de alojamento que recorrem à utilização de estratégias de preços, o Revenue Manager, gere os preços consoante a ocupação geral do hotel, havendo sempre uma política de preço dinâmica, diretamente relacionada com a lei de oferta e procura, tendo também atenção, aos custos por quarto e por ocupação que o hotel possui, existindo sempre como objetivo chegar ao *budget* e ultrapassar o ponto crítico e margem de segurança do capital da empresa hoteleira.

## Estratégias de Revenue Management no Spa

### Ferramentas de gestão de receitas - revisão de bibliografia

Tópicos de pesquisa		Artigos selecionados	
<b>Estratégia de RM recorrendo ao não uso de estratégias de preço</b>			
Gestão de Inventário	Gestão da capacidade geral		Pullman & Rogers (2010)
	Overbookings	Alavanca ideal de overbooking	Ivanov (2006, 2007); Koide & Ishii (2005); Netessine & Shumsky (2002)
		Passantes	Ivanov (2006)
	Controlo da estadia média		Ismail (2002); Vinod (2004)
	Garantia da disponibilidade dos quartos		Noone, Kimes & Renaghan (2003)
Gestão do canal		Choi & Kimes (2022); Mmyung, Li & Bai (2009); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
<b>Estratégia de RM recorrendo ao uso de estratégias de preço</b>			
Estratégias de preço gerais		Collins & Parsa (2006); Hung, Shang & Wang (2010); Shy (2008)	
Discriminação de preços e cercas de tarifas		Hanks, Cross & Noland (2002); Kimes & Wirtz (2003); Ng (2009); Shy (2008); Traner, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Determinação de ótimas tarifas de quartos		Pan (2007)	
Preço Dinâmico		Palmer & Mc-Mahon-Beattie (2008); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Apresentação de preço		Noone & Mattila (2009)	
Garantia do menor preço		Carvell & Quan (2008); Demirciftci, Cobanoglu, Beldona & Cumming (2010)	
Ótima atribuição de tarifa por quarto (distribuição por quarto)		Baker, Murphy & Jayaraman (2002); El Gayar, Saleh, Atiya, El-Shishiny, Zakhary & Habib (2011); Guardix, Cortes, Onieva & Munuzuri (2010); Harewood (2006)	

Tabela 1.1. – Ferramentas de gestão de receitas

Adaptado de: Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). *Tourism. Hotel revenue management - a critical literature review*, pp. 175-197.

### 1.2.2. Processo de Gestão de Receita

Após a implementação das várias estratégias, é necessário verificar se estas estão a produzir frutos positivos ou negativos face ao que havia anteriormente. Esta análise é possível através de um processo de controlo e constante verificação de resultados da gestão de receitas.

Existem vários modelos de gestão e monitorização de RM, com mais ou menos etapas e mais ou menos focados unicamente no RM ou na gestão de Marketing.

Elaborado por Jones e Hamilton (1992), existe um processo que recorre a estratégias de manipulação de preços, constituído por sete etapas, tendo, como principal foco do seu processo o *forecasting*, ou seja, a previsão futura com base no histórico de dados de informação, sendo das etapas mais importantes deste processo uma forte implementação de uma cultura de receita, análise dos padrões de procura por segmentação de mercados.

Outro processo também falado, criado por Emeksiz et al. (2006), este constituído por 5 etapas, avalia e monitoriza constantemente as estratégias de Revenue Management, sendo esta a principal vantagem do uso deste processo:

1. Preparação;
2. Fornecimento e análise da procura;
3. Implementação de estratégias de RM;
4. Avaliação das atividades;
5. Monitorização e alteração das estratégias de RM

Todas estas etapas constituem um processo de estratégia de gestão de receita que permita uma constante monitorização, para que, qualquer ação futura seja devidamente ponderada e ajustada.

Já em 2008, elaborado por Tranter et al. (2008) foi criada uma estratégia de gestão e monitorização identificada por 8 etapas no processo de gestão de RM: conhecimento do cliente, segmentação do mercado e seleção, avaliação interna, análise competitiva, previsão da procura, análise e seleção de canais, preços dinâmicos baseados no valor e gestão do canal de distribuição e inventários. Este processo está fortemente virado para a gestão de comércio online (canais de distribuição) e o processo de gestão de marketing (conhecimento do cliente).

“Página intencionalmente deixada em branco.»

### 1.3. Turismo de Saúde e Bem-Estar e os Spa

O Turismo de Saúde é um fenómeno que envolve uma experiência de “viagens associadas à procura para manter ou melhorar o bem-estar pessoal” (Page et al., 2017), tanto físico, mental e emocional de um indivíduo.

O turismo de saúde e bem-estar está dividido em duas grandes vertentes: o turismo médico e o turismo de bem-estar. O Turismo Médico envolve todas as viagens onde o principal motivo de viagem é receber tratamentos médicos especializados, onde os turistas viajam para outros países para obter cuidados médicos que podem incluir cirurgias, tratamentos entre outros, onde os viajantes procuram tratamentos com maior qualidade, custos mais baixos ou tratamentos indisponíveis no país de origem. Já o turismo de bem-estar está voltado para uma busca de experiências que promovam o bem-estar físico, mental e psicológico.

Segundo Smith et al (2013) o turismo de bem-estar engloba dentro de si várias atividades, experiências e serviços, com o principal objetivo de promover o autocuidado e desenvolvimento pessoal, podem incluir tratamentos de spa, aulas de fitness e bem-estar (ioga e meditação, por exemplo), alimentação saudável e experiências de imersão na natureza.

A prática do turismo de bem-estar tem como principal motivação a procura do bem-estar, os praticantes deste tipo de turismo procuram experiências que promovem o relaxamento, a redução de stress, o rejuvenescimento e a melhoria da saúde física e mental (Kim et al., 2013). A grande parte dos destinos de turismo de bem-estar abrangem vários tipos de estabelecimentos favoráveis à prática deste tipo de turismo e oferecendo programas destinados para cada tipo de atividade segmentação por tipo de tratamento (por exemplo, banhos termais, nascentes de água quentes e hotéis) (Wurzinger & Starsser, 2016).

De acordo com a *Global Wellness Institute*, o impacto do turismo de bem-estar na economia mundial, em 2018, representava um valor superior de 639 mil milhões de dólares, que contribuía fortemente para a criação de mais receita, novos postos de trabalho e desenvolvimento da economia local, fortemente devido ao facto que este tipo de turismo poder ser praticado em qualquer estação e por qualquer tipo de turista, sendo este de lazer ou trabalho, grupo ou individual, não mencionando que, tradicionalmente, este tipo de turista é um turista de alto receita. O turismo de saúde e bem-estar tem vindo a registar uma maior taxa de

crescimento comparando à indústria do turismo no seu geral (Global Wellness Institute, 2019; Relvas Neto, 2021).

### 1.3.1. Enquadramento Histórico

O turismo de bem-estar recorre aos tempos mais antigos para explicar um pouco da sua história, começando pelas civilizações antigas que já conheciam o valor das viagens em busca de tratamentos e cuidados de saúde.

Segundo Smith & Kelly (2006), desde as civilizações antigas (romana, grega, persa e egípcia) as pessoas viajavam para locais que possuíssem fontes termais, medicinais e Spas para receberem tratamentos terapêuticos, que eram conhecidas pelas suas práticas de banhos e terapias curativas diretamente ligadas à água (doce e do mar), que proporcionam relaxamento, cura e rejuvenescimento. Os primeiros banhos públicos são encontrados nas ruínas da Civilização do Vale do Indo em 3000 a.C., em *Mohenjo Daro*, conhecido como “Grande Banho”.

Na era Vitoriana, durante o século XIX, o turismo de saúde tornou-se um dos destinos principais para a classe alta e aristocracia, começaram a serem criadas cidades destinadas à prática deste tipo de atividades, em busca de tratamentos e experiências de bem-estar, algumas dessas cidades eram: *Bath* em Inglaterra, *Baden-Baden* na Alemanha, *Aix* e *Vichy* na França, havendo também estas cidades localizadas na Turquia e Nova Zelândia (Martins, 2009).

Com o avanço da medicina moderna, o turismo de saúde começou a incluir descobertas de tratamentos e procedimentos médicos que levava com que os turistas fossem viajar à procura destes novos tratamentos e procedimentos especializados (Gonçalves & Ferreira, 2013).

Graças ao aumento do interesse da população geral pelo turismo de bem-estar que tem vindo a se expandir significativamente no século XXI, as pessoas começaram a viajar para destinos onde haja algum tipo de atividade relacionada com o turismo de bem-estar (retiros de Yoga, clínicas de reabilitação e Spas médicos, entre outros) (Haden, 2007; Smith & Kelly, 2006).

Embora o turismo de saúde e bem-estar tenha uma história longa e complexa, ainda não está estagnada, este continua a evoluir para conseguir ir ao encontro das necessidades dos cuidados de saúde e bem-estar dos viajantes que se encontra sempre em constante mudança.

### 1.3.2. O Spa

O termo Spa deriva da palavra latina “*Salus per aquam*” que significa “saúde pela água”, o termo é originado por uma cidade com o mesmo nome, na província da Bélgica onde as águas da cidade eram conhecidas pelas suas propriedades curativas.

O Spa caracteriza-se como um tipo de estabelecimento comercial, que se limite a fornecer banhos especiais, ao serviço completo da saúde e bem-estar, como tratamentos terapêuticos, onde não é necessária qualquer fonte de água com propriedades médicas, para além disso, é possível encontrar nestes tipos de estabelecimentos outras comunidades como banheiras de hidromassagem, saunas, salas de vapor, piscinas entre outros (International Spa Association, 2023)

Os Spas podem ser encontrados em diferentes tipo de complexos, estes podendo ser resorts, hotéis, centros de bem-estar ou instalações autónomas (Wurzinger & Starsser, 2016). Foram desenhados com o principal objetivo de proporcionar um ambiente sereno onde os clientes pudessem escapar da sua rotina diária proporcionando um bem-estar físico e mental através de vários tratamentos e serviços, alguns destes espaços podem ainda oferecer serviços adicionais, como instalações de fitness ou aulas de meditação ou ioga.

Segundo Kamata e Misui (2015) existem diferentes tipo de Spas, fazendo com que o cliente tenha objetivos diferentes para o tipo de Spa que pretende visitar e onde este está localizado, dando o exemplo do Japão, onde há uma vasta oferta de tratamentos (saúde, beleza e relaxamento), é necessária a criação da segmentação do cliente dependentemente do seu objetivo de tratamento e motivo pela qual se desloca.

Segundo Silva et al (2015), Thorsteinsdottir (2005) e Wolf (2013) existem sete tipos diferentes de Spas: *Club spa*, *Cruise Ship spa*, *Day spa*, *Destination spa*, *Medical spa*, *Mineral Spa* e *Hotel spa*.

### 1.3.2.1. *Spas em Portugal e na Região Autónoma da Madeira*

Com base na Estratégia de Turismo 2027, Portugal possui tanto ativos diferenciadores como ativos emergentes que distinguem Portugal na área de saúde e bem-estar. O grande ativo diferenciador é a Natureza: sendo que cerca de 23% de todo o território português é composto por património natural (fauna e flora) que está incluído na Rede Natura 2000, uma rede de áreas para conservar *habitats* naturais de fauna e flora raras e vulneráveis pertencentes à União Europeia. Já o Bem-estar, é considerado um ativo emergente para esta estratégia de turismo graças a várias características como: o reconhecimento do SNS e a boa posição dos indicadores de saúde; relação preço/qualidade e tratamento efetuados em termas e centros especializados com qualidade nas infraestruturas. (2017)

Segundo o Turismo de Portugal, em Portugal, existe, principalmente, dois tipos de estruturas onde é possível a prática de turismo de saúde e bem-estar, as Estâncias Termais e instalações de *Spa & Wellness* (THR (Asesores en Turismo Hoteleía y Recreación, 2006), com o principal objetivo de tornar Portugal num destino de excelência internacional como produto de turismo de saúde e bem-estar.

Algumas das características particulares que poderá tornar Portugal um dos mercados recetores deste tipo de turismo é pelo facto de dispor de uma grande oferta bem-estar, tanto pública como privada, que possivelmente poderá o tornar um destino de excelência para tratamentos de certas patologias, mas principalmente por dispor condições naturais com a variedade de águas termais e águas do mar.

A oferta turística de saúde e bem-estar em Portugal tem um impacto económico significativo, contribuindo para o crescimento do PIB e geração de emprego. Estudos indicam que a atividade turística, incluindo o bem-estar, contribuiu com 12,7% para o PIB em 2023 (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2024)

Particularmente, na Região Autónoma da Madeira, foi desenvolvido um Plano Estratégico do Turismo da Madeira 2022-2027, onde a “Saúde & Wellness” é um dos seis pilares estratégico para o desenvolvimento da região (Deloitte, 2021). Este pilar está dividido em 5 grandes áreas principais de desenvolvimento:

- Psamoterapia – é um tratamento procurado na ilha do Porto Santo, para melhoria do estado físico e mental devido às propriedades físicas, química e térmicas ideais para a prática deste tratamento;
- Talassoterapia – Devido à riqueza em iodo, cálcio e magnésio, a água do mar da ilha do Porto Santo possui as características ideais para a Talassoterapia, ou seja, o uso da água do mar, areia e algas marinhas para fins de saúde e bem-estar;
- Vasta oferta de saúde e bem-estar – Oferta de um vasto leque de atividades de saúde e bem-estar em vários estabelecimentos hoteleiros, como a sauna, massagem e banhos turcos;
- Congresso de turismo de saúde e bem-estar – O destino Madeira, reconhecido pela potencialidade, foi o destino escolhido para o “1º Congresso Mundial de Turismo de Saúde e Bem-estar (2018)”
- Ambiente natural e paisagens – Potencial para atração de praticantes de yoga, meditação e outras atividades que envolvam o contacto direto com a natureza

### 1.3.2.2. *Vantagens e desvantagens da construção de Spa numa unidade hoteleira*

Numa unidade hoteleira, é importante realizar uma análise exaustiva, com todas as vantagens e desvantagens económicas, financeiras, e operacionais de possuir um Spa dentro da sua unidade hoteleira.

As principais vantagens de possuir um Spa em uma cadeia de hotéis é a existência de uma vantagem competitiva face a hotéis que não possuam este tipo de instalação, sendo um ponto diferenciador, atrativo e algumas vezes poderá ser até decisivo para um leque de hóspedes que procuram exatamente este tipo de instalações. O aumento de satisfação e de oferta de experiências dadas ao hóspede, é também outra grande vantagem, pois proporciona um serviço extra que procura serviços de relaxamento ao longo da sua estadia. A gestão de receita é outro fator importante na tomada de decisão ao investir na criação de um Spa na unidade hoteleira, pois é esta que irá gerar a maioria do retorno do investimento, sendo que existe um serviço extra alocado à unidade hoteleira, é possível aumentar o ADR dos quartos, gerando um aumento de receita e conseqüentemente um aumento do lucro, através da venda, tanto a hóspedes como ao público em geral, massagens, tratamentos e outros serviços extras, como *retail* de produtos (Crebbin-Bailey, 2004).

No entanto, existe também desvantagens na criação de um Spa integrado numa unidade hoteleira: a primeira e grande desvantagem é o enorme investimento necessário, tanto no processo inicial (construção das instalações, equipar e adquirir equipamento e contratação de pessoal), como ao longo dos vários anos com a manutenção de espaço (melhoria e conservação das infraestruturas, despesas com manutenção e pessoal, promoções de marketing) (Heyes et al., 2015). Além disso, sendo que o Spa possui altos gastos fixos, é absolutamente necessário, que estas instalações sejam rentáveis, maximizando o seu desempenho, sendo que os gastos são tão altos, é improvável que uma unidade hoteleira consiga suportar este tipo de instalação sendo esta não rentável (J. L. Singer & Campsey, 2011), é necessário, então a melhor gestão possível, devido à complexidade operacional existente, requer pessoal com conhecimentos especializados na área, a gestão de elevados padrões de serviço e a garantia da conformidade regulamentar tal como um sistema de informação de gestão avançado (Ferreira, 2012; Lotz, 2005).

#### 1.4. Revenue Management aplicado ao departamento de Spa

*Revenue Management* é uma prática que consiste na “alteração dos preços em função da procura para maximizar os lucros”. Esta começou a ser desenvolvida por companhias aéreas, atualmente, é fortemente usado no sector hoteleiro principalmente na área de alojamento, e começando a se desenvolver mais aprofundadamente nas áreas de comidas e bebidas, e Spa (Starr, 2007).

A questão principal que se aplica no desenvolver desta dissertação, é se realmente é possível aplicar estratégias de RM ao departamento de Spa, através da verificação da existência ou não de características comuns com outras áreas que pratiquem este tipo de estratégias. Segundo McCarthy (2006), as salas de tratamento são equivalentes ao número de assentos de avião como o número de quartos num hotel, havendo sempre um inventário fixo e disponível para maximização de vendas. Para além das salas de tratamento, um *slot* de hora de tratamento perdida equivale a uma noite perdida, após a mesma passar nunca mais seria possível vendê-la novamente. Assim sendo, é possível verificar que o departamento de Spa conta com as mesmas características que outros sectores e é possível o uso desta estratégia de gestão e maximização de receitas como uma ferramenta operacional.

A gestão da receita é normalmente realizada pelo *Spa Revenue Manager*, quem irá coordenar o processo de gestão de receita com o objetivo principal de maximizar os lucros do espaço e das salas de tratamento da forma mais eficiente possível, sem perder receita e tendo-o sempre como um espaço rentável para a unidade hoteleira (Donaghy et al., 1997). É necessário que um *Spa Revenue Manager*, esteja sempre atento a dados históricos operacionais e financeiros, de forma a que a sua análise e previsão futura, *forecast*, esteja a mais correta possível, planeando a forma de como iria maximizar a ocupação das salas de tratamento, através da criação de pacotes ou combinações de serviços que levariam os clientes a deixar mais dinheiro alocado ao Spa do que o previsto inicialmente, por exemplo, maximização das horas com menor afluência através da oferta de um serviço adicional na marcação de massagens.

Segundo Singer (2007), existem cinco grandes componentes que contribuem para a maximização das receitas no Spas: Marketing, Produto, Preço, Prestação de Serviço e Medição e Monitorização:

- Através do uso de campanhas de Marketing, os Spas conseguirão atrair mais clientes para os mesmos e fazer com que estes gastem dinheiro no estabelecimento, não é possível haver receita sem clientes.
- O Produto, é um dos componentes mais importante pois, apesar de haver clientes, se o produto não for de qualidade, não trará clientes repetidos nem trata boa imagem e reputação ao estabelecimento, assim, é necessário criar instalações, equipamentos, tratamentos e experiências inovadoras e distintas, de forma a ser superior à da concorrência direta.
- O Preço tem de ser uma conjugação perfeita entre o preço desejado com altas percentagens de *mark-up*, com uma mistura da realidade dos clientes que visitam o Spa diariamente, se esta balança estiver mais inclinada para o lado do alto *mark-up*, existe a possibilidade de haver um registo da diminuição de clientes, que gera uma menor venda de tratamentos que poderá levar ao espaço deixar de ser rentável, no entanto, se tentar colocar os preços demasiado baixos e com um *mark-up* baixo, é provável que a receita do espaço não consiga cobrir os gastos deste.
- A Prestação de Serviço tem como principal objetivo tornar um cliente comum, num cliente repetente e fiel ao estabelecimento, salientando um serviço de excelência de forma a proporcionar ao cliente a melhor experiência.
- A Medição e Monitorização é a principal forma de verificar se os restantes 4 componentes estão a funcionar corretamente ou não, através da adoção de indicadores quantitativos que meçam todos os dados de forma a conseguir tomar decisões do que está a ser bem realizado e o que o estabelecimento poderá mudar.

Após a implementação destas cinco componentes numa unidade de Spa, é importante notar que para além de uma análise interna é necessário realizar também uma análise externa e comparando com a concorrência direta, *benchmarking*, é necessário recorrer a indicadores de análise, KPI (*Key Performance Indicators*) (J. Singer, 2008, 2009). Estes indicadores são frequentemente usados no auxílio da interpretação dos resultados obtidos, de forma a monitorar o desempenho constante do Spa onde está a ser utilizado (Dasandara et al., 2022).

Uma das estratégias frequentemente usadas no RM é a manipulação constante de preços consoantes a procura e a oferta. Para muitos autores, não deverá ser adotada de forma regular num espaço onde os menus estejam à disponibilidade do cliente, como o exemplo de Spas e

restaurantes, sendo que não é uma prática bem vista pelo cliente (Kimes & Wirtz, 2003; McCarthy, 2006). Carece então de uma implementação de outras estratégias de forma a promover as horas/ dias de semana, onde o volume de clientes seja menor de forma a promover uma maior dinamização dessas horas sem alterar os preços dos menus regularmente. Não obstante, existem ainda autores que afirmam que é possível esta estratégia constante de manipulação de preços seja bem-sucedida caso haja uma via aberta de comunicação com cliente antes do mesmo marcar o tratamento (Choi & Mattila, 2005). O cliente ao saber de antemão que existe uma variação de preços constantes com base na hora e no dia da semana que procura deixa-o mais receptivo a esta política de preços.

Caso seja implementada uma política de manipulação de preços, é essencial que o *Revenue Manager* do Spa, faça uma previsão futura da disponibilidade do Spa, *forecast*, das salas de tratamento e dos terapeutas por dia de semana e por hora, de forma a determinar qual o melhor preço a aplicar fazendo a separação por segmentação de cliente, obtendo assim valores mais personalizados sobre que tipo de cliente o Spa (Kimes & Singh, 2009).

### 1.4.1. Segmentação de clientes

Uma das grandes características do RM é ter a habilidade de conseguir diferenciar os dados por segmentação de clientes.

Num Spa esta mesma segmentação é muitas vezes unicamente composta pela diferenciação entre o cliente interno e o cliente externo. O cliente interno é oriundo da unidade hoteleira e já está inserido nesta, o cliente externo é um fator completamente independente da unidade hoteleira ou do Spa, não possuindo nenhum vínculo de ligação. O acesso à facilidade do Spa poderá diferenciar o seu custo dependendo da estratégia, o cliente interno poderá ter um acesso gratuito ou com um valor inferior a um cliente externo.

No entanto, existe outros tipos de segmentos para além da divisória comum de apenas clientes internos e externos. O mesmo pode ser explorado por outras áreas dependendo da natureza da viagem (lazer ou negócio), duração de estadia (curta, média ou longa duração), do tipo de destino (praia, cidade ou montanha) e da quantidade de pessoas (individual, amigos, família, grupo pequeno ou grupo grande), para além da segmentação normal por país e faixa etária (Deloitte, 2021).

*1.4.2. Indicadores de Performance – Definição e Principais Indicadores*

Os Indicadores de Performance são auxiliares importante na gestão e monitorização da performance do Spa. Através da análise de vários indicadores é possível identificar o ponto de situação que o Spa se encontra e quais os seus pontos forte e pontos a melhorar (Dasandara et al., 2022; International Hellenic Univeristy, 2022).

Alguns dos indicadores mais importante e mais frequentemente utilizados na área de Spa são: Preço médio por tratamentos (ATR), RevPATH (Receita por horas de tratamento disponíveis), SRevPAR (Receita de Spa por quarto disponível), RevPATR (Receita por sala de tratamento disponível), entre outros (J. Singer, 2008, 2009; J. L. Singer & Campsey, 2011).

**ATR – Preço Médio por tratamento / *Average Treatment Rate***

O preço médio por tratamento é calculado através da divisão entre a Receita total dos tratamentos com o número de tratamentos realizados.

$$\frac{\text{Receita total dos Tratamentos}}{\text{Número de Tratamentos}}$$

Este indicador é o equivalente ao que é usado no departamento de alojamento na hotelaria, o ADR (Average Daily Rate / Preço médio diário), e indica qual o preço médio por tratamento. Através da análise deste indicador por mês/hora, é possível indicar, qual o período de horas onde o hotel gera mais ou menos receita (J. Singer, 2008, 2009; J. L. Singer & Campsey, 2011)

**RevPATH – Receita por horas de tratamento disponíveis / *Revenue per Available Treatment Hour***

A receita por hora de tratamento disponíveis, ou mais conhecido por RevPATH, é calculado através da divisão entre o Receita total dos Tratamentos e a Hora de tratamento disponíveis, esta por sua vez é calculada através da multiplicação do número de horas por dia, com o número de salas de tratamento e o Número de dias em análise.

$$\frac{\text{Receita total dos Tratamentos}}{\text{Horas de Tratamento disponíveis}}$$

Este indicador é utilizado para medir as receitas por horas de tratamento disponíveis, este combina a informação da despesa média do cliente e a ocupação das várias salas de tratamento, identificando quais as horas mias rentáveis e eficazes (Kimes & Singh, 2009; Sabellico, 2016).

**SRevPAR / SPAR – Receita do Spa por quarto disponível / *Spa Revenue per Available Room***

A receita de Spa por quarto disponível, SRevPAR / SPAR, é calculado através da divisão da receita dos tratamentos pelo número de quartos disponíveis, este por sua vez é o resultado da multiplicação entre o número de quartos e o número de dias em análise.

$$\frac{\text{Receita de Spa}}{\text{Número de quartos disponíveis}}$$

Este indicador é o equivalente ao utilizado na hotelaria RevPAR, ou seja, mede a receita dos tratamentos em média por cada quarto disponível do hotel num determinado período de tempo, por essa mesma razão, este indicador é exclusivo para Spas que estejam incluídos dentro de uma unidade hoteleira (Madanoglu & Brezinha, 2008; Schmidigall et al., 2011).

**RevPATR – Receita por sala de tratamento disponível / *Revenue per Available Treatment Room***

A receita por sala de tratamento disponível, RevPATR, é calculado através da divisão entre a receita total dos tratamentos, e o número total de salas de tratamento.

$$\frac{\textit{Receita total dos Tratamento}}{\textit{Número total de salas de Tratamento}}$$

Este indicador poderá ser utilizado para perceber qual a receita média por sala e se há necessidade de aumentar ou diminuir o inventário das mesmas dependendo da altura do ano (J. Singer, 2008, 2009).

**Percentagem da receita dos tratamentos na receita do Spa**

A percentagem da receita dos tratamentos na receita do Spa é calculada através da divisão do valor total das receitas dos tratamentos com o valor total das receitas do Spa.

$$\frac{\textit{Receita dos tratamentos}}{\textit{Rendimento do Spa}} \times 100$$

Este rácio é fundamental para perceber qual o peso da receita dos tratamentos face às receitas totais do Spa, incluindo todos os outros receitas que este oferece (Schmidgall & DeFranco, 2015).

**Número de tratamentos por cliente**

O número de tratamento por clientes é calculado através da divisão do número total de tratamentos, com o número total de clientes.

$$\frac{\textit{Número total de tratamentos}}{\textit{Número total de clientes}}$$

Com o cálculo deste rácio, é possível obter qual a média de tratamentos que cada cliente realiza no estabelecimento, assim é possível verificar se um determinado cliente apenas visitou o estabelecimento, se é cliente recorrente ou se realizou mais um tratamento na sua vinda (Schmidgall et al., 2011; J. Singer, 2008).

### **Número de tratamentos por sala de tratamento**

O número de tratamento por sala de tratamento é calculado através da divisão do número total de tratamentos pelo número de salas de tratamento.

$$\frac{\text{Número total de Tratamentos}}{\text{Número de Salas de tratamento}}$$

Com este rácio, em semelhança com o Número de Tratamentos por Cliente, é possível obter uma média do número de tratamentos realizados, no entanto, em vez de ser por cliente, é por sala de tratamentos, realizando a média de quantos tratamentos são realizados, em média, nas salas de tratamento do espaço (Schmidgall & DeFranco, 2015; Schmidgall et al., 2011).

### **Número de tratamentos por hora**

O Número de Tratamentos por hora é calculados através da divisão entre o número de tratamentos vendidos e o número de horas de tratamentos disponíveis, esta por sua vez é calculada através da multiplicação do número de horas por dia, com o número de salas de tratamento e o Número de dias em análise.

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

Com este indicador, será possível determinar quais as horas mais rentáveis para o Spa. Em conjunto com outro indicador, o ATR, é possível identificar quais as horas menos rentável e com uma receita média menor, conseguindo desenvolver estratégias para lutar contra estes fosos de receita e disponibilidade (Schmidgall & DeFranco, 2015).

### **Preço médio por cliente**

O preço médio por cliente é calculado através da divisão dos valores totais de receita do Spa com o número total de clientes.

$$\frac{\textit{Receita total do Spa}}{\textit{Número de clientes}}$$

Com a utilização deste rácio, será possível verificar, em média, qual o valor médio gasto por cada cliente no estabelecimento de Spa, este não inclui apenas receita de tratamentos, mas também inclui todas as outras áreas onde o cliente poderá ter gastado dinheiro, como por exemplo a área de retail de produtos, merchandising, vestuário, entre outros (Schmidigall et al., 2011; J. Singer, 2008).

### **Taxa de Captação**

A Taxa de captação é uma percentagem calculada através da divisão do número de clientes do Spa com o Número de clientes do hotel.

$$\frac{\textit{Número de clientes do spa}}{\textit{Número de clientes do hotel}} \times 100$$

Este indicador representa a percentagem de clientes do hotel que se tornaram clientes do Spa num determinado período, conseguindo perceber quais os períodos de tempo onde a captura é maior ou menor, é possível realizar ofertas especiais para captar mais hóspedes a visitar o Spa para meses em que esta percentagem seja menor. Tal como o SRevPAR, este indicador só poderá ser usado se o estabelecimento de Spa estiver inserido numa unidade hoteleira (Kimes & Singh, 2009).

### **Peso dos clientes externos**

O Indicador Peso dos clientes externos é uma percentagem calculado através da divisão entre o número de clientes externos e o número total de clientes do estabelecimento de Spa.

$$\frac{\text{Número de clientes externos}}{\text{Número total de Clientes}} \times 100$$

Com este rácio, é possível verificar qual o peso que os clientes externos têm na totalidade de clientes do Spa, este indicador é útil para depois determinar estratégias para aumentar ou diminuir (consoante o objetivo do Spa) o fluxo de clientes passantes dependendo do mês/hora (Schmidgall & DeFranco, 2015).

### **Peso dos hóspedes**

O Rácio, Peso dos Hóspedes é uma percentagem calculado através da divisão do número de hóspedes do hotel clientes com o número total de clientes.

$$\frac{\text{Número de hóspedes clientes}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$$

Muito semelhante ao rácio do Peso dos clientes externos, o rácio do Peso dos hóspedes tem como objetivo verificar qual o peso que os clientes internos têm na totalidade de clientes do Spa, este indicador é útil para depois determinar estratégias para aumentar ou diminuir (consoante o objetivo do Spa) o fluxo de clientes internos dependendo do mês/hora (HANYC, 2014). Este indicador apenas poderá ser usado se o estabelecimento de Spa estiver inserido num hotel.

### **Percentagem dos custos diretos**

A percentagem dos custos diretos dos tratamentos é calculada através da divisão entre o valor total dos custos diretos dos tratamentos e a receita total dos tratamentos.

$$\frac{\textit{Custos diretos dos tratamentos}}{\textit{Receita dos tratamentos}} \times 100$$

Este indicador é a principal fonte de informação para análise da rentabilidade do espaço, ao calcular a percentagem dos custos diretos é possível perceber qual é o peso que os custos têm na receita do Spa (International Spa Association (ISPA), 2005; Schmidigall et al., 2011).

### **Receita de tratamentos por m2**

A receita de tratamento por metro quadrado é calculada através da divisão entre os receitas de tratamento e o número de metro quadrados do Spa.

$$\frac{\textit{Receita de tratamentos}}{\textit{m2 dos espaço do Spa}}$$

Este rácio é utilizado para determinar, em média, qual a receita dos tratamentos por metro quadrado do Spa. Os metros quadrados considerados são de todas os equipamentos que são supervisionados pelo Spa, podendo incluir áreas exteriores e ginásio caso estejam inseridas e sob vigilância do Spa (International Spa Association (ISPA)), 2005; Schmidigall et al., 2011; J. Singer, 2008).

### **Receita de mercadorias por m2**

A receita de mercadorias por metro quadrado é calculada através da divisão entre os receitas de mercadorias e o número de metro quadrados do Spa.

$$\frac{\textit{Receita de Mercadorias}}{\textit{Metros Quadrados}}$$

Semelhante ao que acontece no indicador “Receita de tratamentos”, Este rácio é utilizado para determinar, em média, qual o receita exclusivo da mercadoria por metro quadrado do Spa (International Spa Association (ISPA), 2005; Schmidigall et al., 2011; J. Singer, 2008).

### **Receita dos Spa por m2**

A receita de Spa por metro quadrado é calculada através da divisão entre os receitas totais de Spa e o número de metro quadrados do Spa.

$$\frac{\textit{Receita do Spa}}{\textit{Metros quadrados}}$$

Este rácio combina os rácios acima mencionados, “Receita dos Tratamentos por metro quadrado” e o “Receita de Mercadorias por metro quadrado” com a restante receita do Spa e é utilizado para determinar, em média, qual a receita por metro quadrado do Spa (International Spa Association (ISPA), 2005; Schmidigall et al., 2011; J. Singer, 2008).

### **Percentagem de venda de mercadorias por receita de Spa**

A percentagem de vendas de mercadorias por receitas de Spa é calculada através da divisão do valor total de vendas de mercadorias (*retail*), com o número total de receita do Spa.

$$\frac{\textit{Vendas das mercadorias}}{\textit{Rendimento total do Spa}} \times 100$$

Com o uso deste indicador é possível terminar qual o peso que a venda de mercadorias possui na receita total do Spa. Este tipo de informação poderá ser importante em casos onde haja a necessidade de criar mais produtos de *retail*, é outra forma de aumentar a receita do estabelecimento (Schmidigall et al., 2011).

### Percentagem das vendas por tipo de mercadoria

A percentagem das vendas por tipo de mercadoria é calculada através da divisão das vendas por tipo de mercadoria pelo total de vendas das mercadorias. Segundo Redman & Johnson (2005), existem quatro tipos de mercadorias: Vestuário, Presentes e Acessórios, Produtos e Outras mercadorias.

$$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadorias}}{\text{Total de Vendas das Mercadorias}} \times 100$$

Com a utilização deste rácio será possível observar qual o peso de cada tipo de mercadoria vendida no total da soma das vendas por mercadorias, ajudando na tomada de decisão caso haja alguma mudança a tipo de inventário ou marca em cada tipo de mercadoria (Redman & Johnson, 2005).

#### 1.4.3. Menu Engineering – Definição e Características

O Menu Engineering é uma estratégia de análise e gestão de venda de um determinado menu apresentado aos clientes. Esta técnica foi primeiramente desenvolvida por Bruce Henderson para uma empresa de consultoria americana Boston Consulting Group, combinando dois indicadores que permitiam criar quatro resultados ou classes, de acordo com o seu desempenho, no entanto, sendo que possui um conjunto de características semelhantes, poderá ser desenvolvida e analisada noutros sectores desde que possuem um conjunto de características necessárias. Assim sendo, Kasavana & Smith (1982), adaptaram esta análise para o desempenho dos menus na área da restauração.

O Menu Engineering consiste primeiramente na avaliação individual de cada elemento de um determinado Menu através da análise de duas grandes vertentes, o Índice de Popularidade e a Margem de Contribuição. Após esta análise cada elemento individual é classificado em quatro classes: *Star*, *Plow Horse*, *Puzzle* e *Dog*:

- *Star* – São os itens do menu com melhor performance, possuem uma alta rentabilidade e um alto nível de procura, assim sendo não deverão ser excluídos dos menus;
- *Plow Horse* – são itens que apesar de terem muita popularidade, não são muito rentáveis, é necessário criar formas de os tornar mais rentáveis sem diminuir a popularidade;

- *Puzzles* – são itens que possuem um alto nível de rentabilidade, no entanto não são muito populares, é necessário criar estratégias de aumentar a popularidade do item sem diminuir a rentabilidade do mesmo;
- *Dog* – são itens que infelizmente nem são populares nem rentáveis, e são itens que deverão ser excluídos ou substituídos do menu;

Os dois fatores principais que determinam como fazer a divisão das categorias é a margem de contribuição de cada item do menu e o Menu Mix.

Margem de Contribuição	Menu Mix	Categoria
Alta	Alta	<i>Star</i>
Alta	Baixa	<i>Puzzle</i>
Baixa	Alta	<i>Plow Horse</i>
Baixa	Baixa	<i>Dog</i>

Tabela 1.2 – Classificação de categorias – Menu Engineering

Fonte: Elaboração própria

A Margem de contribuição é calculada através da subtração do preço de venda com o preço de custo de cada tratamento/massagem de forma a obter o lucro de cada produto vendido, com o principal objetivo de identificar qual a média do valor da margem de contribuição os produtos do Menu, caso a margem de contribuição do produto individual seja superior à média de todos os produtos, este poderá se caracterizar como *Star* ou *Puzzle*, no entanto, qual a margem de contribuição é inferior à média, caracteriza-se como *Plow Horse* ou *Dog*.

De forma a haver uma distinção entre *Star* e *Puzzle*, ou *Plow Horse* e *Dog*, é necessário calcular outra variável: Índice de Popularidade. Este índice é calculado através do Menu Mix, ou seja, o peso que o número de unidade vendidas de cada produto possui na totalidade de unidades vendidas de todos os elementos do Menu. Para calcular a média do índice de popularidade é necessário comparar a margem individual de cada produto com 70% da média do menu, através da seguinte fórmula:

$$\frac{1}{\text{Número de itens do menu}} \times 0,7$$

Segundo LeBruto et al. (1995), é usada uma taxa de 70% da média de todos os elementos do menu pois seria irreal caso a média de popularidade fosse 100%, sendo que há sempre alguns produtos onde o nível de popularidade é exponencial em comparação a outros produtos que sejam menos populares. Este valor foi determinado pelo autor do *Menu Engineering* com base na sua experiência pessoal e determinando a praticabilidade dessa variável.

Em suma, é importante notar que, apesar de ser possível a aplicabilidade da estratégia de Menu Engineering num Spa, é necessário que haja uma monitorização constante para verificar se as alterações causaram algum constrangimento ao hóspede e ao seu relaxamento. Quaisquer alterações realizadas ao Menu de Spa deverão ser realizadas com a missão geral do Spa, continuando a garantir a melhor experiência possível ao cliente.

Apesar da literatura sobre a aplicabilidade do Menu Engineering no departamento de Spa ser escassa, a mesma possui as mesmas características que outros sectores (comidas e bebidas) de forma a ser possível o uso e adaptação destas estratégias no Spa (Jones & Miffl, 2000; Man Him IP & Chark, 2023; Markovic et al., 2010; McCall & Lynn, 2008; Noone & Cachia, 2020; Reinders et al., 2017):

- Carta de produtos: tal como acontece nos restaurantes, o Spa possui também uma carta onde disponibiliza ao cliente todos os seus tratamentos e massagens;
- Estratégia de preços: estabelecer uma tabela de preço com base na popularidade de um item do menu, ou consoante o custo de produção de cada item individual de forma a determinar quais os itens mais ou menos rentáveis se forma a realizar estratégias para promover um melhor desempenho de cada item;
- Apresentação e Design do Menu: o Menu tem, cada vez mais, a se tornar uma arma de marketing com o cliente de forma a promover os seus serviços, desta forma, é necessário que este seja aliciante e utilize descrições apelativa;

- Ofertas sazonais e tendências: tal como acontece na restauração, o Spa também poderá sofrer de sazonalidade, é importante haver a dinâmica de criar ofertas sazonais ou tendências atuais nos menus;

Desta forma, é possível verificar que, tendo o departamento de Spa, característica em comum com o departamento de comidas e bebidas, é possível aplicar este modelo de análise de vendas de *Revenue* para o departamento de Spa através da análise do menu de massagens e tratamentos que um determinado Spa possui disponíveis para clientes.

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## Capítulo II – Apresentação do Spa: Laurea Spa

### 2.1. Savoy Palace – Tribute Cosmopolitan Resort

O hotel Savoy Palace é um hotel de 5 estrelas localizado no Funchal, ilha da Madeira, com inspirações de Belle Époque, com referência a um período de cultura cosmopolitana, onde se enquadrou o clima intelectual à visão artística da época, representado na figura 2.1.

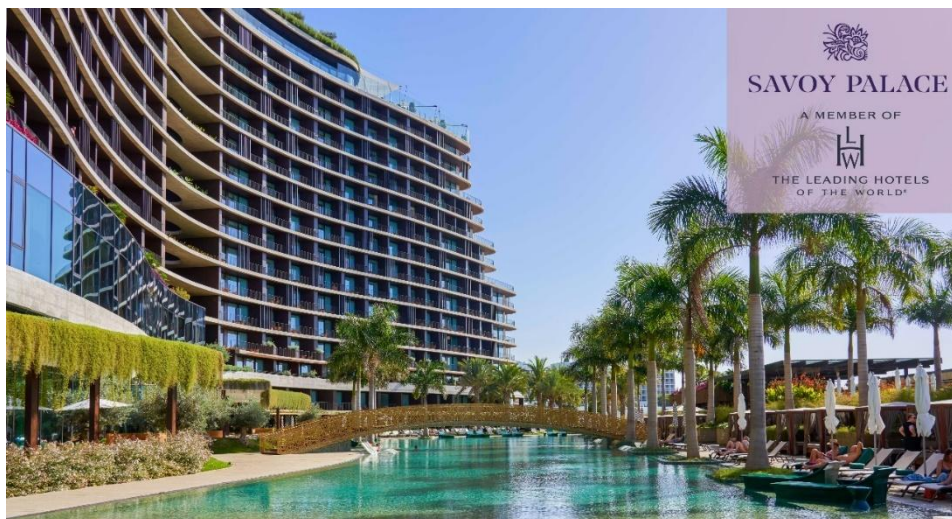


Figura 2.1. – Savoy Palace

Fonte: Savoy Palace website (<https://www.savoysignature.com/savoypalacehotel/pt/>)

O design é focado no típico bordado Madeira, onde é possível ser encontrado em vários pontos por todo o hotel, desde na decoração dos quartos, à ponte suspensa sobre a piscina principal, tal como numa homenagem ao antigo Hotel Savoy, onde algumas peças de decoração do antigo hotel estão expostas. Este design complexo foi desenvolvido pela design de interiores, Nini Andrade Silva em parceria com o premiado gabinete de arquitetura RH +.

O hotel abriu as portas em junho de 2019, conta com 302 quartos, 48 suites e 2 suites presidenciais, entre estes, existem ainda, 14 suites com piscina de imersão privativa, para além de existir 6 piscinas, 4 exteriores e 2 interiores, sendo que a piscina principal exterior tem 75 metros de comprimento. Além disso, conta ainda, com mais 230 quartos e apartamentos destinados a um sistema de *Timeshare*, intitulado, *Vacation Club*, assim sendo, no total, o hotel conta com cerca de 580 quartos.

O hotel Savoy Palace é o único hotel na ilha da Madeira a fazer parte da Leading Hotels of the World (LHW). A LHW é uma organização criada em 1928, e que ao longo do tempo tem vindo a ganhar uma maior relevância, tornando-se atualmente numa das maiores marcas internacionais da hotelaria de luxo, tanto em hotéis como em Spas.

O hotel conta com 8 restaurantes (Galáxia Skyfood, Pau de Lume, Terreiro Concept, Orchidaceae Atelier, Hibicus Restaurante, Alameda restaurante, Jacarandá e Nikkei), com vários tipos de ementa, desde cozinha mediterrânea, a local como internacional. Existe ainda 5 bares (Lobby e Cigar Lounge, Galáxia Skybar, Vimes Entertainment Bar, Alameda Lounge e Gelateria e Jacarandá).

No exterior do hotel, existe um jardim com mais de 250 espécies botânicas diferentes oriundas de África, Europa, Macaronésia, América, Ásia e Oceânia com uma área total de 23 000 m<sup>2</sup>.

### 2.2. Laurea Spa

O Laurea Spa (retratado na figura 2.2.) é considerado o maior Spa da ilha da Madeira e um dos maiores a nível nacional, com uma área de 3 100 m<sup>2</sup>. Este é fortemente inspirado na floresta, que faz parte do Património Mundial da UNESCO, Floresta Laurissilva, que cobre cerca de 20% da ilha da Madeira.



Figura 2.2. – Laurea Spa

Fonte: Savoy Palace website (<https://www.savoysignature.com/savoypalacehotel/pt/>)

### 2.2.1. Informações Gerais e Conceito

Ao longo do Spa, irá encontrar várias características, como lagoas, cascatas e túneis que fazem referências às paisagens que poderá encontrar ao longo da ilha da Madeira (representado nas figuras 2.3., 2.4. e 2.5.).

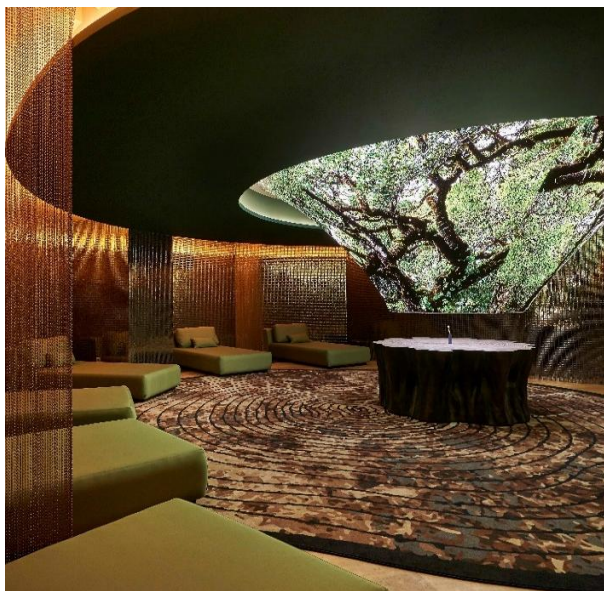


Figura 2.3. – Sala de relaxamento I

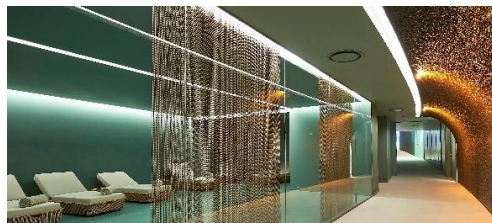


Figura 2.4. – Sala de Relaxamento II



Figura 2.5. – Piscina principal Laurea Spa

Fonte: Savoy Palace website (<https://www.savoysignature.com/savoypalacehotel/pt/>)

O Laurea Spa conta com 11 salas de tratamento e massagens, onde o cliente pode usufruir de um conjunto sensacional de massagens, tratamentos de pele e faciais, tais como, programas de relaxamento e outras experiências para o corpo e para alma. Para além da sala de tratamento, o Spa contém ainda de um *Champagne & Nails Bar*, sala de haloterapia, salão de beleza, *jacuzzi*, sauna, banho turco, fonte de gelo, duches sensoriais, piscina interior aquecida e sala de relaxamento.

Além disto, possui também um ginásio completamente equipado com máquinas de cardio e força, onde é possível, a pedido, obter aulas com *Personal Trainer*.

A entrada no Spa é gratuita a todos os clientes que tenham acesso ao SPE, Savoy Premium Experience, este é um serviço de atendimento altamente personalizado, exclusivo para os hóspedes dos quartos e suites premium do hotel. No entanto, na marcação de uma massagem ou tratamento, qualquer que seja a tipologia de quarto que o cliente reservou maiores de 16

anos, poderão usufruir do Spa sem custo extra de entrada. Ainda assim, é possível comprar acessos ao Spa para clientes que não usufruam do serviço SPE tal como para passantes, pessoas externas. Contudo, o acesso ao ginásio, inserido no recinto do Spa, é de livre acesso a todos os clientes e a todas as idades.

Este estabelecimento de Spa inserido dentro da unidade hoteleira encontra-se aberto todos os dias das 10 horas às 21 horas, já o Ginásio encontra-se aberto 24 horas por dia.

### 2.2.2. Marcas e Tratamentos

Neste momento, o Laurea Spa, trabalha com seis marcas de massagens e tratamentos – *Sodashi, Linda Meredith, Aromatherapy Associates, Vitaman, Gentlemen's Tonic* e *Margaret Dabbs* - entre estas, duas marcas são destinadas a tratamentos para homem (*Vitaman* e *Gentlemen's Tonic*).

Cada marca possui entre 4 a 5 tratamentos disponíveis para realizar no Laurea Spa, sendo que todos estes tratamentos têm de seguir normas e formação da marca fazendo que os processos sejam iguais em todos os hotéis que possuam este tipo de tratamento, fazendo com que o cliente tenha exatamente a mesma experiência com todos os Spas.



*Figura 2.6. - Massagem e Tratamento*

*Fonte: Savoy Palace website (<https://www.savoysignature.com/savoypalacehotel/pt/>)*

### 2.2.2.1. *Tratamentos Exclusivos Laurea Spa*

Exclusivamente no Laurea Spa, existem 3 tratamentos, todos com duração de 90 minutos, que os clientes apenas poderão encontrar neste Spa, sendo dois deles criados com a marca Sodashi.

A *Laurea Massage*, é ideal para ativar e estimular a circulação, aliviar tensões musculares, reduzir o stress, fadiga e estimular a circulação, através do uso de pedras quentes e frias vulcânicas da madeira com um custo de 150€.

A *Power Riyual by Sodashi*, é tratamento de cabeça, rosto, ombros e pés, que utiliza uma máscara em gel adaptada às necessidades individuais para purificar, equilibrar e rejuvenescer. O cliente poderá usufruir deste tratamento por 215€.

Já a *Golfer's/ Hiker's/ Biker's Special Retreat by Sodashi* é um tratamento ideal após um jogo de golf ou uma caminhada que ajuda o corpo a reequilibrar-se, utilizando óleos calmantes e compressas quentes para alívio de tenções e dores musculares, com um custo de 200 €.

### 2.2.2.2. *Sodashi*

A *Sodashi* é uma marca australiana de luxo e é uma das principais marcas utilizadas no Laurea Spa, onde podem encontrar 5 tratamentos diferentes desta marca.

A *Samadara Ultimate Age-Defying Facial*, é um tratamento com duração entre 80 min (225€) ou de 100 minutos (260€). Beneficia da utilização de cristais de quartzo rosa, utilizando sequencias intemporais e técnicas anti idade provenientes da cura tradicional *Ayurveda*.

A *Regenerative Face Lifting* tem duração de 90 minutos e custa 215€, onde o cliente poderá usufruir de um tratamento facial, combinando uma máscara aquecida da Sodashi com ingredientes extraídos da natureza de forma a obter uma pele hidratada, tonificada e firme.

*Exfoliation Massage with Salts or Jojoba* é um tratamento com uma duração de 60 minutos (130€) ou 90 minutos (195€) onde deixará a pele do cliente, através do uso de óleos quentes e sais minerais, vibrante e resplandecente.

A *Asian European Fusion Body Massage* é uma massagem que combina os principais elementos asiáticos e técnicas de massagens europeias de forma a relaxar o corpo, aliviando tensões corporais e emocionais, com duração de 60 minutos (130€) ou 90 minutos (180€).

*Detoxifying Marine Body Treatment* é um tratamento desintoxicante e relaxante no couro cabeluro e nos pés, que combina a riqueza das algas com os sais marinhos, com duração de 90 minutos que custa ao cliente 215€.

### 2.2.2.3. Linda Meredith

*Linda Meredith* é uma marca britânica de luxo e é uma das marcas utilizadas no Laurea Spa, onde podem encontrar 5 tratamentos diferentes desta marca. Todos estes tratamentos poderão ainda serem complementados com o tratamento facial *Haute Couture* com uma duração extra de 15 minutos.

A *Haute Couture* é uma terapia facial desenhada e adaptada a cada tipo de cliente segundo o seu tipo de pele, com o objetivo de regenerar, reafirmar e atenuar as rugas. Esta terapia poderá ter a duração de 60 minutos (200€) ou 70 minutos (215€).

*Oxygen Boost* é um tratamento com duração de 45 minutos (100€) que ajuda na regeneração das células, que contribui para a diminuição do aparecimento de rugas e o aumento de hidratação.

*Collagen Boost* é um tratamento utilizando o colagénio para uma regeneração celular, combinando a utilização dos benefícios de uma máscara de colagénio com um mecanismo cosmético de oxigénio. Este tratamento tem, também a duração de 45 min e custa ao cliente 100€.

*Hyaluronic Mask* é um tratamento, utilizado o ácido hialurónico, já presente no corpo que assegura a hidratação e firmeza, ajudando no tratamento de rugas, aumentando os níveis de hidratação e potência a elasticidade da pele. Este tratamento tem a duração de 45 minutos e custa 100€.

*V-tox* é um tratamento natural alternativo ao Botox, que conjuga os benefícios de cremes botânicos com ingredientes derivados de algas, com o objetivo de diminuir as linhas de

expressão e rugas. Este tratamento também tem a duração de 45 minutos e com um custo para o cliente de 100€.

### 2.2.2.4. *Aromatherapy Associates*

*Aromatherapy Associates* é uma marca britânica de luxo e é uma das marcas utilizadas no Laurea Spa, onde podem encontrar 6 tratamentos diferentes desta marca. Todas estas massagens têm a duração de 60 minutos.

*The Ultimate Aromatherapy Experience* é um tratamento que liberta a tensão em todo o corpo, com uma escolha entre 12 tipos de óleos naturais de plantas e flores, com o objetivo de estimular o sistema nervoso, através de técnicas suecas e neuromusculares para aliviar a tensão muscular. Este tratamento poderá ter a duração de 60 minutos (com o custo de 115€) ou de 90 minutos (com um custo de 160€).

*Intensive Muscle Release* é um tratamento de tecidos profundos que combina técnicas suecas com movimentos drenantes, através do uso de óleo essencial de alfazema e a combinação do alecrim, a pimenta preta e o gengibre. Esta massagem tem um custo para o cliente de 115€.

*Ultimate Pregnancy Massage* é um tratamento com uma seleção de 3 óleos com o objetivo de nutrir e cuidar da pele em expansão, aliviando pontos de pressão nas costas, ombros e pernas acabando com uma massagem no couro cabeludo e rosto. Esta massagem tem um custo de 120€.

*We Relax* é um tratamento utilizando um dos dois óleos à escolha, *Deep* ou *Light Relax*, focando os movimentos nas costas, couro cabeludo, rosto, pescoço e ombros. Este tratamento tem um custo de 110€.

*We De-Stress* é um tratamento profunda que utiliza um dos dois óleos à escolha, *De-Stress Mind* ou *De-Stress Muscle* com foco nas costas, pernas, couro cabeludo, pescoço e ombros. Este tratamento tem um custo de 110€.

*We Revive* é um tratamento revitalizante que utiliza um dos dois óleos à escolha, *Revive Morning* ou *Reviver Evening*, com o foco nas costas, pernas, pescoço e ombros. Este tratamento custa 110€.

### 2.2.2.5. Vitaman

*Vitaman* é uma marca australiana de luxo desenvolvida especialmente para o género masculino e é uma das marcas utilizadas no Laurea Spa, onde podem encontrar 2 tratamentos diferentes desta marca, ambos com duração de 60 minutos e com um custo de 110€.

*Sportsman Massage* é uma massagem com o objetivo principal de aliviar a dor muscular resultante do exercício físico. Esta massagem usa o *Vitaman's Sports Massage Oil* com o principal objetivo de acalmar os músculos que em conjunto com o *Muscle Rub da Vitaman* é massajado em áreas específicas.

*Relaxing Massage* é uma massagem corporal com técnicas australianas nas costas através da utilização de óleos essenciais *Vitaman's Relaxing Massage Oil*.

### 2.2.2.6. Gentlemen's Tonic

*Gentlemen's Tonic* é uma marca britânica de luxo desenvolvida especialmente para o género masculino e é uma das marcas utilizadas no Laurea Spa, onde podem encontrar 3 tipos de faciais diferentes desta marca, todos estes tratamentos têm a duração de 60 minutos.

*The Royal Age Protect Facial* é um tratamento facial que ajuda na aceleração e renovação da pele e na produção de colagénio, através da combinação de três produtos: o *Active Anti-oxidant Peel*, o *Hero Peptide Serum* e o *Time Control Solution*. Este tratamento tem um custo para o cliente de 110€.

*The Ultimate Savoy Facial* é um tratamento facial que recorre ao uso de sérums da *Gentlemen's Tonic*, com a combinação com *boosters* enriquecidos com antioxidantes nutritivos e vitaminas ajudam no combate à poluição e desidratação da pele, este tratamento tem um custo de 100€.

*Atlantic Clarifying Facial* é um tratamento facial profundo e inovador que conta com a combinação de esfoliantes, sérums e máscaras de preenchimento cutâneo, com o objetivo de desobstruir os poros e aliviando a pele congestionada, este tratamento tem um custo de 100€.

### 2.2.2.7. Margaret Dabbs

*Margaret Dabbs* é uma marca britânica de luxo especializada nas áreas de *manicure* e *pedicure* e é uma das marcas utilizadas no Laurea Spa, onde podem encontrar 6 tipos de procedimentos: dois tratamentos de Manicure (um deles com massagem), dois tratamentos de Pedicure (um deles com massagem) e dois tipos de tratamentos para pernas, ambos com a duração de 70 minutos e com custo para o cliente de 95€:

*Relieving & Toning Black Leg Masque Treatment* é um tratamento destinado ao alívio do sentimento de pernas cansadas e retenção de líquidos, combinando a esfoliação e a *Black Leg Masque* e termina com uma massagem às pernas com *Firming Leg Serum* e um *Glow Leg Spray*.

*Illuminating & Refining Yellow Leg Masque Treatment* é um luxuoso tratamento para as pernas, melhorando a circulação e a elasticidade da pele. Combina quatro tratamentos, o *Tonic Leg Scrub*, a *Yellow Leg Mask*, o *Firming Leg Serum* e a junção do *Finish Glow Spray* com o *V-tonic Complex*.

### 2.2.2.8. Outros tratamentos

O Laurea Spa conta também com uma secção de massagens e tratamentos antigo, *World Ancient Therapies*, principalmente inspirados na cultura asiática, com inspirações chinesas, japonesas e indianas, tal como, a reflexologia e técnicas de compressão para estimular a energia.

Além disto, o Laurea Spa conta ainda com outras nove massagens específicas e desenvolvidas pelos terapeutas do Spa, como por exemplo, *Laurea Mini Facial*, *Sleep Bliss*, *Revitalizing Eye Treatment*, *Body Exfoliation*, entre outros.

O Laurea Spa também possui três tipos de programas desenvolvidos para atrair mais clientes ao Spa e dar uma experiência única em programas de meio-dia ou dia inteiro: *Couples Escape* – Meio Dia (com duração de 3 horas, e inclui esfoliação, banho *Detox*, Massagem *Ultimate Aromatherapy Experience* e um tratamento facial hidratante), *Afternoon Tea and Spa Therapy* – Meio Dia (com duração de 3 horas, inclui um tratamento de 60 minutos e o chá da tarde) e o *Full Day Treatment* (inclui uma consulta com terapeuta, circuito *Wellness*, tratamento de esfoliação, tratamento facial da *Linda Meredith* e chá da tarde).

“Página intencionalmente deixada em branco.»

### Capítulo III – Metodologia

De forma a conseguir analisar os dados pretendidos, a metodologia escolhida foram uma análise quantitativa e uma análise descritiva.

Com a utilização da Análise Quantitativa, pretendo utiliza-la de forma a analisar e interpretar os dados coletados pela direção do *Laurea Spa*, com o propósito de medir e qualificar variáveis e identificar padrões, de forma a conseguir tirar conclusões e realizar previsões para o futuro. Estes dados foram analisados através de ficheiros de Excel e que serão apresentados ao longo desta dissertação através gráficos ou tabelas.

Por outro lado, com a utilização da Análise Descritiva, pretendo fornecer uma descrição mais detalhada e precisa dos dados recolhidos e analisados com o intuito de sumarizar os dados de forma a conseguir destacar tendências e padrões.

Esta dissertação está dividida em três grandes fases: Planeamento (planeamento da estratégia da investigação – teorias, questões de investigação, unidade de análise, entre outros), Recolha de Dados (técnicas de recolhas de dados, tipo de dados recolhidos, construção da base de dados e a confiabilidade) e Análise de Dados (procedimentos, comparação do caso, estratégias/técnicas em análise e comparação da literatura) (Dube & Pare, 2003).

Esta investigação foi levada a cabo ao longo do ano de 2023, com base nos valores finais do ano de 2022 do Spa, *Laurea Spa*, localizado na ilha da Madeira e inserido dentro de uma unidade hoteleira, Savoy Palace. Foi autorizada a utilização de dados do Spa, valores como o número de clientes, receita e custo de cada tratamento e mercadorias tal qual o número de tratamentos vendidos por mês, taxa de ocupação por hora e por mês, entre outros. Todos estes dados foram fornecidos pela direção do hotel onde o Spa está inserido tal como pela diretora do mesmo, Dra. Susana Correia, com o propósito de investigação e análise do tratamento de dados de forma que, posteriormente, sejam apresentados os resultados e estratégias de melhoramento à administração e direção do hotel e Spa.

Ao longo da quarta parte desta dissertação, com base nos dados fornecido pelo *Laurea Spa*, será feita uma comparação e definições de futuras estratégias, com base nos Indicadores de Performance mais importantes e outras estratégias de gestão de receitas, dos dados finais

obtidos e as conclusões chegadas, de forma a melhorar a qualidade de serviço tal como a performance e rentabilidade do estabelecimento.

No culminar desta análise, foi realizada uma entrevista à Dra. Susana Correia (anexo I), com o propósito de obter mais informações não quantitativas e suas tarefas diárias como Spa Manager.

Esses dados de caráter não quantitativo foram solicitados, pois não foram fornecidos nos documentos analíticos requisitados à direção do hotel. Dessa forma, essas informações estarão distribuídas ao longo da quarta parte desta dissertação, visando complementar e enriquecer as conclusões e estratégias delineadas.

Posteriormente, será realizado um Dashboard (Anexo II) de todos os indicadores de performance utilizados no desenvolvimento deste trabalho, e uma forma de obter os valores compilados e com análise facilitada e instantânea.

Por fim, será realizada uma sugestão de mudança de menu dos tratamentos e massagens (Anexo III), consoante os dados obtido através da análise do Menu Engineering. Será criada um possível novo menu, priorizando tratamentos com menor popularidade a aparecer em zona de maior saliência, entre outras medidas.

## Capítulo IV – Análise de Dados

O Laurea Spa abriu portas em julho de 2019 em modo *soft opening*, sendo logo depois atingido pela pandemia em 2020, durante o ano 2021 apresentava-se ainda com valores anormais pois só na segunda metade do ano começou-se a registar um movimento normal de clientes, foi então escolhido o ano 2022 para análise desta dissertação pois era o único ano com os valores mais aproximados da normalidade e já com valores finais do ano.

Através da entrevista realizada à Dra. Susana Correia, a Spa Manager, informa que o *Laurea Spa*, até o momento nunca praticou nenhuma estratégia de RM mais complexa como a variação de preços consoante hora ou dia de semana, devido à forte procura que o mesmo tem registado após a abertura do hotel pós confinamento, no entanto possui uma oferta de acesso ao Spa e uma política de cancelamento flexível.

A todos os clientes que comprem um ou mais produtos de *retail* com valor superior a 60€ e para clientes que tenham comprado o menu de almoço “Detox” ou “Energy” com o valor de 50€ para clientes internos e de 60€ para clientes passantes, será oferecido o acesso gratuito ao Laurea Spa. A política de cancelamento é flexível até 8 horas antes da hora do tratamento, no caso de não comparência ou desmarcação sem aviso prévio de 8 horas implica o pagamento de 100% do tratamento ou experiência.

Durante a entrevista realizada à Dra. Susana Correia, Manager do Laurea Spa, a mesma partilhou outras informações e *insights* particulares sobre o Laurea Spa:

- É realizado, a nível regional, um Benchmarking com outros Spas regionais localizados nos seguintes hotéis regionais: Reids Palace, Castanheiro, The Vine e Cliff Bay;
- Quando existe espaços mortos, são realizadas demonstrações de massagens na receção do hotel de forma a dar a conhecer aos hóspedes os serviços disponíveis no Laurea Spa;
- A nível de dados analíticos, o Laurea Spa baseia a sua prestação através da análise de Indicadores de Performance;
- De forma a maximizar as receitas, o Laurea Spa compara os valores de Revenue de antes anteriores com o OTB, *On the Books*, estratégia onde é possível analisar a quantidade total de reservas e receitas já confirmadas para um determinado período

futuro, de forma a maximizar a receita – por exemplo, nas épocas com maior procura não são facultadas férias aos colaboradores;

Alguns dos dados em análise pedidos à equipa operacional do Laurea Spa, foi o número de funcionários, o custo por tipo de tratamento, o número de tratamentos vendidos por mês, o número de clientes diários (total, passante e hóspede), taxa de ocupação por hora / por mês e qual a receita total de tratamentos, mercadorias e outras receitas.

Esta apresentação e discussão de resultados irá culminar na análise de dois grandes temas: indicadores de performance e Menu Engineering. Na primeira parte será analisado os principais indicadores do Laurea Spa e qual o propósito e conclusões que sejam possíveis tirar dos mesmos. Durante a segunda parte falaremos sobre o Menu Engineering, onde será analisado quais os tratamentos que pertencem a cada categoria e será sugerido estratégias de forma a promover a posição de tratamentos/massagens com menor rentabilidade /popularidade e manter e melhorar tratamentos/massagens que já possuam um bom posicionamento. Após a conclusão da análise de cada tema, será sugerido estratégias de modo a melhor os resultados obtidos ao longo da análise dos vários dados do Laurea Spa. Posteriormente, será dado uma conclusão ao tema dando ênfase às melhores estratégias e com melhor aplicabilidade para a empresa gestora do Laurea Spa.

### **4.1. KPI – Análise de Dados e Sugestões de Melhoria**

A análise dos indicadores de performance estará dividida em dois facetas: indicadores gerais e indicadores de receita de Spa. Durante a análise a indicadores gerais, será apresentado valores consoantes o peso do número de clientes, por hora e trimestre, e será também desenvolvido indicadores como o peso dos clientes internos/externos, taxa de captação, entre outros. Nos indicadores de receita, esta informação estará segmentada em três áreas: receita de tratamentos, receita de mercadorias/*retail* e receita total de Spa. Durante esta parte irá ser apresentado os indicadores de receita de maior importância para a análise pretendida.

Posteriormente, serão sugeridas estratégias de RM de forma a melhorar a performance do Laurea Spa.

### 4.1.1. Indicadores gerais

Alguns dos indicadores gerais que serão apresentados na discussão de resultados desta dissertação:

1. Horas com maior afluência com base no número de clientes;
2. Trimestre com maior afluência com base no número de clientes;
3. Preço médio de tratamentos;
4. Taxa de ocupação;
5. Número de tratamentos por clientes;
6. Preço médio por cliente;
7. Taxa de captação;
8. Peso do cliente interno e cliente externo;

Através da análise do gráfico 4.01. é possível verificar qual o período com maior e menor afluência de número de clientes no Spa. O período com mais afluência regista-se entre as 16 e as 18 horas (regista cerca de 35% do peso total do número de clientes), já o período com menos afluência regista-se entre as 10 e as 12 horas (registou 15% do peso total).

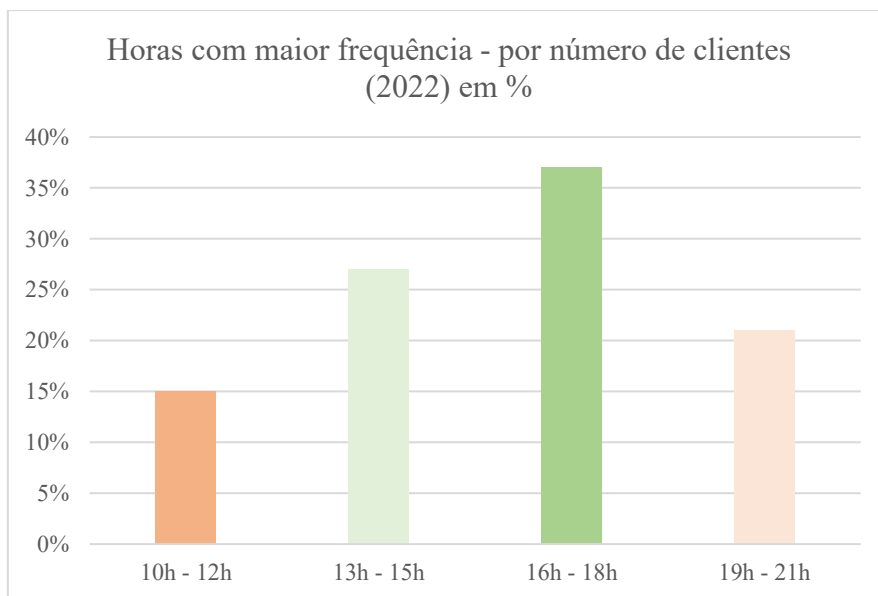


Gráfico 4.01. - Horas com maior frequência - por número de clientes

Fonte: Elaboração própria

Esta distribuição de afluências por períodos de horas deve-se principalmente ao facto de a maior parte dos clientes que visitam o estabelecimento de Spa serem considerados hóspedes de hotel. Assim sendo, é possível justificar que os períodos com menor afluência: entre as 10 e as 12 horas, onde ainda a maior parte dos hóspedes encontra-se a descansar ou a tomar o pequeno-almoço, já entre as 19 e as 21 horas é uma hora tradicional de repouso dos hóspedes onde os mesmo se preparam para ir jantar, geralmente fora do estabelecimento hoteleiro.

Através da Tabela 4.1., é possível verificar qual o trimestre onde são registadas a maior afluência de clientes. O trimestre do Verão (3º Trimestre) é o trimestre que regista um maior peso na distribuição do número de clientes anuais, onde o número de clientes é superior aos outros restantes períodos, no entanto, a diferença entre estes, principalmente face ao 2º trimestre é mínima.

<b>Trimestre com maior afluência em 2022 (%)</b>	
1º Trimestre	23%
2º Trimestre	26%
3º Trimestre	28%
4º Trimestre	23%
Total	100%

*Tabela 4.1. - Trimestre com maior afluência – por número de clientes, em 2022 (%)*

*Fonte: Elaboração própria*

Sendo que este estabelecimento de Spa está integrado dentro de uma unidade hoteleira, é normal o mesmo ressentir que meses típicos onde a ocupação hoteleira é mais baixa (mês de janeiro, e fins de Outono) representam também a menor distribuição de clientes anuais.

No gráfico 4.02. é possível verificar a correlação entre a taxa de ocupação e o preço médio por tratamento ao longo dos vários trimestres do ano de 2022.

Apesar de a taxa de ocupação se ter mantido estável ao longo do ano de 2022, estando sempre próxima dos 100%, o mesmo não pode ser dito sobre o preço médio de tratamentos nesse mesmo período.

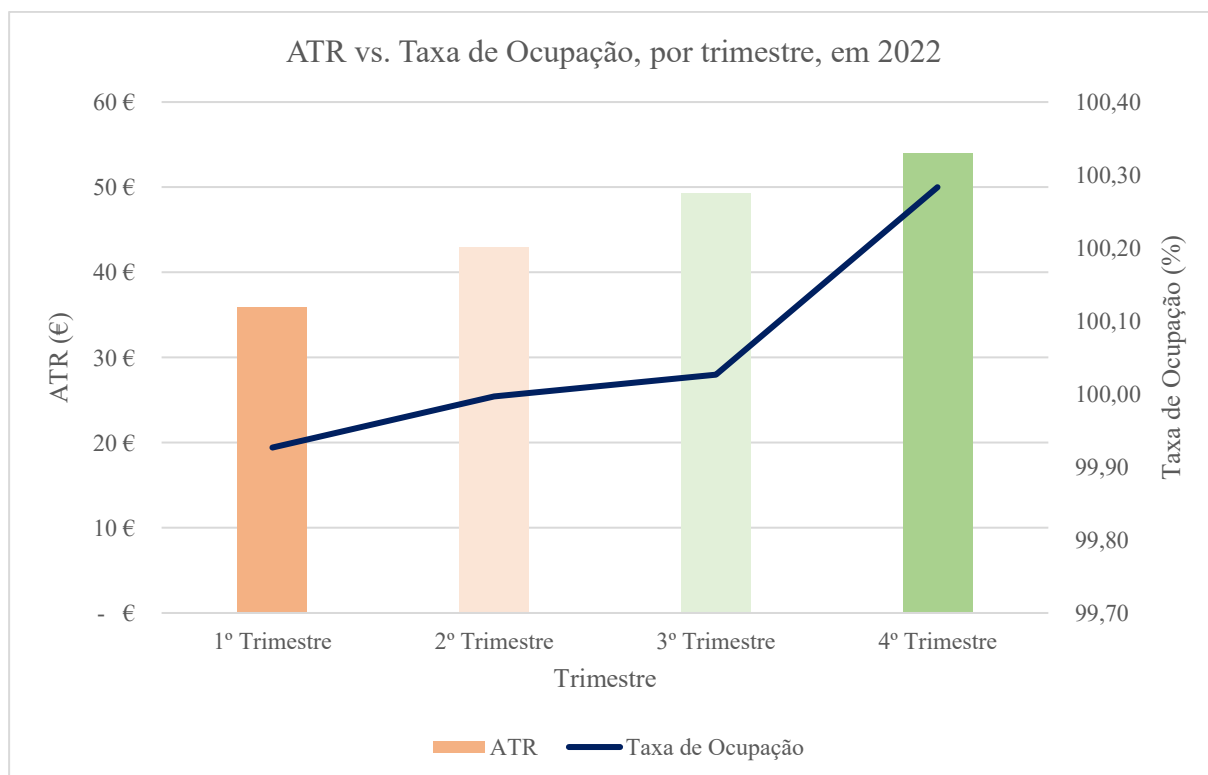


Gráfico 4.02. - ATR vs. Taxa de Ocupação, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

Como já observado na análise da Tabela 4.1., é possível verificar uma clara discrepância no valor médio pago por tratamento consoante o trimestre do ano e a sua afluência, é possível notar que o primeiro trimestre do ano apresenta o menor peso tanto na afluência de clientes como no valor médio gasto em tratamentos. Durante o terceiro trimestre é possível verificar um aumento favorável do valor médio gasto em tratamentos por clientes nesses meses face aos meses considerados como época baixa. No entanto, é importante referir que, apesar de o quarto trimestre terem sido antes mencionados como meses de época baixa com base nos valores de afluência, estes meses contam com um alto valor médio de tratamento gasto por cliente, onde a média de tratamentos rondava os 50€, receita esta já ajustada à taxa de inflação.

Os indicadores seguintes a serem analisados são o número de tratamento médio por clientes e o preço médio gasto por clientes (gráfico 4.03.):

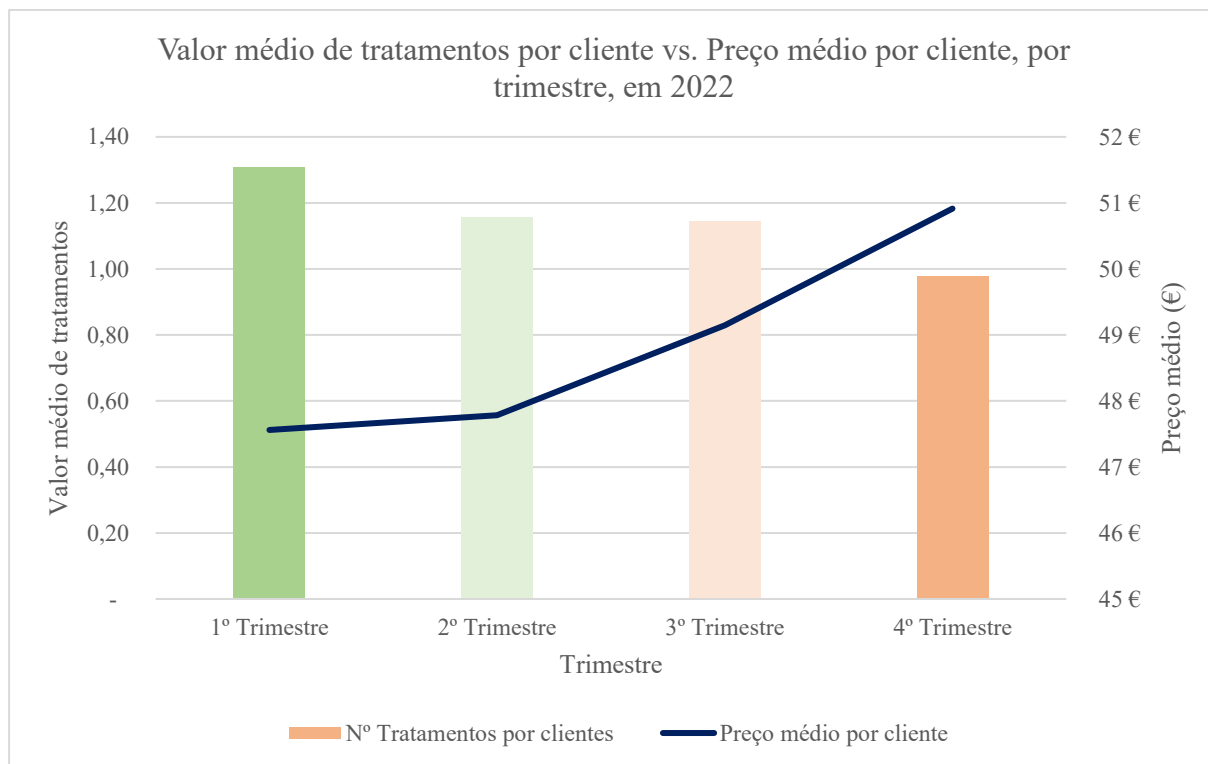


Gráfico 4.03. – Valor médio de tratamentos por cliente vs. Preço médio por clientes, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

O número de tratamentos por clientes é o valor médio de comparação entre que a quantidade de tratamentos realizados e a quantidade de pessoas que visitam o Spa diariamente, independentemente se irão realizar tratamentos ou não. É possível verificar que o trimestre que apresenta um maior valor médio de tratamentos por clientes totais do Spa é o primeiro trimestre (1,3 tratamentos por clientes, aproximadamente), ou seja, em 100 clientes 13 destes realizam mais do que um tratamento no Laurea Spa. O segundo e terceiro trimestre apresentam um valor bem próximo com 1,2 tratamentos por clientes, aproximadamente.

O quarto trimestre apresenta o menor valor de tratamentos por cliente (aproximadamente 1 tratamento por cliente), no entanto, regista o maior preço médio gasto por clientes (aproximadamente 51€ por cliente) nas instalações do Spa (inclui tratamentos, aulas, ginásio, produtos de *retail*, entre outros), ou seja, apesar de os clientes optarem por não realizar mais do que um tratamento, os valores gastos por estes mesmos tratamentos são mais elevados, possivelmente devido ao aumento da taxa de inflação. É possível verificar exatamente o oposto na análise do primeiro e segundo trimestre: já o registo de mais do que um tratamento por cliente

visitante do Laurea Spa, no entanto o valor gasto por este mesmo cliente é menor (cerca de 48€ por cliente)

O número de clientes que visitam diariamente o Spa poderá ser caracterizado como clientes internos (clientes hóspedes) ou clientes externos/passantes (clientes não hóspedes). Esta correlação irá ser analisada no gráfico 4.04., tal como a percentagem de captação que o Laurea Spa possui.

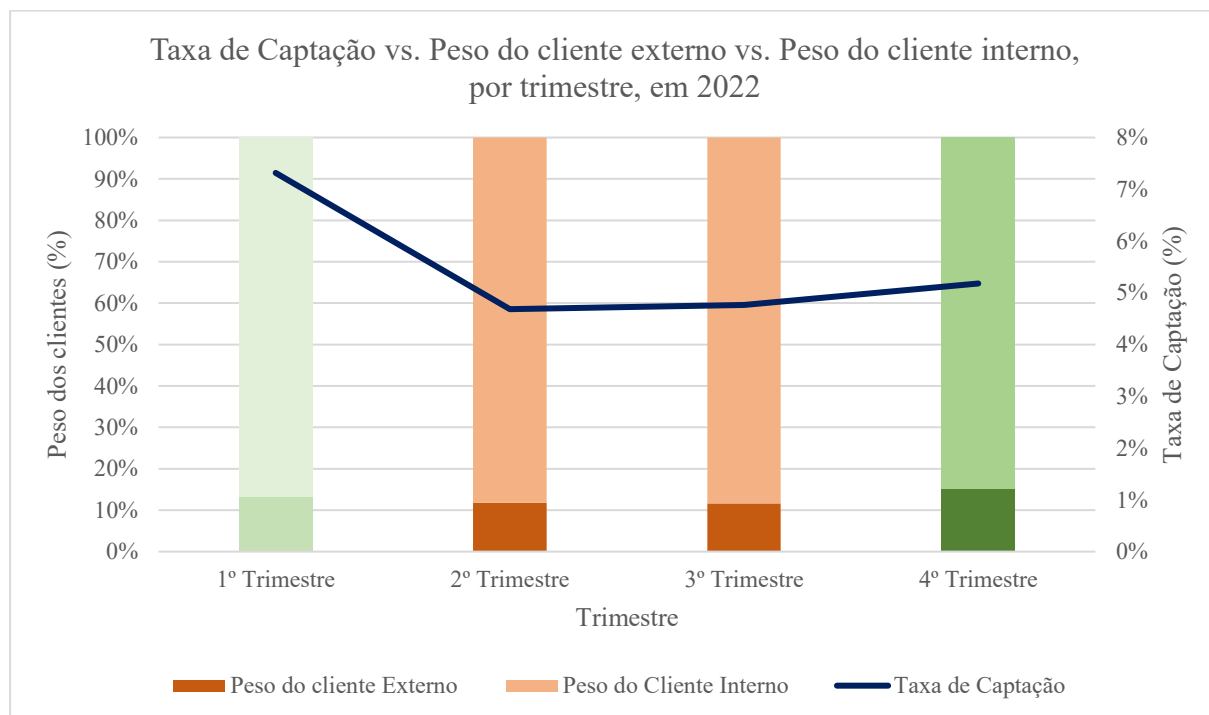


Gráfico 4.04. - Taxa de captação vs. Peso do cliente interno vs. Peso do cliente externo, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar, em qualquer trimestre, existe uma grande dependência do cliente interno (cliente hóspede) que está hospedado no Savoy Palace, este cliente interno é a junção dos clientes do Savoy Palace e clientes Vacation Club.

Os trimestres que possuem uma menor dependência na quantidade de clientes internos são: o quarto trimestre, onde cerca de 85% do peso dos clientes são hóspedes, sendo seguido pelo primeiro trimestre, onde cerca de 88% dos clientes são hóspedes. Por outro lado, o segundo e terceiro trimestre apresentam uma maior dependência do cliente interno (cerca de 90% do total de clientes).

Através taxa de captação é possível verificar qual a percentagem média de hóspedes do Savoy Palace que usufruem do Laurea Spa. Com a exceção do primeiro trimestre, é possível verificar que a taxa de captação se mantém por volta dos 5%, ou seja, a cada 100 clientes que o Savoy Palace recebe, 5 destes usufruem das instalações de Spa. O trimestre que regista a maior taxa de captação é o primeiro trimestre (aproximadamente 7%).

### 4.1.2. Indicadores de Receita

Como já mencionado anteriormente, os indicadores de receita irão ser analisados com base na segmentação da fonte de receita, ou seja, divisão entre receita de tratamentos e a receita de mercadorias/*retail*. Posteriormente serão analisados os indicadores que englobam a receita total do estabelecimento:

1. Indicadores de receita de tratamentos;
  - a. RevPATH;
  - b. Número de Tratamentos por horas disponíveis;
  - c. RevPATR;
  - d. Número de tratamentos por salas disponíveis;
  - e. Peso da receita total dos tratamentos;
  - f. Peso dos Custos diretos de tratamentos;
  - g. Peso da receita de tratamentos;
  - h. Peso da receita de massagens;
2. Indicadores de receita de mercadorias/*retail*;
  - a. Peso das vendas de mercadorias/*retail* no total de receita do Laurea Spa;
  - b. Peso das vendas por tipo de mercadorias;
3. Indicadores de receita do Spa;
  - a. SRevPAR;
  - b. Receita de Spa por m<sup>2</sup> (distinção entre receita de tratamentos e receita de mercadorias)

### 4.1.2.1. Indicadores de receita de tratamentos

Ao analisar o gráfico 4.05., será possível observar a relação entre o RevPATH (*Revenue per Available Treatment Hour / Receita por hora de tratamento disponível*) face ao número de tratamentos por horas disponíveis por trimestre:

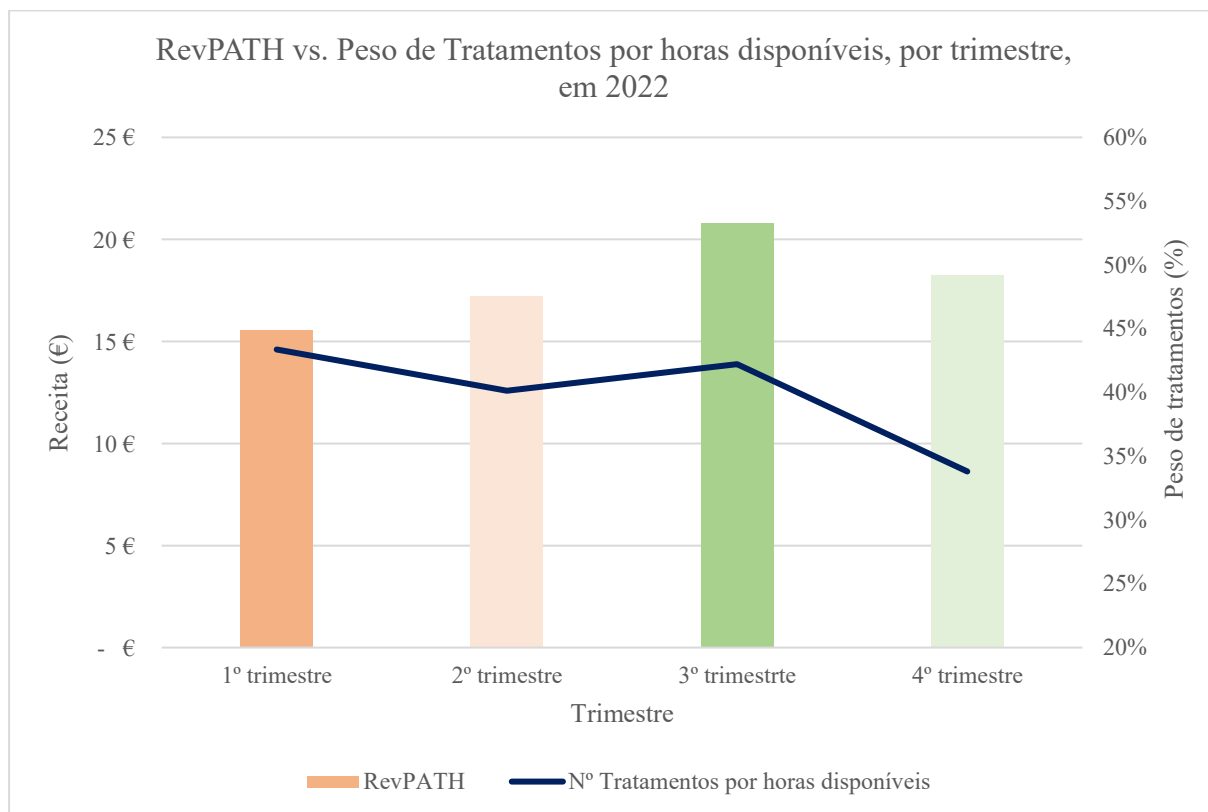


Gráfico 4.05. - RevPATH vs. Peso de Tratamentos por horas disponíveis, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

Através da análise gráfica, é possível verificar qual a ligação entre a receita por hora disponível e o peso de tratamentos por hora disponíveis.

O trimestre que apresenta um mais elevado valor dos tratamentos por hora disponíveis é o terceiro trimestre (cerca de 20€ por hora disponível) estes valores são justificáveis devido ao facto que o terceiro trimestre também registou a maior afluência de clientes do Spa. Esta mesma razão também é aplicável quando a afluência do número de clientes é menor (1º trimestre) o RevPATH também registou o menor valor.

No entanto, é possível verificar que o peso de tratamentos por horas disponíveis não apresenta o mesmo comportamento que o indicador mencionado anteriormente. O mesmo apresenta o seu maior valor no trimestre onde o RevPATH apresenta o seu pior resultado (Trimestre 1) onde existe em média 45% tratamentos por horas disponíveis, ou seja, a cada 2 horas e 10 minutos, aproximadamente, é realizado um tratamento. Estes dados poderão ser justificáveis caso haja uma maior percentagem de tratamentos mais demorados nestes meses (tratamentos com duração igual ou superior a 90 minutos) onde posteriormente é necessário fazer a limpeza e higienização da sala após o tratamento.

O trimestre que apresenta o menor peso de tratamentos realizados por horas disponíveis é o quarto trimestre (cerca de 35% tratamentos por hora disponíveis, ou seja, demora cerca de 2 horas de 50 minutos disponíveis a realizar um tratamento completo). Apesar de o mesmo trimestre apresentar a maior tarifa média de tratamento apresenta um peso de tratamentos por horas disponíveis menor, ou seja, os clientes optaram por realizar uma menor quantidade de tratamentos, no entanto os mesmos são mais caros e com maior duração relativamente a trimestres anteriores.

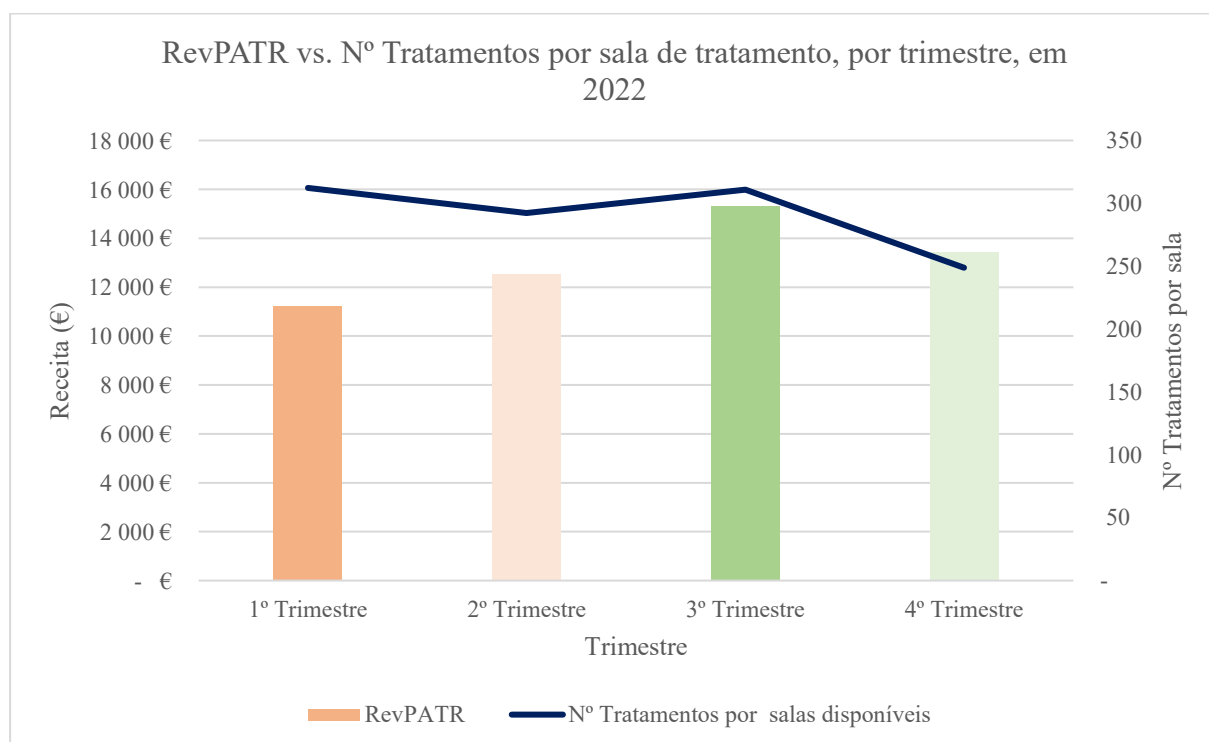


Gráfico 4.06. - RevPATR vs. Número de tratamentos por sala de tratamento

Fonte: Elaboração própria

À semelhança da análise realizada ao gráfico 4.05., será realizada uma análise ao gráfico 4.06., no entanto, ao invés da análise por horas ocorrerá uma análise por tratamentos. Será analisado a correlação entre a RevPATR, a receita média por sala de tratamento, e o número de tratamentos por salas de tratamento disponíveis para o período em análise.

Com a análise deste indicador é possível verificar o quão rentável cada sala de tratamento é. Ou seja, caso haja salas de tratamento mais rentáveis do que outras poderão ser tomadas decisões como aumentar a taxa de ocupação de uma determinada sala ou até a necessidade de construir novas salas de tratamento ou a reaproveitarão de uma determinada sala menos rentável.

É possível a verificação que, em concordância, com indicadores observados anteriormente, o RevPATR apresenta um maior valor no terceiro trimestre (cerca de 15 000€ por sala de tratamento disponível no período em observação (92 dias). O número de tratamentos por trimestre coincide com o indicador mencionado acima, o mesmo apresenta o seu valor mais elevado no terceiro trimestre (cerca de 300 tratamentos por sala de tratamento).

O trimestre que apresenta o menor RevPATR (cerca de 11 000€ por sala disponível) é o primeiro trimestre, sendo este o trimestre que regista menor quantidade de clientes com passagem no Laurea Spa (com peso de 23% da totalidade de clientes). No entanto, apesar de apresentar o menor RevPATR, apresenta um dos maiores números de tratamentos por sala disponíveis, ou seja, há um maior número de tratamentos por sala de tratamento, mas uma menor receita nestes tratamentos.

Por outro lado, o quarto trimestre apresenta exatamente o oposto do registado no primeiro trimestre. Este regista um dos mais elevados RevPATR, no entanto regista o menor número de tratamentos por sala, o que leva à conclusão que existe realmente um menor número de tratamentos a serem realizados neste período (representa apenas 23% do número total de clientes), no entanto, os tratamentos realizados pelos mesmos possuem uma maior margem de contribuição e rentabilidade.

Os indicadores a analisar posteriormente será o Peso das receitas dos tratamentos na receita total do Spa com a comparação do peso dos custos diretos dos tratamentos, através da análise do gráfico 4.07.

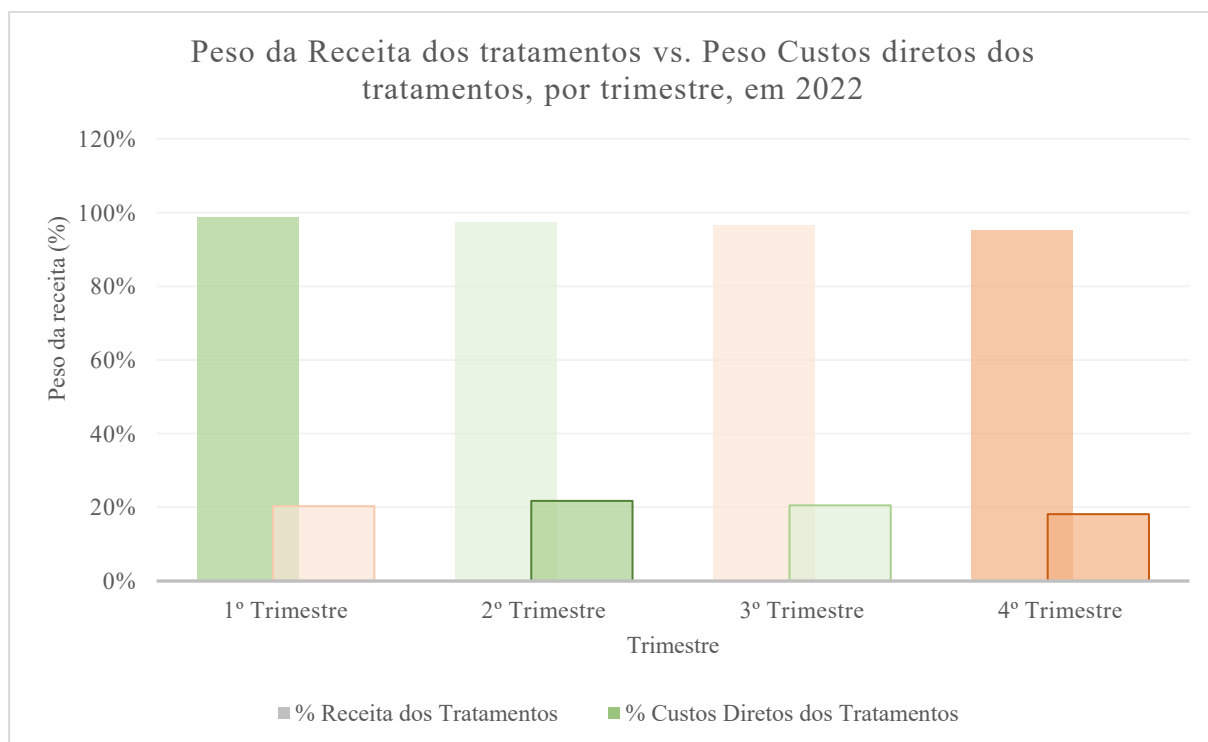


Gráfico 4.07. - Peso da Receita dos tratamentos vs. Peso dos Custos diretos dos tratamentos, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

Ao longo do ano de 2022, é possível verificar que o peso da receita de tratamentos nunca era inferior a 94% do total da receita do estabelecimento de Spa. No entanto é possível observar quais os trimestres onde é registado uma maior dependência da receita de tratamentos (primeiro e segundo trimestre) face aos outros tipos de receita gerada no Laurea Spa. O trimestre que apresenta o menor peso da receita dos tratamentos na receita global do Spa é o quarto semestre (cerca de 95%).

O outro indicador em análise, o custo direto dos tratamentos inclui o preço por terapeuta por hora/minuto sem IVA, o produto e as quantidades utilizadas na realização do tratamento, toalhas e lençóis, chinelos e chá e broa. Devido ao facto que o espaço de Spa estar alocado ao Savoy Palace, o custo direto de tratamento não inclui o valor de água ou luz. É possível através desta análise perceber qual o peso dos custos diretos dos tratamentos sobre a receita de tratamentos. Verifica-se ainda que o trimestre onde é registado o maior peso do custo é no segundo trimestre (cerca de 22%). Unicamente através desta premissa é possível indicar que

durante o segundo trimestre o maior peso dos clientes realizou tratamentos onde o rácio preço final – preço de custo é menor.

Com base na análise do gráfico 4.07., foi desenvolvido outro gráfico com o principal objetivo de identificar, entre os 94% de receita de tratamentos é realmente tratamentos ou massagens. Assim sendo, foi elaborado o gráfico 4.08:

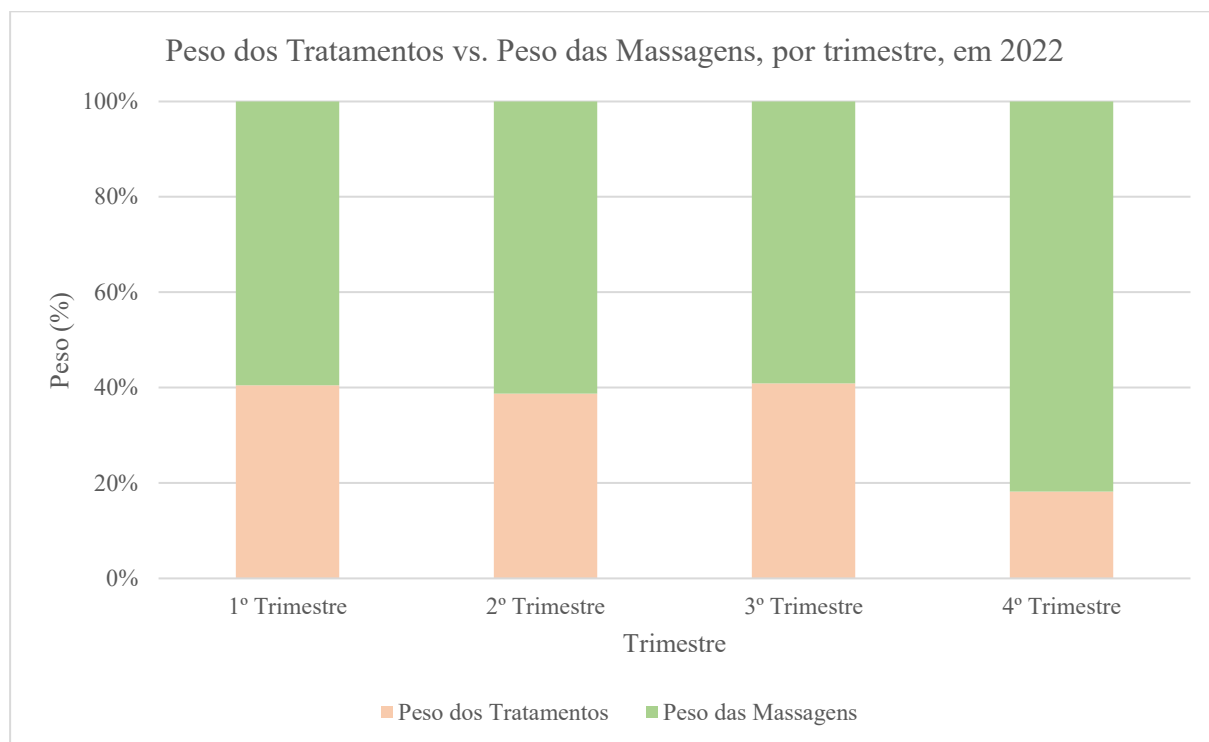


Gráfico 4.08. – Peso dos tratamentos vs. Peso das Massagens, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

Com a elaboração deste gráfico, é possível verificar que a principal fonte de receita, em qualquer um dos trimestres, é a receita das massagens, que no pior dos cenários representa cerca de 60% da receita de tratamentos (Trimestre 1, 2 e 3). No cenário mais positivo (Trimestre 4) a receita de massagens tem um peso superior a 80% da receita de tratamentos.

### 4.1.2.2. Indicadores de receita de mercadorias/retail

A receita de mercadorias/*retail* irá englobar os indicadores que deem ênfase à receita de todos os produtos vendidos no Laurea Spa, durante o ano de 2022 por trimestre. Irá ser discutido qual o peso da receita de vendas de mercadorias na receita total do Spa, e qual o peso por tipo de mercadoria vendida.

Como já relatado anteriormente através da análise do gráfico 4.08., sobre o peso da receita de tratamentos na receita total do Spa, a receita das mercadorias é extremamente menor à receita obtida através dos tratamentos realizados no Laurea Spa, salientando que o peso da receita de mercadorias é sempre inferior a 5% da receita total do Laurea Spa, ao longo do ano de 2022, mostrando a grande dependência existente da receita de tratamentos na receita global do Laurea Spa.

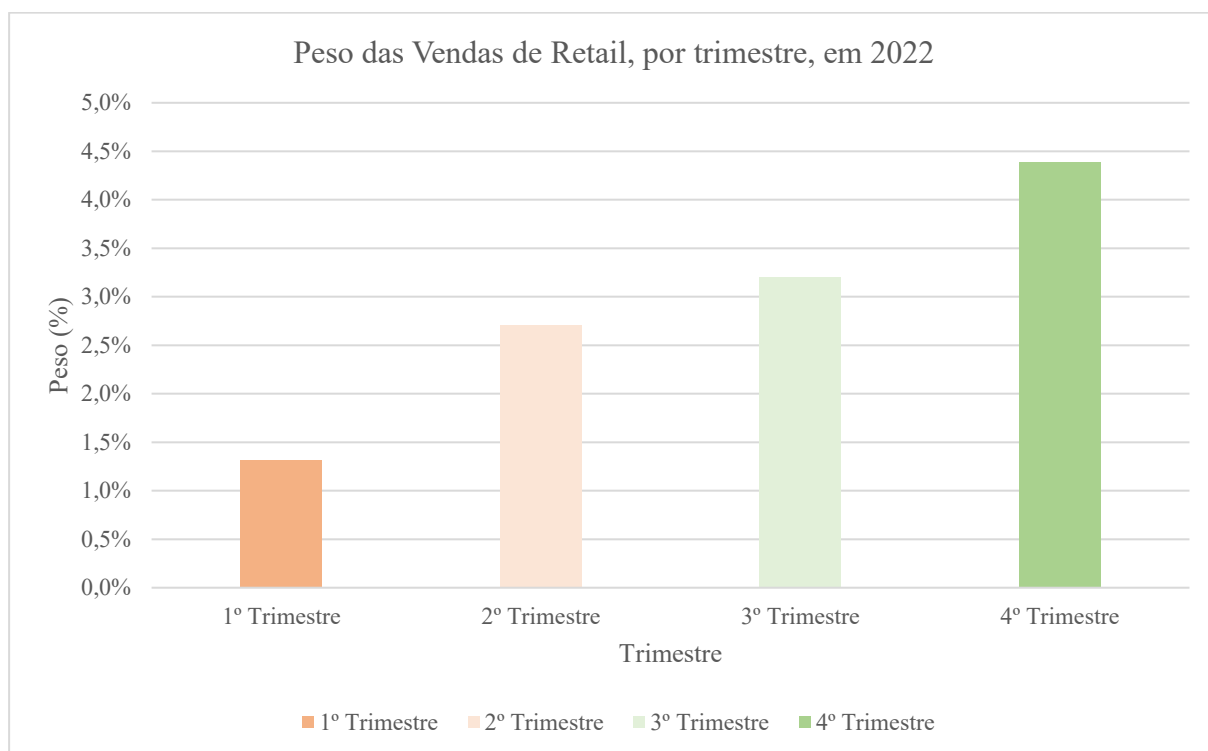


Gráfico 4.09. - Peso das vendas de Retail, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

O trimestre que apresenta o maior peso das vendas de *retail* é o quarto trimestre com peso de 4,5% das vendas totais, aproximadamente. Por outro lado, o trimestre que apresenta o menor peso de receitas de *retail* na totalidade de receita de Spa é o primeiro trimestre com aproximadamente 1,5% da receita total.

No entanto, é importante referir que dentro do peso de *retail*, existe vários tipos de mercadorias a serem vendidas: vendas de produtos, vendas de vestuário, vendas de presentes e acessórios e outras vendas de mercadorias.

As vendas de produtos caracterizam-se por todas as vendas de produtos de *retail* de marca vendido nos Laurea Spa, não engloba produtos consumidos dentro do estabelecimento de Spa, mas sim vendido antes ou pós tratamentos. As vendas de vestuário englobam todo o tipo de roupas vendido dentro do Laurea Spa, maioritariamente roupas de banho. As vendas de presentes e acessórios englobam todas as vendas de *vouchers* presentes como a venda de acessórios. Por fim, os outros tipos de venda englobam alimentação e bebidas (chá, *champagne*, entre outros).

Através da análise do gráfico 4.09., poderemos verificar que o peso que cada tipo de mercadoria apresenta no valor final das vendas por mercadorias:

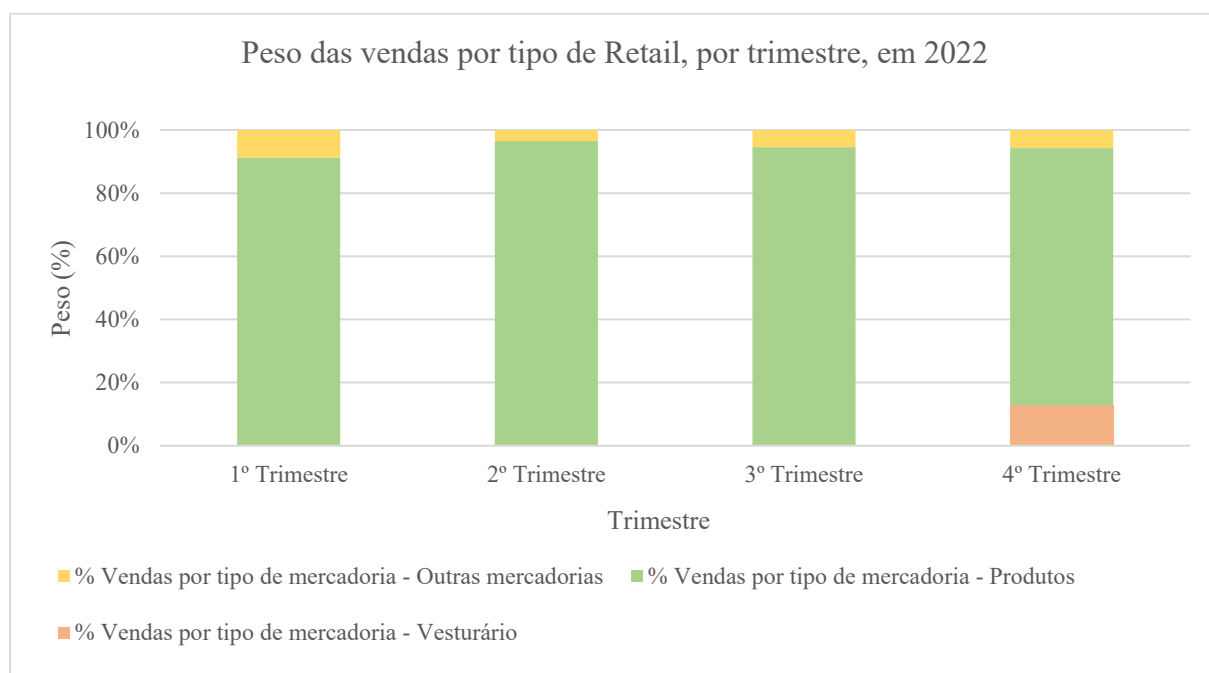


Gráfico 4.10.- Peso das vendas por tipo de Retail

Fonte: Elaboração própria

Pode-se constatar que em qualquer um dos trimestres, que as vendas de produtos são as que geram um maior peso das vendas de mercadorias, ou seja, a venda de produtos é a maior/principal fonte de rendimento para as vendas de mercadorias, no pior trimestre, representa cerca de 65% do total de vendas de mercadorias.

Só houve registo de vendas de vestuário no quarto e último trimestre, o restante ano de 2022, não se registou nenhuma venda de vestuário no Laurea Spa, pois este tipo de mercadorias só começou a ser vendido ao longo do quarto trimestre. É também possível verificar que não houve registo, ao longo do ano de 2022, de vendas de voucher presentes ou acessórios.

As vendas de outros tipos de mercadorias apresentaram seu maior peso no primeiro trimestre (aproximadamente 10%), já o segundo trimestre apresentou o menor peso das vendas de outras mercadorias (cerca de 2%).

### 4.1.2.3. Indicadores de receita do Spa

Outro indicador de performance a analisar posteriormente será o SRevPAR, semelhante ao usado no sector do alojamento, o SRevPAR calcula qual a média de receita que o Spa gera por cada quarto disponível na unidade hoteleira, neste caso no Savoy Palace:

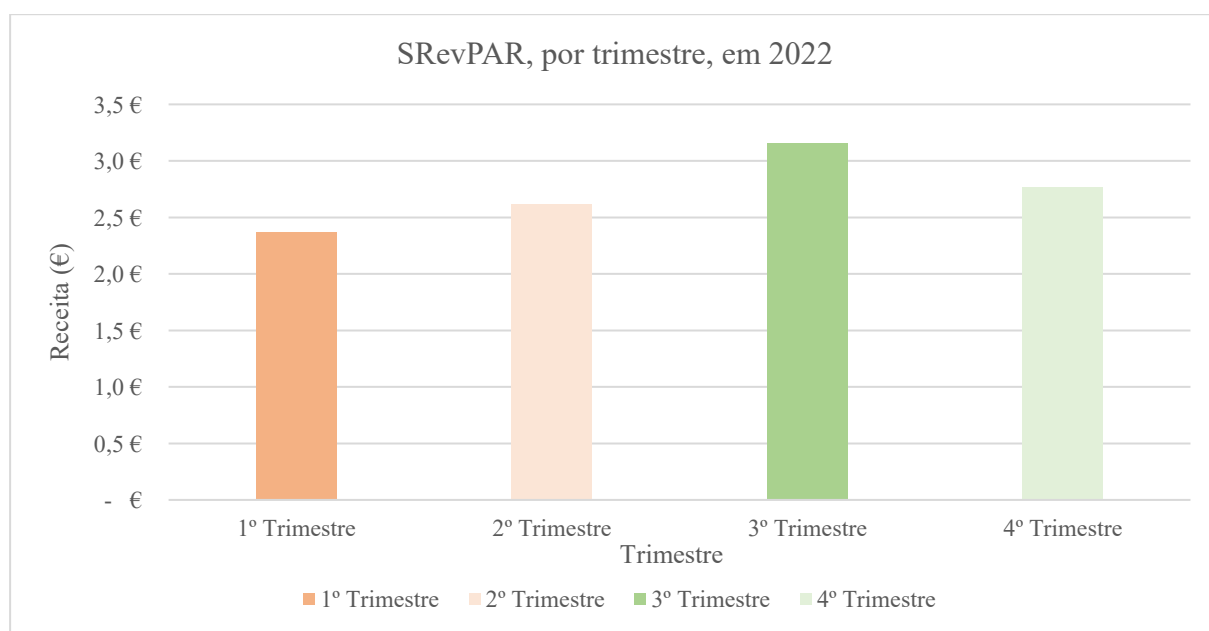


Gráfico 4.11. – SRevPAR, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

É evidente que o trimestre onde o SRevPAR é mais elevado é o terceiro trimestre (cerca de 3€ por quarto) seguido pelo quarto trimestre (cerca de 2,7€ por quarto). O trimestre que apresentou o menor valor foi o primeiro trimestre (cerca de 2,4€ por quarto).

É possível verificar que existe uma clara ligação entre o indicador em análise e o peso da afluência dos clientes por trimestre, tal como os indicadores anteriormente analisados (RevPATR e RevPATH).

Através da análise do gráfico 4.11., é possível comparar a receita obtida através de tratamentos com a receita de mercadorias por metro quadrado de área.

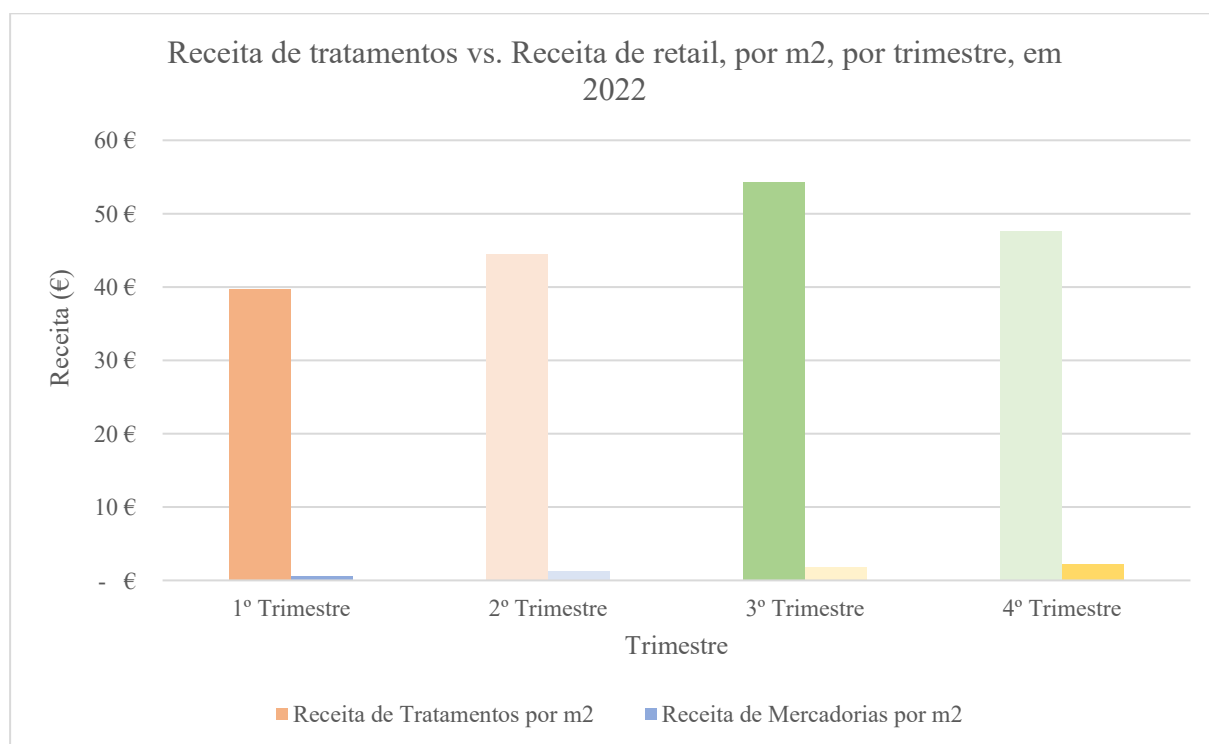


Gráfico 4.12. - Receita dos tratamentos vs. Receita de Retail, por m2, por trimestre, em 2022

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o primeiro trimestre, é perceptível verificar que regista a menor receita de tratamentos por metro quadrado (cerca de 40€ por metro quadrado), tal como a menor receita de mercadorias por metro quadrado (cerca de 1€ por metro quadrado) do Laurea Spa.

O trimestre que registou a maior receita de tratamento por metro quadrado foi o terceiro trimestre com aproximadamente 55€ por metro quadrado. Por outro lado, relativamente à receita de mercadorias, o trimestre que apresentou a maior receita foi o quarto trimestre registando aproximadamente 3€ por metro quadrado.

### 4.1.3. Sugestões de Melhoria – Key Performance Indicators

Através da Análise dos KPI, é possível definir um conjunto de estratégias de forma a melhorar a performance futura do Laurea Spa:

1. Criação de EBD e “Happy Hours” nos tratamentos e massagens - apenas possível por apenas disponível em meses com menor afluência, com o principal objetivo de incentivar a venda de horas “mortas” e haver uma menor dependência nos períodos onde há registo da maior afluência de clientes com a criação de promoções para reservas antecipadas de forma a facilitar o planeamento e gestão de sales de tratamento, tal como descontos específicos em horas com menor afluência de forma a incentivar as vendas em horas “mortas”;
2. Criação de um horário de funcionamento sazonal - no período de época baixa (outubro a janeiro) redução do horário de funcionamento nos meses com menores horas de exposição solar. Através desta estratégia seria possível diminuir a disparidade de valores em indicadores que utilizem a variável “horas” na sua resolução (exemplo: RevPATH e Número de tratamentos por horas disponíveis) diminuir, também, a dependência dos períodos considerados de época alta;
3. Captação de clientes externos – De forma de diminuir a dependência de clientes internos no Laurea Spa, poderá ser criadas campanhas para promover a captação de clientes externos, principalmente em meses que são caracterizados na hotelaria como “época baixa” onde, tradicionalmente, existe um menor número de hóspedes nos hotéis, originando um menor número de clientes no Spa. Uma possível campanha seria a oferta de voucher de desconto numa futura estadia no Savoy Palace ou num dos restaurantes do hotel, estas campanhas poderiam ser bilaterais, ou seja, na estadia ou na reserva de um restaurante oferecer um voucher de desconto em tratamentos no Laurea Spa, promovendo assim, não só uma maior captação de clientes externos no Laurea Spa, mas também nas outras áreas do hotel;
4. Implementação de um sistema de RM - mais eficaz capaz de registar os tratamentos realizados em cada sala de tratamento de forma a analisar a rentabilidade exata de cada sala de tratamento e que seja compatível com o sistema operacional usado no Savoy Palace (sistema operativo Host, como PMS e POS), não havendo assim a necessidade

de duplicar a mesma informação nos dois sistemas, como é realizado atualmente, pois os mesmos não comunicam entre eles.

5. Melhor alocação de custos – Sendo que a unidade de Spa Laurea Spa se encontra dentro das instalações do hotel Savoy Palace, existe vários custos que atualmente não se encontram a ser alocados corretamente (um dos exemplos é a quantidade de água e de luz que o Laurea Spa utiliza). A solução mais fácil seria a instalação de outro contador de água e luz neste espaço, e/ou a implementação de uma ferramenta digital que permita controlar/analisar os consumos deste espaço de forma a conseguir com o maior rigor possível, determinar o exato custo dos tratamentos e do Laurea Spa e a rentabilidade do mesmo, tendo todos os custos desta instalação alocada devidamente;
6. Melhor gestão das salas de tratamento - através da implementação de um melhor sistema operativo, seria possível uma análise detalhada de cada sala de tratamento, sendo que atualmente, esta gestão é feita em formato manuscrito o que complica qualquer análise de dados. Assim, esta informação poderia ser útil para descobrir quais as salas mais ou menos rentáveis, e caso necessário, quais salas de tratamentos que poderiam ser fechadas em época com menor procura;
7. Criar ações de promoção – com o principal objetivo de diminuir a dependência da receita de tratamentos e massagens, seria criadas, de forma a promover a venda de outros serviços e bens no Laurea Spa, pequenas amostras dos produtos mais vendidos apenas disponível para clientes que reservassem um tratamento superior a X valor, esta prática poderia estar disponível o ano todos, mas nos meses com maior procura poderia ser aumentado o valor mínimo pago pelo cliente para receber pequenas amostras dos produtos. Desta forma era possível dar a conhecer a uma maior percentagem de clientes os produtos mais conhecidos e vendidos de cada marca utilizada no Laurea Spa;

## 4.2. Menu Engineering – Análise de Dados e Sugestões de Melhoria

A carta de tratamentos e massagens do Laurea Spa é constituída por cerca de 50 tratamentos e massagens que estão divididos em quatro grandes categorias dependendo da sua popularidade e rentabilidade: *Star*, *Plow Horse*, *Puzzle* e *Dog*.

Laurea Spa - Menu engineering	
Plow Horses	Star
Collagen Boost	Laurea Massage
The Ultimate Aromatherapy Experience 60 min	The Ultimate Aromatherapy Experience 90 min
We De-Stress	Foot Reflexology
Sportmans Massage	Relax Massage 90 min
Relaxing Massage	Deep tissue Massaage 90 min
Indian Head Massage	
Laurea facil	
Bespoke massage	
Relax Massage 60 min	
Deep tissue Massaage 60 min	
ADD-ON: Hot Stones	
Dog	Puzzle
Oxygen Boost	Power Ritual by Sodashi
Hyaluronic Mask	Golfer's / Hicker's / Biker's Spacial Retreat by Sodashi
V-Tox	Samadara Ultimate Age-Defying Facial 80min
Intensive Muscle release	Samadara Ultimate Age-Defying Facial 100min
We Relax	Regenerative Face Lifting
We Revive	Exfoliation Massage with Salts ot Jojoba 60min
The Royal Age Protect Facial	Exfoliation Massage with Salts ot Jojoba 90min
The Ultimate Savoy facial	Asian European Fusion Body Massage 60 min
Atlantic Clarifying Facil	Asian European Fusion Body Massage 90 min
Sleep Bliss	Detoxifying Marine Body Tratment
Brightening facial	Haute Couture (60 & 70 min)
Revitalizing eye treatment	Ultimate Pregnancy Massage
Aromatheraapy bath	Tui Na 60 min
Body Exfoliation	Tui Na 90 min
ADD-ON: Extraction	Shiatsu 60 min
Atfernoon Tea and Spa Therapy	Couples Escapes
	Full Day Retreat at the Palace
	Private Couples Retreats by Sodashi

Tabela 4.2. - Menu Engineering

Fonte: Elaboração própria

É possível a obtenção destes dados através da comparação entre os valores dos *Menu Mix* de cada tratamento, calculados através do peso de vendas que cada tratamento tem, em comparação à popularidade média que os tratamentos da carta têm, tratamentos que apresentam

um índice de popularidade superior ao de média da carta são considerados *Star* ou *Plow Horse*, tratamentos que apresentem um índice de popularidade menor são *Puzzle* ou *Dog*. De forma a ser possível distinguir as categorias, é necessário recorrer também à comparação da margem de contribuição de cada item, valor de venda menos valor de custo, com a margem de contribuição do menu total, calculado através do valor total de venda menos o valor total de custo.

Após esta comparação de valores, foi criada uma tabela (Tabela 4.2.) onde é possível verificar quais os tratamentos que estão inseridos em cada categoria.

Tratamentos como *Laurea Massage*, *Foot Reflexology*, *Deep Tissue Massage* (90 minutos) são considerados *Stars* pois o seu nível de popularidade e de margem de contribuição é superior à média dos tratamentos totais, representam cerca de 10% dos tratamentos, estes tratamentos não deverão ser removidos ou alterados da carta, no entanto, devido à sua popularidade, poderá ser possível aumentar a rentabilidade dos mesmos aumentando o preço de venda ao cliente.

Os *Plow Horses* representam cerca de 22% do total dos tratamentos que existem na carta, alguns desses tratamentos são: *Collagen Boost*, *We De-Stress*, *Relaxing Massage*, entre outros. Apesar de este tipo de tratamentos serem populares, apresentam uma baixa rentabilidade, não deverão de ser retirados no menu, no entanto, é necessário criar uma estratégia de forma a combater a baixa rentabilidade, característica de tratamentos que estejam inseridos nesta categoria.

A maioria dos tratamentos, cerca de 68%, possuem um baixo nível de popularidade. Os *Puzzles*, são tratamentos que apesar de possuírem um alto nível de rentabilidade a sua popularidade não é elevada (o exemplo de: *Power Rituals by Sodashi*, *Regenerative Face Lifting*, *Haute Couture*, entre outros), apresentando um peso de 37% dos tratamentos, é assim, necessário criar estratégias de aumentar a popularidade destes tratamentos sem danificar a rentabilidade dos mesmos. Já os tratamentos que estão classificados como *Dog*, que representam cerca de 31% do total dos tratamentos, nem são considerados populares nem rentáveis, a melhor estratégia possível é retirar os mesmos do menu ou substituir por outros tratamentos.

No entanto se esta análise fosse realizada, realizada havendo a distinção entre Tratamentos e Massagens, sendo que os tratamentos possuem, tradicionalmente, um valor de

venda e de custo mais elevados do que massagens, será possível obter outros resultados diferentes referentes à posição de certos tratamentos e massagens nas categorias de Menu Engineering. A esta análise foram retirados 5 tipos de experiências que não se enquadravam como tratamento ou massagens, estes são os *Add-ons*, pois são vendidos a um baixo valor face aos restantes tratamentos, tais como pacotes de experiências no Laurea Spa que englobam vários tipos de serviços (por exemplo: *Afternoon Tea and Spa Therapy, Couples Escapes, Full Day Retreat at the Palace*, entre outros).

### 4.2.1. Tratamentos Faciais vs. Tratamentos e Massagens Corporais

De forma a ter uma melhor abordagem e análise ao Menu Engineering, é aconselhada a separação entre a análise dos tratamentos faciais e os tratamentos e massagens corporais.

É aconselhada a separação entre estes tipos de tratamentos pois possuem objetivos discrepantes (os tratamentos faciais focam-se no rejuvenescimento da pele facial enquanto o outro foca-se em massagens, esfoliações e tratamentos do corpo como um todo) e na duração e a frequências (os tratamentos faciais têm a duração típica entre os 30 a 60 minutos e com sessões frequentes, enquanto os tratamentos corporais têm a duração típica entre 30 e 120 minutos com menor frequência entre tratamentos).

Através desta separação, é possível nos apercebermos, mais detalhadamente, de como cada tratamento se enquadra dentro da sua categoria, conseguindo assim perceber quais os tratamentos mais ou menos populares e lucrativos no seu específico segmento. Permitindo ainda que cada tratamento seja otimizado para a máxima eficiência e rentabilidade através da gestão de recursos necessários para cada tratamento individual, ou seja, há materiais e gastos acrescidos a um tratamento de duração de 120 minutos face a um tratamento de 30 minutos.

#### 4.2.1.1. Tratamentos Faciais

O menu de tratamentos faciais apresente um total de 16 tratamentos divididos entre as seis marcas utilizadas no Laurea Spa e as mesmas possuem as seguintes classificações referente às quatro categorias existentes na análise do Menu Engineering:

<b>Laurea Spa - Menu Engineering - Faciais</b>	
<i>Plow Horses</i>	<i>Star</i>
Oxygen Boost	Haute Couture 60 min
Collagen Boost	Haute Couture 70 min
Hyaluronic Mask	
The Royal Age Protect Facial	
The Ultimate Savoy facial	
Laurea facial	
<i>Dog</i>	<i>Puzzle</i>
V-Tox	Samadara Ultimate Age-Defying Facial 80min
Atlantic Clarifying Facil	Samadara Ultimate Age-Defying Facial 100min
Sleep Bliss	Regenerative Face Lifting
Brightening facial	
Revitalizing eye treatment	

Tabela 4.3. - Menu Engineering – Tratamentos Faciais

Fonte: Elaboração própria

Os tratamentos faciais classificados como *Star*, *Haute Couture 60 min* e *Haute Couture 70 min* possuem uma margem de contribuição e um índice de popularidade superior ao da média dos restantes tratamentos representando apenas 12% dos tratamentos realizados no Laurea Spa. Devido à sua alta popularidade, será possível aumentar ainda o preço destes tratamentos e testar a recetibilidade que os clientes terão a este aumento de preço.

Os tratamentos faciais classificados como *Puzzles* (cerca de 19% dos tratamentos) possuem uma margem de contribuição acima da média, no entanto são tratamentos menos populares onde é necessária a criação de estratégias de forma a melhorar a sua popularidade sem prejudicar a sua margem de contribuição.

Todos os tratamentos faciais considerados como *Plow Horses* caracterizam-se como tratamentos que possuem um índice de popularidade superior à média dos restantes tratamentos, no entanto possuem uma baixa margem de contribuição, esta classificação representa cerca de 38% da totalidade de tratamentos, é necessário criar estratégias de forma a aumentar a margem de contribuição sem baixar o índice de popularidade destes tratamentos.

Por fim, os tratamentos classificados como *Dog*, são tratamentos que apresentam uma baixa margem de contribuição e um índice de popularidade inferior ao da média, estes

tratamentos representam cerca de 31% do total dos tratamentos. Estes tratamentos deverão ser retirados da carta ou serem substituídos por outros tratamentos para verificar a performance dos mesmos.

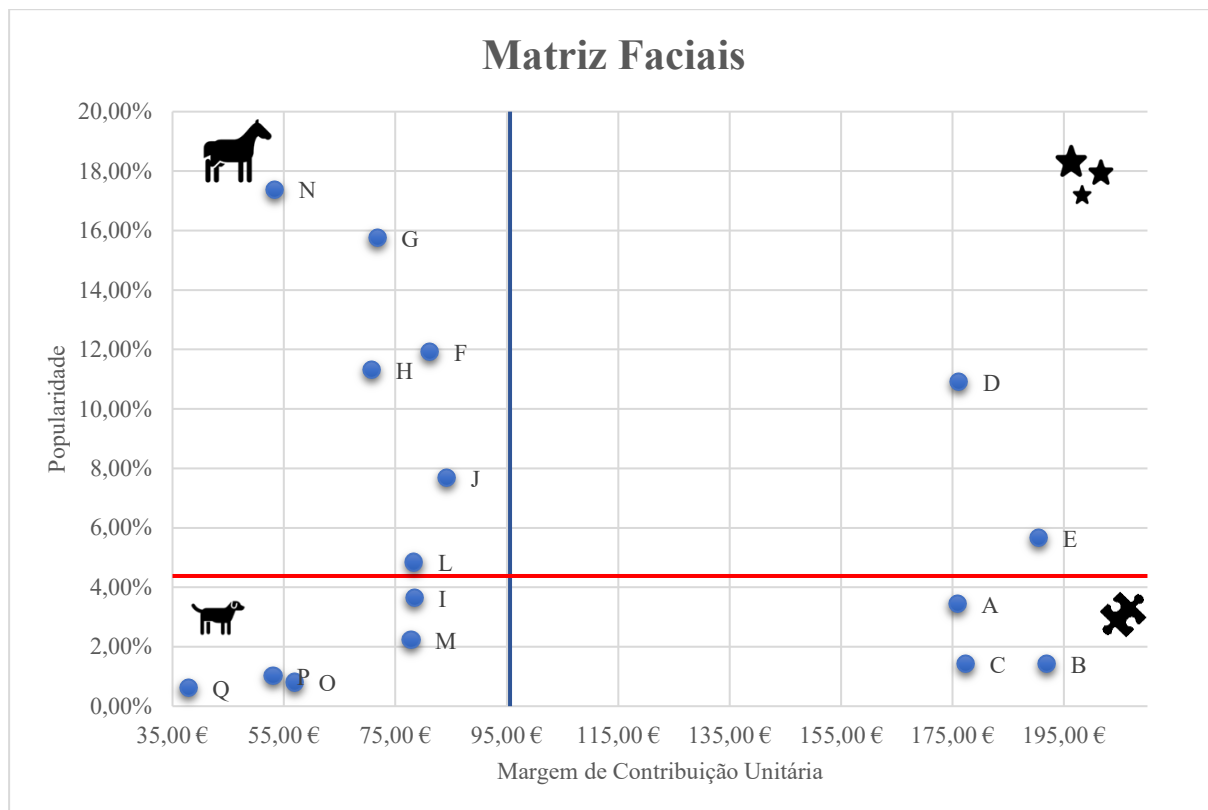


Gráfico 4.13. - Menu Engineering – Tratamentos Faciais

Fonte: Elaboração própria

Tratamentos	Legenda	Tratamentos	Legenda
Samadara Ultimate Age-Defying Facial 80min	A	V-Tox	I
Samadara Ultimate Age-Defying Facial 100min	B	The Royal Age Protect Facial	J
Regenerative Face Lifting	C	The Ultimate Savoy facial	L
Haute Couture 60 min	D	Atlantic Clarifying Facil	M
Haute Couture 70 min	E	Laurea facial	N
Oxygen Boost	F	Sleep Bliss	O
Collagen Boost	G	Brightening facial	P
Hyaluronic Mask	H	Revitalizing eye treatment	Q

Tabela 4.4. – Legenda da Matriz do Menu Engineering dos Tratamentos Faciais

Fonte: Elaboração própria

É possível verificar através da Matriz o quão perto ou longe cada tratamento facial se encontra da “zona de risco”, ou seja, que esteja perto de mudar para outra categoria. Estes tratamentos faciais são extremamente sensíveis a qualquer decisão que seja tomada, ou seja, necessitam de estar em constante monitorização de modo a verificar que, ao tomar decisões para melhorar a prestação dos mesmos não haja consequências negativas destas mesmas decisões.

Na vertente da popularidade, há tratamentos como o A (Samadara Ultimate Age-Defying Facial 80min), I (V-Tox) e L (The Ultimate Savoy facial), que se encontram perto da linha média de popularidade, ou seja, qualquer decisão tomada poderá afetar positivamente ou negativamente a posição destes tratamentos nas categorias. O Tratamento A poderá passar de *Puzzle* para *Star*, o tratamento I poderá passar de *Dog* para *Plow Horse* e o Tratamento L poderá passar de *Plow Horse* para *Dog*.

Na vertente da margem de contribuição unitária, há tratamentos faciais como o F (Oxygen Boost) e J (The Royal Age Protect Facial), que se encontram perto da linha média da margem de contribuição unitária dos tratamentos faciais. Tanto os tratamentos F como J poderão passar de *Plow Horses* para *Star* caso a estratégia tomada tenha consequências positivas.

### 4.2.1.2. *Tratamentos e Massagens Corporais*

O Menu de tratamentos e massagens corporais do Laurea Spa apresenta um total de 29 massagens divididas em quatro categorias que realçam a sua relação com o índice de popularidade e a margem de contribuição de cada massagem:

<b>Laurea Spa - Menu engineering - Massagens e Tratamentos Corporais</b>	
<i>Plow Horses</i>	<i>Star</i>
Sportmans Massage	Laurea Massage
Bespoke massage	The Ultimate Aromatherapy Experience 60 min
Relax Massage 60 min	The Ultimate Aromatherapy Experience 90 min
Deep tissue Massage 60 min	Relax Massage 90 min
	Deep tissue Massage 90 min
<i>Dog</i>	<i>Puzzle</i>
Intensive Muscle release	Power Ritual by Sodashi
We Relax	Golfer's / Hicker's / Biker's Spacial Retreat by Sodashi
We De-Stress	Exfoliation Massage with Salts of Jojoba 60min
We Revive	Exfoliation Massage with Salts of Jojoba 90min
Relaxing Massage	Asian European Fusion Body Massage 60 min
Indian Head Massage	Asian European Fusion Body Massage 90 min
Aromatherapy bath	Detoxifying Marine Body Treatment
Body Exfoliation	Ultimate Pregnancy Massage
	Tui Na 60 min
	Tui Na 90 min
	Foot Reflexology
	Shiatsu 60 min

Tabela 4.5. - Menu Engineering – Tratamentos e Massagens Corporais

Fonte: Elaboração própria

Os tratamentos e massagens corporais como a *Laurea Massage* e a *Deep Tissue Massage 90 min* classificam-se como *Star*, ou seja, o seu índice de popularidade como a margem de contribuição são superiores às restantes massagens que o Laurea Spa possui. Esta categoria representa 16% do total de massagens.

A categoria *Puzzle*, possui uma quase maioria dos tratamentos e massagens corporais que existem no Laurea Spa, cerca de 42% das mesmas, ou seja, todas estas massagens que estão classificados nesta categoria possuem uma alta margem de rentabilidade, no entanto, o seu nível de popularidade encontra-se abaixo da média.

A categoria *Plow Horse* engloba cerca de 14% dos tratamentos e massagens corporais que o Laurea Spa possui, estas massagens caracterizam-se como massagens que possuem um

nível de popularidade acima da média, no entanto a sua margem de contribuição é menor em comparação com as restantes massagens existentes.

Por fim, as massagens e tratamentos corporais inseridas na categoria *Dog*, são massagens que possuem um nível baixo de popularidade tal como um nível baixo de margem de contribuição, sendo que a melhor estratégia neste caso seria retirar tais massagens da ementa ou tentar substituir por outras semelhantes. Esta categoria representa cerca de 28% do total das massagens realizadas no Laurea Spa.

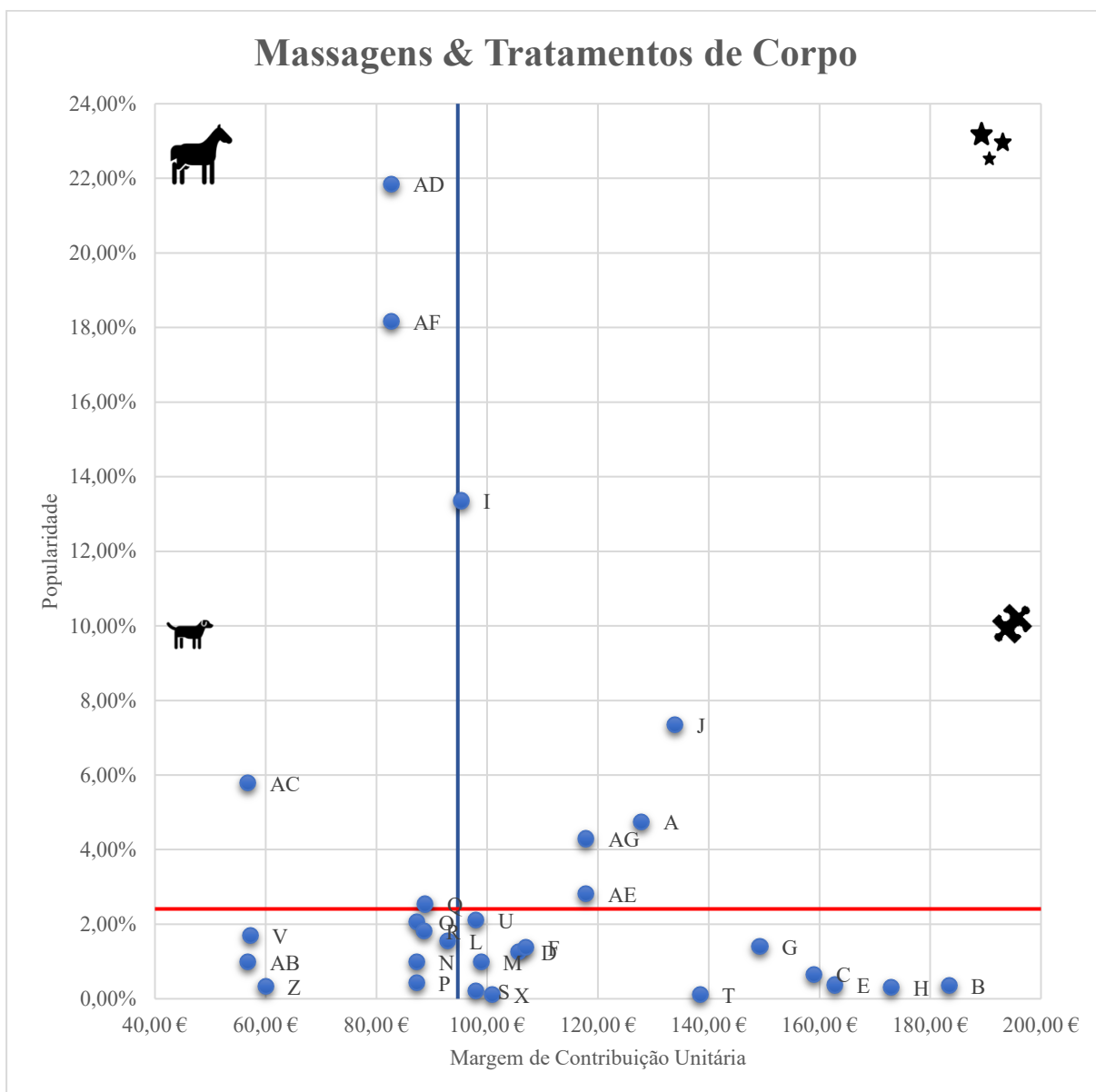


Gráfico 4.14. - Menu Engineering – Tratamentos e Massagens Corporais

Fonte: Elaboração Própria

## Estratégias de Revenue Management no Spa

Tratamentos	Legenda	Tratamentos	Legenda
Laurea Massage	<b>A</b>	Sportmans Massage	<b>Q</b>
Power Ritual by Sodashi	<b>B</b>	Relaxing Massage	<b>R</b>
Golfer's / Hicker's / Biker's Spacial Retreat by Sodashi	<b>C</b>	Tui Na 60 min	<b>S</b>
Exfoliation Massage with Salts ot Jojoba 60min	<b>D</b>	Tui Na 90 min	<b>T</b>
Exfoliation Massage with Salts ot Jojoba 90min	<b>E</b>	Foot Reflexology	<b>U</b>
Asian European Fusion Body Massage 60 min	<b>F</b>	Indian Head Massage	<b>V</b>
Asian European Fusion Body Massage 90 min	<b>G</b>	Shiatsu 60 min	<b>X</b>
Detoxifying Marine Body Tratment	<b>H</b>	Aromatheraapy bath	<b>Z</b>
The Ultimate Aromatherapy Experience 60 min	<b>I</b>	Body Exfoliation	<b>AB</b>
The Ultimate Aromatherapy Experience 90 min	<b>J</b>	Bespoke massage	<b>AC</b>
Intensive Muscle release	<b>L</b>	Relax Massage 60 min	<b>AD</b>
Ultimate Pregnancy Massage	<b>M</b>	Relax Massage 90 min	<b>AE</b>
We Relax	<b>N</b>	Deep tissue Massaage 60 min	<b>AF</b>
We De-Stress	<b>O</b>	Deep tissue Massaage 90 min	<b>AG</b>
We Revive	<b>P</b>		

Tabela 4.6. – Legenda da Matriz do Menu Engineering dos Tratamentos e Massagens Corporais

Fonte: Elaboração própria

Tal como verificado na análise da Matriz dos Tratamentos faciais, é possível averiguar o quão perto ou longe cada tratamento facial se encontra da “zona de risco”, ou seja, que esteja perto de mudar para outra categoria.

É possível verificar que existem uma concentração de tratamentos e massagens corporais perto da zona de encontro entre as médias do índice de popularidade e a média da margem de contribuição unitária, cerca de 5 tratamento: L (Intensive Muscle release), O (We De-Stress), Q (Sportmans Massage), R (Relaxing Massage) e U (Foot Reflexology). Estes tratamentos específicos são extras sensíveis pois podem variar entre as quatro categorias do Menu Engineering.

Na vertente da popularidade, há tratamentos como o Q (Sportmans Massage), U (Foot Reflexology) e AE (Relax Massage 90 min), que se encontram perto da linha média de

popularidade, ou seja, qualquer decisão tomada poderá afetar positivamente ou negativamente a posição destes tratamentos nas categorias. O Tratamento Q poderá passar de *Plow Horse* para *Dog*, o tratamento U poderá passar de *Puzzle* para *Star* e o Tratamento AE poderá passar de *Star* para *Puzzle*.

Na vertente da margem de contribuição unitária, há tratamentos faciais como o I (The Ultimate Aromatherapy Experience 60 min) e L (Intensive Muscle release), que se encontram perto da linha média da margem de contribuição unitária dos tratamentos faciais. O Tratamento I poderá passar de *Star* para *Plow Horse*, o tratamento L poderá passar de *Dog* para *Puzzle*.

### 4.2.2. Comparação de Métodos – Menu Engineering

Com a análise dos dados do Menu Engineering através de dois métodos diferentes: análise conjunta e a análise separada entre os tratamentos faciais e os tratamentos e massagens corporais é possível obter algumas variações nas posições de alguns tratamentos nas categorias.

Assim sendo, foi criado uma tabela resumo com a comparação entre ambos os métodos, Método da soma de todos os tratamentos e massagens (Método 1) e a separação dos resultados entre os tratamentos faciais e os tratamentos e massagens corporais (Método 2):

## Estratégias de Revenue Management no Spa

Tratamento/Massagem	Método 1	Método 2	Δ
Aromatherapy bath	Dog	Dog	=
Asian European Fusion Body Massage 60 min	Puzzle	Puzzle	=
Asian European Fusion Body Massage 90 min	Puzzle	Puzzle	=
Atlantic Clarifying Facial	Dog	Dog	=
Bespoke massage	Plow Horses	Plow Horses	=
Body Exfoliation	Dog	Dog	=
Brightening facial	Dog	Dog	=
Collagen Boost	Plow Horses	Plow Horses	=
Deep tissue Massage 60 min	Plow Horses	Plow Horses	=
Deep tissue Massage 90 min	Star	Star	=
Detoxifying Marine Body Treatment	Puzzle	Puzzle	=
Exfoliation Massage with Salts of Jojoba 60min	Puzzle	Puzzle	=
Exfoliation Massage with Salts of Jojoba 90min	Puzzle	Puzzle	=
Foot Reflexology	Star	Puzzle	↓
Golfer's / Hicker's / Biker's Spacial Retreat by Sodashi	Puzzle	Puzzle	=
Haute Couture 60 min	Puzzle	Star	↑
Haute Couture 70 min	Puzzle	Star	↑
Hyaluronic Mask	Dog	Plow Horses	↑
Indian Head Massage	Plow Horses	Dog	↓
Intensive Muscle release	Dog	Dog	=
Laurea facial	Plow Horses	Plow Horses	=
Laurea Massage	Star	Star	=
Oxygen Boost	Dog	Plow Horses	↑
Power Ritual by Sodashi	Puzzle	Puzzle	=
Regenerative Face Lifting	Puzzle	Puzzle	=
Relax Massage 60 min	Plow Horses	Plow Horses	=
Relax Massage 90 min	Star	Star	=
Relaxing Massage	Plow Horses	Dog	↓
Revitalizing eye treatment	Dog	Dog	=
Samadara Ultimate Age-Defying Facial 100min	Puzzle	Puzzle	=
Samadara Ultimate Age-Defying Facial 80min	Puzzle	Puzzle	=
Shiatsu 60 min	Puzzle	Puzzle	=
Sleep Bliss	Dog	Dog	=
Sportmans Massage	Plow Horses	Plow Horses	=
The Royal Age Protect Facial	Dog	Plow Horses	↑
The Ultimate Aromatherapy Experience 60 min	Plow Horses	Star	↑
The Ultimate Aromatherapy Experience 90 min	Star	Star	=
The Ultimate Savoy facial	Dog	Plow Horses	↑
Tui Na 60 min	Puzzle	Puzzle	=
Tui Na 90 min	Puzzle	Puzzle	=
Ultimate Pregnancy Massage	Puzzle	Puzzle	=
V-Tox	Dog	Dog	=
We De-Stress	Plow Horses	Dog	↓
We Relax	Dog	Dog	=
We Revive	Dog	Dog	=

Tabela 4.7. – Menu Engineering – Tabela Resumo

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar através da análise da Tabela 4.7., a maioria dos tratamentos/massagens mantiveram-se na mesma classe do Menu Engineering em ambos os métodos, no entanto, cerca de 25% dos tratamentos/massagens sofreram alterações, tanto positivas como negativas. Dos tratamentos e massagens que sofreram alterações, 7 destes foram de forma positiva, ou seja, deixaram de ser considerados *Dog* e passaram a *Plow Horse* ou passaram de *Puzzle* para *Star*, ou seja conseguiram aumentar o seu índice de popularidade. No entanto, houve registo de outros 4 tratamentos/massagens que sofreram alterações de forma negativa, passaram de *Plow Horses* para *Dog* ou de *Star* para *Puzzle*, através da diminuição do índice de popularidade, também através da diminuição do índice de popularidade do tratamento em questão.

Assim sendo, após a esta análise, iremos definir várias estratégias de forma a melhorar a performance de cada tratamento e massagem consoante a categoria que o mesmo se encontra dentro do Menu Engineering.

### 4.2.3. Sugestões de Melhoria – Menu Engineering

Com a análise dos tratamentos e massagens realizadas no Laurea Spa, foi atribuído através do Menu Engineering, qual a classe de que cada tratamento/massagem estava inserido. Assim sendo, apresento abaixo, as possíveis sugestões do que poderá ser feito em cada classe do Menu Engineering:

- *Star* – como já mencionado anteriormente, todos os tratamentos/massagens que estão inseridos nesta classe possuem um nível de popularidade e uma margem de contribuição acima da média. Sendo que este tratamentos/massagens já se encontram na melhor classe possível, não deverão ser alterados ou substituídos no menu, no entanto, devido à sua elevada popularidade, poderá ser possível realizar um aumento do preço de venda de forma a aumentar ainda mais a margem de contribuição deste tratamento/massagem, no entanto mantendo sempre uma análise próxima para verificar se o nível de popularidade baixa, caso isto aconteça poderemos correr o risco de tornar este tratamento/massagem um *Puzzle*;
- *Puzzle* – com base na análise anterior é possível verificar que os tratamentos/massagens que pertencem a esta classe do Menu Engineering são produtos que possuem uma

margem de contribuição acima da média, no entanto, a sua popularidade é inferior à média. Estes produtos deverão continuar no Menu, com o principal objetivo de aumentar a popularidade dos mesmos, mas sem diminuir a sua margem de contribuição: poderá utilizar-se estes tratamentos/massagens como incentivos em épocas festivas (exemplo: Dia da Mãe, Dia dos Namorados, entre outros) de forma a divulgar estes produtos dando mais destaque, poderá ainda ser mudada a sua localização no Menu apresentado aos hóspedes do Laurea Spa para uma área de maior destaque.

- *Plow Horse* – os tratamentos/massagens que pertencem a este tipo de classe, possui um nível de popularidade superior à média, no entanto, a sua margem de contribuição é inferior à média dos tratamentos/massagens. Este tipo de produtos deverá continuar no menu, no entanto, deverá ser criadas estratégias de forma a aumentar a sua margem de contribuição sem diminuir o seu índice de popularidade. Uma das estratégias poderá passar em diminuir a quantidade de produto usada, ou o tempo da mesma, de forma a diminuir os custos e aumentando assim a margem de contribuição, seria também possível, como realizado aos tratamentos/massagens que pertencem à classe *Star*, um aumento dos preços, de forma a aumentar a margem de contribuição mas mantendo uma monitorização rigorosa de forma a verificar se o índice de popularidade diminuir, podendo tornar o produto num *Dog* ou *Puzzle* dependendo se fosse possível aumentar a margem de contribuição a cima ou a baixo da média. Para além disto, poderia ainda, como mencionado pela Dra. Susana Correia, a Manager do Laurea Spa, na entrevista realizada, “Recomendamos os tratamentos com o valor mais elevado, (...) Aconselhar Add-ons sempre que possível também”, sabendo que já é realizada uma aposta em tratamentos de maior duração, poderá ser possível a eliminação de alguns tratamentos de 60 minutos que sejam mais “problemáticos” como o exemplo: Deep Tissue Massage e The Ultimate Aromatherapy Experience
- *Dog* – todos os tratamentos/massagens que estão caracterizados como *Dog*, possuem um nível de popularidade e uma margem de contribuição abaixo da média dos restantes produtos. Assim sendo, é aconselhável que estes sejam retirados do menu ou então sejam alterados de alguma maneira, pelo menos com o objetivo principal de aumentar a margem de contribuição e ser possível tornar estes produtos em *Puzzle*. Poderá ser adotada qualquer das medidas já faladas anteriormente, isto é, a diminuição do custo do tratamento/massagem (através da redução de produtos usados ou diminuição do tempo

de massagem), usar estes produtos em campanhas de promoção em épocas festivas de forma a tentar ao menos aumentar a popularidade dos mesmos e tornar um *Plow Horse* e alterar a sua localização no Menu disponível aos clientes do Laurea Spa de forma a ficar numa zona mais visível;

Após esta detalhada análise de estratégias possíveis a realizar em cada classe do Menu Engineering, uma das estratégias mais usada de forma a aumentar o índice de popularidade de tratamentos/massagens (*Puzzle* e *Dog*) seria a reestruturação e reorganização do Menu de tratamentos/massagens disponível aos clientes do Laurea Spa.

Com a ideia de dar ao cliente a melhor experiência possível, sugeria, também, a extração dos preços dos tratamentos e massagens do Menu, esta ação com que o cliente se foque mais na qualidade do produto e na descrição do mesmo em vez da indecisão se realiza um tratamento/massagem devido ao preço que é praticado.

Pavesie (1999) criou um sistema que, através de *lasers*, era possível seguir o movimento do olho humano e identificar quais as áreas, numa folha, que o olho humano apresenta uma maior tendência para direcionar o olhar, esta área encontra-se pintada em tons de cinza, possível verificar na figura 4. 1.. Através des análise é possível verificar que o cliente, quando encontra uma folha A4 fechada e dividida em duas partes, tem tendência a redirecionar o olhar para a parte superior, quando esta folha já se encontra aberta tem tendência a olhar na parte superior da linha diagonal traçada ao longo de toda a folha.

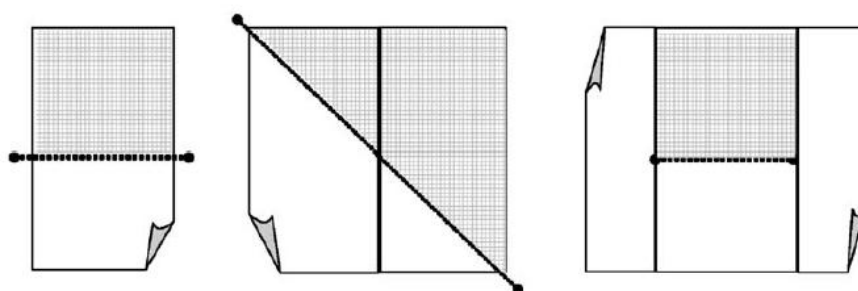


Figura 4.1. - Área predominante no Menu

Adaptação de: Scanlon (1999)

Com base no estudo realizado por Pavesie, foi realizado um novo menu de tratamentos e massagens que favorecesse produtos menos visíveis, e colocando-os num melhor ponto de visualização (Anexo III) com o principal objetivo de tentar melhorar o índice de popularidade

dos mesmos. Esta nova sugestão de Menu consiste na divisão do atual menu de tratamentos e massagens em três novos menus, com o principal objetivo de dar ao cliente um menu com uma menor quantidade de informação sem que o cliente fique confuso com a quantidade de informação colocada no Menu:

1. Menu de Tratamentos e Massagens
2. Menu Estética
3. Menu Acessos e Aulas

No Menu de tratamentos e massagens, iria apenas incluir os tratamentos e massagens de cada marca utilizada no Laurea Spa (com a exceção Margaret Dabbs), tal como, os *Savoy Treats* e Programas Especiais. No Menu estética, iria incluir os produtos e tratamentos da Margaret Dabbs que se foca em *Manicure, Pedicure* e tratamentos de estética e todos os tipos de depilação existentes no Laurea Spa. Já no Menu de Acessos e Aulas, iria incluir os vários packs de entrada no Laurea Spa (cliente interno, cliente externo e cliente Vacation Club), tal como os acessos e packs de aulas personalizadas com *Personal Trainer* no Ginásio e outro tipo de aulas para a mente e corpo (Yoga, Tai Chi/Chi Kung e Pilates).

## Conclusão

As estratégias de Revenue Management desempenham um papel fundamental na otimização do desempenho financeiro e operacional de um spa. Através da aplicação e análise dos dados obtidos através de Indicadores de Performance e Menu Engineering, os Spas podem maximizar suas receitas, melhorar a utilização de recursos e oferecer experiências personalizadas aos clientes. A análise contínua dos dados, a adaptação às tendências do mercado e a colaboração interdepartamental são elementos cruciais para o sucesso das estratégias de Revenue Management num Spa. Ao implementar efetivamente essas abordagens, os Spas podem não apenas aumentar suas receitas, mas também fortalecer sua posição competitiva no setor de bem-estar, proporcionando um equilíbrio entre a satisfação do cliente e a saúde financeira do negócio.

Com o objetivo principal de definir estratégias de RM aplicáveis ao departamento Spa, foram utilizados dois métodos de investigação e avaliação: os indicadores de Performance (KPIs) e o Menu Engineering.

Através da utilização dos Indicadores de Performance foi possível realizar uma análise sobre os dados analíticos com base em histórico de forma a entender que ações futuras poderão ser possíveis realizar de forma a tentar melhorar os resultados obtido, através de implementações de EBD's, atos promocionais e adoção de um sistema de RM para Spa.

Com a análise realizada dos Indicadores de Performance é possível verificar que os trimestres com os melhores resultados são os terceiro e quarto trimestre, o que aparecem com melhores resultados na maior parte dos indicadores analisados. Por outro lados, o primeiro e segundo trimestre, em média, são trimestres que aparecem com os resultados menos positivos na análise dos indicadores individuais.

Durante a análise dos Indicadores gerais, é possível verificar, como mencionado acima, que os trimestres que apresentam uma melhor performance são o terceiro e quarto trimestre, no entanto, é importante referir que o primeiro e segundo trimestres possuem uma boa classificação em certos indicadores de peso: no primeiro trimestre - taxa de captação de clientes hóspedes do Savoy Palace tal como o maior número de tratamentos realizados por clientes; no segundo trimestre - segunda maior percentagem de afluência e com o segundo maior peso do cliente interno.

Na análise de indicadores da receita, é possível observar-se o mesmo cenário apresentado na análise dos indicadores gerias, ou seja, os trimestres que, em média, apresentam melhor resultados são o terceiro e quarto trimestre enquanto o primeiro e segundo trimestre, em média, apresentam valores mais baixos nos indicadores analisados. No entanto indicadores como: o número médio de tratamentos por horas/Salas disponíveis e o peso da receita de tratamentos na receita total do Spa apresentam os maiores valores no primeiro e segundo trimestre.

Assim sendo, é necessário a implementação de estratégias de RM de forma a melhorar a rentabilidade nos trimestres que apresentam piores resultados em comparação com os restantes trimestres, dando ênfase em estratégias como:

- Criação de EBDs e “*Happy Hour*” – onde através de marcação antecipada, apenas disponível, no primeiro e segundo trimestre, em horas de menor afluência, fosse possível obter algum desconto ou oferta de um Add-ons em tratamentos/massagens superiores a uma certa quantia, de forma a captar mais clientes em meses que são considerados época baixa, tal como, rentabilizar melhor a receita por horas e salas de tratamentos disponíveis, porque apesar de estes mesmo trimestre apresentarem um valor superior do número de tratamentos (Número de tratamentos por horas disponíveis e Número de tratamentos por Salas disponíveis), o mesmo não se pode referir quando falamos da receita (RevPATH e RevPATR);
- Criação de ações de promoção – com o principal objetivo de tentar captar uma maior quantidade de clientes externos, é necessário a criação de alguma campanha promocional de forma a diminuir a dependência que atualmente existe do cliente interno/hóspede do Savoy Palace na totalidade de clientes que visitam o Laurea Spa, tal como a venda de outros bens e serviços disponíveis no Laurea Spa de forma a diminuir a dependência que existe na receita total do Spa das receitas de tratamentos, que no pior trimestre, representa um peso de, pelo menos, 95% da receita total do Spa. Uma possível estratégia seria a divulgação de pequenas amostras de produtos vendidos no Laurea Spa na realização de tratamentos/massagens superiores a um determinado valor ou oferta de voucher de descontos em experiências no Savoy Palace (estadia ou restaurante);
- Implementação de um sistema de RM - já existe atualmente um sistema de RM no Laurea Spa, no entanto, o acesso ao mesmo é limitado, e sendo que este sistema não

comunica com o sistema operacional utilizado, neste caso o Host, há a necessidade de duplicar a informação em ambos os lados, fazendo com que os funcionários percam o dobro do tempo a inserir informações no sistema.

Por outro lado, através a análise do Menu Engineering, foi possível realizar uma análise mais profunda a cada elemento que constitui o Menu de Tratamentos e Massagens do Laurea Spa, verificando quais os produtos com maior ou menor índice de popularidade ou margem de contribuição de forma a identificar estratégias para melhorar a performance dos mesmos. Assim, de forma a melhorar a performance de cada tratamento e massagem, seria realizado várias estratégias:

- Aumento de preços – realizar um aumento de preços nos tratamentos e massagens que se classificavam como *Star* ou *Plow Horses*, contando com o fator do alto índice de popularidade de forma a conseguir aumentar ainda mais a margem de contribuição destes tratamentos/massagens;
- Reestruturação dos Menus de Tratamentos e Massagens – através da reestruturação dos menus disponíveis aos clientes será possível dar um maior destaque a produtos que apresentam um índice de popularidade inferior (classe *Dog* e *Puzzle*);
- Ações de promoção – Utilização de tratamentos/massagens que pertençam às classes como *Dog* e *Puzzle* em ações de promoção de épocas festivas, onde é possível associar um tratamento a um evento especial e cobrar ao cliente um valor extra, aumentando assim o índice de popularidade como a margem de contribuição de cada tratamento ou massagem.

No entanto, é importante referir, que o principal objetivo de um estabelecimento de Spa é proporcionar aos clientes um alto nível de relaxamento, assim é necessário encontrar um equilíbrio perfeito entre as estratégias de RM que possam quebrar o estado sereno dos hóspedes, de forma a garantir que a maximização de receita não afete diretamente o serviço dado ao cliente.

A escolha deste tema deveu-se ao grande entusiasmo que possuo sobre a área de RM e todas as suas variáveis e facetas de estudo, apesar desta área estar mais desenvolvida a nível literária quando aplicável ao sector de alojamento ou comidas e bebidas, presumi que o

departamento de Spa seria um ótimo desafio para conhecer mais sobre a área de RM e a sua aplicabilidade em outras áreas.

O grande constrangimento encontrado durante a realização desta dissertação foi a pouca quantidade de estudos realizados na área e a divulgação de resultados destes, sendo a maior parte a nível teórico ao invés de resultado mais práticos de forma a estabelecer algum tipo de comparação com outros estabelecimentos de Spa. Outro constrangimento foi os dados obtidos, sendo, nem sempre os melhores nem dando possibilidades de desenvolver todas as variáveis que a gestão de RM aplicada ao Spa possui.

Sugeria para investigações futuras com base nesta temática a possibilidade de conseguir implementar as estratégias definidas ao longo desta dissertação, com o principal objetivo de comparar os resultados antes e após a implementação das estratégias, de forma a determinar se as mesmas foram bem-sucedidas ou necessitam de ser modificadas.

## Referências Bibliográficas

- Baker, T., & Collier, D. (1999). A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management. *Decision Sciences*, 239–263.
- Barth, Y. (2002). Yield Management: opportunities for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 136–141.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11, 369–386.
- Brody, A. (1987). Prices and Quantities. *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, 3, 957.
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2005). Impact of Information on Customer Fairness Perception of Hotel Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45, 444–451.
- Crebbin-Bailey, J. (2004). *The Spa Book: The Official Guide to Spa Therapy* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Cengage Learning.
- Cross, R. (1997). Launching the Revenue Rocket. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 32–43.
- Dasandara, M., Dissanayake, P., & Fernando, D. J. (2022). Key performance indicators for measuring performance of facilities management services in hotel buildings: a study from Sri Lanka. *Facilities*, 40(5/6), 316–332.
- Deloitte. (2021). Definição da Estratégia para o Turismo da Região Autónoma da Madeira no Horizonte Temporal 2022-2027. Em *Deloitte*. Governo Regional - Região Autónoma da Madeira.
- Donaghy, K., McMahon, U., & McDowell, D. (1997). Implementing Yield Management: Lessons from the Hotel Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 50–54.
- Dube, L., & Pare, G. (2003). Rigor In Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27, 597–635.
- Economia ao Minuto. (2013, maio 5). Turismo de saúde e bem-estar tem de aumentar oferta diferenciada. *Notícias ao Minuto*. <https://www.noticiasao minuto.com/economia/2314420/turismo-de-saude-e-bem-estar-tem-de-aumentar-oferta-diferenciada>
- Emeksiz, M., Gursoy, D., & Icoz, O. (2006). A Yield Management model for five-Star hotels: Computerized and noncomputerized. *International Journal of Hospitality Management*, 536–551.

- Ferreira, L. (2012). *A implementação do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry num grupo hoteleiro em Portugal*. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE).
- Global Wellness Institute. (2019). Global Wellness Economy Monitor. *Global Wellness Institute*.
- Gonçalves, I. C., & Ferreira, L. V. F. (2013). Gestão Hoteleira hospitalar: precepções e fundamentos. *Turismo: Estudos & Práticas*, 2, 154–173.
- Haddas, E., Roper, R., Jones, A., & Jone, P. (2008). The impact of revenue management decisions on customers' attitudes and behaviours. *EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School*.
- Haden, L. (2007). SPA Tourism. *Travel & Tourism Analyst*.
- Halinen, A., & Tornroos, J.-A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.
- Helmond, M. (2020). *Total revenue Management (TMR): Case Studies, Best Practices and Industry Insights*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6_1)
- Heyes, A., Beard, C., & Gehrels, S. (2015). Can a Luxury hotel compete without a Spa facility? Opinions from senior managers of London's luxury hotels. *Revista Hospitalidade*, XII, 262–275.
- Hoogenboom, E. (2012). *The powerful tool for performance management, «The GOPPAR Model» - a generous container of KPIs for hospitality*.
- International Hellenic University. (2022). *Reviving tourism, in the post-pandemic era* (E. Christou & A. Fotiadis, Eds.; 1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). School of Economics and Business.
- International Spa Association. (2023, junho 18). *International Spa Association*. International Spa Association. <https://experienceispa.com/about-ispa/>
- International Spa Association (ISPA). (2005). Uniform system of financial reporting for Spas. *Educational Institute American Hotel & Lodging Association*.
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management - a critical literature review. *Tourism*, 60(2), 175–197.
- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield Management: Putting People in the Big Picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, 89–95.
- Jones, P., & Miffl, M. (2000). Menu development and analysis in UK restaurant chains. *Tourism and Hospitality*, 3(1), 61–71.
- Kamata, H., & Misui, Y. (2015). The difference of Japanese Spa tourists motivation in weekend and week day. *Procedia-Social Behavioral*, 175, 210–218.
- Kasavana, M. L., & Smith, D. I. (1982). *Menu Engineering: a Practical Guide to Menu Analysis*. *Hospitality Publications*.

- Kim, S. S., Kim, J., & Seo, Y. (2013). Motivation and constraints of wellness tourists: A qualitative study. *Tourism Management*, 36, 248–256.
- Kimes, S. E. (1989). Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*, 348–363.
- Kimes, S. E., & Singh, S. (2009). Spa revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 82–95. <https://doi.org/10.1177/1938965508324868>
- Kimes, S. E., & Wirtz, L. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 125–135.
- Klein, R., Koch, S., Steinhardt, C., & Strauss, A. K. (2020). A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications. Em *European Journal of Operational Research* (Vol. 284, Número 2, pp. 397–412). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.034>
- Lago Ferreira da Costa, M. J. (2017). *Total Hotel Revenue Management em Portugal*. Politécnico do Porto.
- LeBruto, S. M., Quain, W. J., & Ashley, R. A. (1995). Menu Engineering: A Model Included Labor. *Hospitality Review*, 13(1).
- Lieberman, W. H. (2003). Getting the most from Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 103–115.
- Lotz, S. A. (2005). *Green Spas and Salons: How to Make Your Business Truly Sustainable* (Limited Edition). Sustainable Living Programs.
- MacNealy, M. S. (1997). Toward better case study research. *EEE Transactions on Profissional Communications*, 40(3), 182–196.
- Madanoglu, M., & Brezinha, S. (2008). Resorts Spas: how are they massaging hotel revenue? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 60–66.
- Man Him IP, M., & Chark, R. (2023). The effect of menu design on consumer behavior: A meta-analysis . *International Journal of Hospitality Management*, 108.
- Markovic, S., Raspor, S., & Segaric, K. (2010). Does restaurants performance meet customers' expectations? An assessment of restaurant service quality using a modified Dineserv approach. *Tour. Hosp. Manag.*, 16(2), 181–195.
- Martins, M. (2009). *Turismo de Portugal - Proveito da sua Revitalização na Competitividade Urbana*.
- McCall, M., & Lynn, A. (2008). The effects of restaurant menu item description on perception of quality, price, and purchase intention. *Journal Foodserv. Bus. Res.*, 11(4), 439–445.

- McCarthy, J. (2006). Maximizing yield: how to get more dollars into your spa. *Pulse*, 59–64.
- Noone, B. M., & Cachia, G. (2020). Menu engineering re-engineered: Accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 87.
- Page, S. J., Connel, J., & Meyer, D. (2017). *Tourism: A Modern Synthesis*. Cengage Learning EMEA.
- Redman, B., & Johnson, E. (2005). *Retail Management for Spas - The art & Science*.
- Reinders, M. J., Huitink, M., Dijkstra, S. C., Maaskant, A. J., & Heijnen, J. (2017). Menu-engineering in restaurants - adapting portion sizes on plates to enhance vegetable consumption: a real-life experiment. *International Journal of Behavioural Nutrition and Physical Activity*, 14(41).
- Relvas Neto, R. (2021, Abril 9). Pandemia traz novo destaque à saúde e bem-estar. *Publituris*. <https://www.publituris.pt/2021/04/09/pandemia-traz-novo-destaque-a-saude-e-bem-estar>
- Sabellico, R. (2016). *Revenue Management: Indicateurs de performance d'un spa*.
- Santos de Sousa Bento, C. I. S. (2015). *REVENUE MANAGEMENT: Dynamic pricing - da Teoria à Prática nos Hotéis da Cidade de Coimbra*. Politécnico de Guarda.
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. (2015). Uniform System of accounts for the lodging industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 23(1), 79–89. <https://doi.org/10.1080/10913211.2015.1038196>
- Schmidgall, R., Korpi, J., & International ISpassociation. (2011). *Financial Management for Spa*. American Hotel & Lodging educational institute.
- Silva, I., Barreto, L., & Ferreira, L. (2015). Turismo de bem-estar: Análise dos serviços do segmento em Spas day. *Revista Iberoamericana de turismo*.
- Singer, J. (2008). SPA economics & metrics - Do you really know how your Spa is doing? *Hotel News Resource*.
- Singer, J. (2009). Spas & Hospitality: Compatible, Marketable & Profitable. *Hotel News Resource*.
- Singer, J., Buckhiester, B., Campsey, B., & Schmidt, P. (2007). BEST PRACTICES: Revenue Maximization for Spas. *Hotel News Resource*.
- Singer, J. L., & Campsey, B. (2011). *SPA PERFORMANCE & PROFITABILITY: WHAT YOU NEED TO KNOW*. [www.hfdspa.com](http://www.hfdspa.com)
- Smith, & Kelly, C. (2006). Wellness Tourism. *Tourism Recreation Research*, 31.
- Smith, M., Puczkó, L., & Gössling, S. (2013). *Health and Wellness Tourism*.
- Starr, L. (2007). Computer toolbox. *DAYSPA Magazine*, 114–122.

- Talluri, K., & Van Ryzin, G. J. (2004). The Theory and Practice of Revenue Management. *International Journal of Revenue Management*.
- Thorsteinsdottir, K. (2005). Hotels - The State of the European hotel Spa sector. *Journal of Retail & Leisure Property*, 4, 272–277.
- THR (Asesores en Turismo Hoteleía y Recreación, S. A). (2006). *Saúde e bem-estar*.
- Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2008). Introduction on revenue management for the hospitality industry. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Turismo de Portugal. (2017). *ESTRATÉGIA TURISMO 2027*.
- Wolf, N. (2013). *A scenario analysis of 2030 German Spa tourist and tourism*. Victoria University of Wellington.
- Wurzinger, G., & Starsser, U. (2016). Wellness Tourism: Market Analysis of Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 167–183.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

“Página intencionalmente deixada em branco.»

## **Anexo I - Entrevista**

Entrevista realizada à Spa Manager do Laurea Spa, Susana Correia, no dia 10 de agosto de 2023, no Savoy Palace, com o principal objetivo de obter mais informações que não foram possíveis de serem obtidas através da análise de dados:

1. Qual o principal perfil dos clientes do Laurea Spa?
2. Sente diferença entre os vários tipos de cliente (interno, Vacation Club, passantes) e qual destes clientes possui um maior potencial de receita?
3. Qual(is) o(s) Spa(s) que o Laurea Spa considera como seu(s) principal(is) concorrente(s)?
  - 3.1. Realiza algum tipo de análise comparativa com estes estabelecimentos? Quais as principais características que o Laurea Spa possui que o distingue dos competidores?
4. É elaborado algum tipo de questionário?
  - 4.1. Estes dados são analisados com alguma frequência ou são meramente informativos?
  - 4.2. Qual a percentagem de resposta dos mesmos?
5. Atualmente, quais são os indicadores de performance que são utilizados durante a avaliação competitiva do Laurea Spa?
6. Na sua opinião, quais são os benefícios da aplicação de estratégias de Revenue Manager (gestão de receitas) em Spas / no Laurea Spa?

## Anexo II – Dashboard

Índice:



LAUREA  
Spa

### Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022)

Índice

Nº Folha	KPI's	Estado
1	<a href="#">ATR vs. Taxa de ocupação</a>	
2	<a href="#">RevPATH vs. N° Tratamentos por horas disponíveis</a>	
3	<a href="#">RevPATR vs. N° Tratamentos por salas de tratamento</a>	
4	<a href="#">SRevPAR</a>	
5	<a href="#">% Rendimento dos tratamentos vs. % Custo Diretos dos tratamentos</a>	
6	<a href="#">N° Tratamentos por clientes vs. Preço médio por cliente</a>	
7	<a href="#">Taxa de Capturação vs. Peso do cliente externo vs. Peso do cliente interno</a>	
8	<a href="#">Rend. Do tratamentos por m2 vs. Rend. das mercadorias por m2 vs. Rend. Spa por m2</a>	
9	<a href="#">% Vendas das Mercadores vs. % Venda por tipo de mercadorias</a>	

Folha 1:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators**

ATR vs. Taxa de ocupação

Trimestre	ATR			Taxa de Ocupação
	$\frac{\text{Rendimento total dos Tratamentos}}{\text{Número de Tratamentos}}$			
	Nº total de Tratamentos	Rendimento total de Tratamentos	ATR	

Folha 2:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa**

RevPATH vs. Nº Tratamentos por horas disponíveis

Trimestre	RevPATH						Nº Tratamentos por horas disponíveis					
	$\frac{\text{Rendimento total dos Tratamentos}}{\text{Horas de Tratamento disponíveis}}$						$\frac{\text{Número de tratamentos vendidos}}{\text{Número de horas de tratamentos disponíveis}}$					
	Rendimento total de Tratamentos	Nº Horas por dia	Salas de Tratamentos	Nº dias em análise	Horas de Tratamento disponíveis	RevPATH	Número de Tratamentos Vendidos	Número de horas de Tratamento disponíveis	Nº Horas por dia	Salas de Tratamentos	Nº dias em análise	Nº Tratamentos por horas disponíveis

Folha 3:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa**

RevPATR vs. Nº Tratamentos por salas de tratamento

Trimestre	RevPATR			Nº Tratamentos por salas disponíveis		
	<i>Rendimento total dos Tratamento</i> <i>Número total de salas de Tratamento</i>			<i>Número total de Tratamentos</i> <i>Número de Salas de tratamento</i>		
	Rendimento total de Tratamentos	Nº Salas de Tratamento	RevPATR	Número de Tratamentos Vendidos	Salas de Tratamentos	Nº Tratamentos por salas disponíveis

Folha 4:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators**

SRevPAR

Trimestre	SRevPAR				
	<i>Rendimento dos tratamentos</i> <i>Número de quartos disponíveis</i>				
	Rendimento total de Tratamentos	Nº de quartos	Dias em análise	Número de quartos disponíveis	SRevPAR

Folha 5:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa**

% Rendimento dos tratamentos vs. % Custo Diretos dos tratamentos

Meses	% Rendimento dos Tratamentos			% Custos Diretos dos Tratamentos		
	$\frac{\text{Rendimento dos tratamentos}}{\text{Rendimento do Spa}} \times 100$			$\frac{\text{Custos diretos dos tratamentos}}{\text{Rendimentos dos tratamentos}} \times 100$		
	Rendimento total de Tratamentos	Rendimento total do Spa	% Rendimento dos Tratamentos	Custos diretos dos Tratamentos	Rendimento total de Tratamentos	% Custos Diretos dos Tratamentos

Folha 6:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa**

Nº Tratamentos por clientes vs. Preço médio por cliente

Meses	Nº Tratamentos por clientes			Preço médio por cliente		
	$\frac{\text{Número total de tratamentos}}{\text{Número total de clientes}}$			$\frac{\text{Rendimento total do Spa}}{\text{Número de clientes}}$		
	Número total de tratamentos vendidos	Número total de clientes	Nº Tratamentos por clientes	Rendimento total do Spa	Número total de clientes	Preço médio por cliente

Folha 7:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa**

Taxa de Capturação vs. Peso do cliente externo vs. Peso do cliente interno

Meses	Taxa de Captação			Peso do cliente Externo			Peso do Cliente Interno		
	$\frac{\text{Número de clientes do spa}}{\text{Número de clientes do hotel}} \times 100$			$\frac{\text{Número de clientes locais}}{\text{Número total de Clientes}} \times 100$			$\frac{\text{Número de hóspedes clientes}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$		
	Número Total de Clientes	Número de clientes do hotel	Taxa de Capturação	Número de clientes Externos	Número Total de Clientes	Peso do cliente Externo	Número de Clientes Internos	Número total de clientes	Peso do Cliente Interno

Folha 8:



**Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa**

Rend. Do tratamentos por m2 vs. Rend. das mercadorias por m2 vs. Rend. Spa por m2

Meses	Rendimento de Tratamentos por m2			Rendimento de Mercadorias por m2			Rendimento de Spa por m2		
	$\frac{\text{Rendimento De Tratamentos}}{\text{m2 dos espaço do Spa}}$			$\frac{\text{Rendimento de Mercadorias}}{\text{m2 dos espaço do Spa}}$			$\frac{\text{Rendimento dos Spas}}{\text{m2 dos espaço do Spa}}$		
	Rendimento de Tratamentos	M2 do Spa	Rendimento de Tratamentos por m2	Rendimentos de Mercadorias	M2 do Spa	Rendimento de Mercadorias por m2	Rendimento do Spa	M2 do Spa	Rendimento de Spa por m2

## Estratégias de Revenue Management no Spa

Folha 9:



### Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa

% Vendas das Mercadores vs. % Venda por tipo de mercadorias

Meses	% Vendas das Mercadorias			% Vendas por tipo de mercadoria - Vestuário			% Vendas por tipo de mercadoria - Presentes e Acessórios		
	$\frac{\text{Vendas das mercadorias}}{\text{Rendimento total do Spa}} \times 100$			$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadorias}}{\text{Total de Vendas das Mercadorias}} \times 100$			$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadorias}}{\text{Total de Vendas das Mercadorias}} \times 100$		
	Vendas das Mercadorias	Rendimento total do Spa	% Vendas de Mercadorias	Vendas de vestuário	Total de Vendas de Mercadorias	% Vendas por tipo de mercadoria - Vestuário	Vendas de Presentes e Acessórios	Total de Vendas de Mercadorias	% Vendas por tipo de mercadoria - Presentes e Acessórios



### Análise de Dados - Key Performance Indicators (2022) Laurea Spa

% Vendas das Mercadores vs. % Venda por tipo de mercadorias

Meses	% Vendas por tipo de mercadoria - Produtos			% Vendas por tipo de mercadoria - Outras mercadorias		
	$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadorias}}{\text{Total de Vendas das Mercadorias}} \times 100$			$\frac{\text{Vendas por tipo de mercadorias}}{\text{Total de Vendas das Mercadorias}} \times 100$		
	Vendas de Produtos	Total de Vendas de Mercadorias	% Vendas por tipo de mercadoria - Produtos	Vendas de Outras Mercadorias	Total de Vendas de Mercadorias	% Vendas por tipo de mercadoria - Outras mercadorias

## Anexo III – Sugestão de nova carta

### Menu 1 – Tratamentos e Massagens



LAUREA  
*Spa*

Para mais informações por favor contacte:

+351291 213 000

LAUREA.SPA@SAVOYSIGNATURE.COM

Menu 1 – Tratamentos e Massagens



SAVOY EXCLUSIVE RITUALS

Laurea Massage	90 min
Power Ritual by Sodashi	90min
Golfer's/Hiker's/Biker's Special	90 min
Retreat by Sodashi	

LUXURIOUS & NATURAL BY SODASHI

Samadara Ultimate Age-Defying Facial	80/100 min
Regenerative Face Lifting	90 min
Exfoliation Massage with Salts or Jojoba	60/90 min
Asian European Fusion Body Massage	60/90 min
Detoxifying Marine Body Treatment	90 min

WORLD ANCIENT THERAPIES

Tui Na	60/90 min
Foot Reflexology	60 min
Indian Head Massage	30 min
Shiatsu	60/90 min

SAVOY TREATS

Laurea Facial	30 min
Sleep Bliss	30 min
Brightening facial	30 min
Brightening facial	20 min
Revitalizing eye treatment	30 min
Aromatherapy bath	30 min
Body Exfoliation	30 min
Bespoke massage	60/90 min
Relax massage	60/90 min
Deep Tissue massage	60/90 min

ADD-ON:

Hot Stones   Pedras Quentes	15 min
Extraction   Extração	15 min

LINDA MEREDITH FACIAL TREATMENTS

Haute Couture	60/70 min
Oxygen Boost	45 min
Collagen Boost	45 min
Hyaluronic Mask	45min
V-Tox	45 min

INDULGENCE EXPERIENCES BY AROMATHERAPY ASSOCIATES

The Ultimate Aromatherapy Experience	60/90 min
Intensive Muscle Release	60 min
Ultimate Pregnancy Massage	60 min
We Relax	60 min
We De-Stress	60 min
We Revive	60 min

FACIALS FOR MAN BY GENTLEMEN'S TONIC

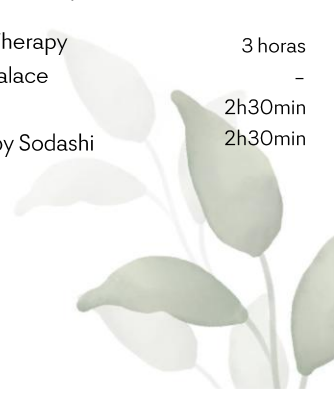
The Royal Age Protect Facial	60 min
The Ultimate Savoy Facial	60 min
Atlantic Clarifying Facial	60 min

TREATMENTS FOR MAN BY VITAMAN

Sportsman Massage	60 min
Relaxing Massage	60 min

SPECIAL PROGRAMMS:

Afternoon Tea and Spa Therapy	3 horas
Full Day Retreat at the Palace	-
Couples Escapes	2h30min
Private Couple Retreat by Sodashi	2h30min



Menu 2 – Menu Estética



LAUREA  
*Spa*

NAILS MENU BY MARGARET DABBS:

Total Manicure	40 min
Supreme Manicure with Massage	60 min
Total Pedicure	50 min
Supreme Pedicure with massage	60 min
Relieving & Toning Black Leg Masque Treatment	70 min
Illuminating & Refining Yellow Leg Masque Treatment	70 min

WAXING | DEPILAÇÃO:

- Full Leg | Perna Inteira
- 1/2 Leg | Meia perna
- Brazilian Bikini
- Bikini
- Underarm | Axila
- Eyebrow | Sobrancelha
- Upperlip | Buço
- Chin | Queixo
- Belly | Abdómen
- Chest | Peito
- Back | Costas
- Arm | Braço
- 1/2 Arm | Meio braço

  
SAVOY PALACE

Para mais informações por favor contacte:  
+351 291 213 000  
LAUREA.SPA@SAVOYSIGNATURE.COM



### Menu 3 – Menu Acessos e Aulas



WELLNESS ACCESS:

Daily (hotel guest)   Diário (cliente hotel)	35 €
Daily (passing costumer)   Diário (cliente passante)	50€
3 Day Pack   Pack 3 Dias	80€
5 Day Pack   Pack 5 Dias	125€
7 Day Pack   Pack 7 Dias	180€
3 Day Vacation Pack   Pack Vacation 3 Dias	60€
5 Day Vacation Pack   Pack Vacation 5 Dias	100€
7 Day Vacation Pack   Pack Vacation 7 Dias	130€

PERSONAL TRAINER:

1 class   aula	80€
Pack 5 classes   aulas	350€
Pack 10 classes   aulas	700€
Pack 15 classes   aulas	900€
Pack 20 classes   aulas	1200€

BODY & MIND CLASSES:

Yoga (individual/group)	40€ / 15€
Tai Chi / Chi Kung (individual/group)	40€ / 15€
Pilates (individual/group)	40€ / 15€



Para mais informações por favor contacte:  
+351 291 213 000  
LAUREA.SPA@SAVOYSIGNATURE.COM

SAVOY PALACE