

É possível que um hotel de luxo tenha competitividade, sem um *spa*? Opiniões de gerentes de hotéis de luxo de Londres¹

Can a luxury hotel compete without a spa facility? Opinions from senior managers of London's luxury hotels

¿Es posible que un hotel de lujo tenga la competitividad sin un spa? Impresiones de gestores de hoteles de lujo de Londres

Andy Heyes²

Colin Beard³

Sjoerd Gehrels⁴

Resumo

O desenvolvimento das instalações relacionadas ao bem estar, no segmento de hotéis de luxo, em todo o mundo, tem sido evidente, com muitos profissionais apostando que os *spas* sejam um dos equipamentos obrigatórios nos hotéis de luxo. Este artigo foi escrito com o objetivo de fornecer informações mais consistentes a hoteleiros que estejam interessados em abrir um hotel de luxo na cidade de Londres, para ampliar o conhecimento sobre *spas* e para estimular pesquisas futuras sobre o assunto. A literatura mostrou que os profissionais hoteleiros não têm uma visão realista sobre o tema. As estatísticas são muito genéricas e costumam dedicar-se mais atentamente a outros mercados e não diretamente aos hotéis localizados na cidade de Londres. O artigo foi escrito a partir de entrevistas realizadas com cinco gestores dos mais conhecidos hotéis de luxo de Londres. Nessas entrevistas, foram colhidas as opiniões dos gestores sobre a importância do *spa* para o hotel, o objetivo geral de mantê-los em operação, opiniões sobre a gestão dos espaços e o benefício geral que o *spa* traz para o hotel, em termos econômicos. Os resultados expõem algumas questões positivas e outras negativas relacionadas aos *spas* em operação nos hotéis de luxo de Londres. Mostraram haver ambiguidade entre os entrevistados, no que diz respeito à própria definição de um *spa* hoteleiro e sobre os serviços que ele deve oferecer. As conclusões foram que um hotel de luxo estará em grande desvantagem se não dispuser de instalações relacionadas ao bem estar. No entanto, não há uma

¹ Tradução realizada por Jorge Camargo.

² Stenden University of Applied Sciences, Netherlands. Email: andyheyes@hotmail.co.uk.

³ Sheffield Hallam University, United Kingdom. Email: C.M.Beard@shu.ac.uk.

⁴ Stenden University of Applied Sciences, Netherlands. Email: sjoerd.gehrels@stenden.com.

definição clara sobre quais devem ser essas instalações. É necessário que haja mais pesquisas que considerem o ponto de vista do consumidor, a fim de que se possa definir o valor de um *spa* no contexto hoteleiro. Seria um benefício, tanto para os hotéis quanto para os seus hóspedes, se houvesse mais entendimento sobre o que realmente se espera de uma experiência em um *spa*.

Palavras chave: Spas Hoteleiros. Satisfação do Cliente. Expectativas sobre Spas. Centros de Bem Estar.

Abstract

The development of the wellness facility within the luxury hotel sector around the world has been evident, with many professionals believing that spas are an expected element within luxury hotels. This paper has been written to provide further consideration for hoteliers who are looking to open a luxury hotel within the city of London, to add to the body of knowledge on spas and to stimulate further research in the field. The literature revealed a lack of realistic insight by hotel professionals. Statistics are quite broad and look more at other markets than directly at hotels in the city of London. By interviewing five senior managers of London's best known luxury hotels, the importance the spa plays to the hotel, its overall purpose of being in operation, personal managerial opinions on the facility and the overall economic benefit for the hotel are explored. The findings uncover some of the current positive and negative issues in the London luxury hotel spa sector. There turned out to be ambiguity among the interviewees about the definition of a hotel spa and the amenities it should offer. It was concluded that a luxury hotel will be at a severe disadvantage if it has no wellness facilities. What those facilities must consist of, however, is not clearly defined. Further research is needed to look from the consumer's point of view when defining the value of a hotel spa. It would benefit both the hotels and their guests to have more understanding of what actually is expected from the spa experience.

Keywords: Hotel Spas. Guest Satisfaction. Spa Expectations. Wellness Centres.

Resumen

El desarrollo de instalaciones relacionadas con el bienestar en el segmento de hoteles de lujo, en todo el mundo, ha sido evidente, con muchos profesionales que creen que los spas son uno de los equipamientos más requeridos en hoteles de lujo. Este artículo fue escrito con el objetivo de proporcionar información más consistente a los hoteleros que están interesados en la apertura de un hotel de lujo en la ciudad de Londres, para aumentar el conocimiento sobre los spas y para estimular futuras investigaciones sobre el tema. La literatura mostró que los hoteleros profesionales no tienen una visión realista sobre el tema. Las estadísticas son muy generales y tienden a centrarse más en otros mercados y no directamente a los hoteles situados en la ciudad de Londres. El artículo fue escrito a partir de entrevistas realizadas con cinco directores de los hoteles de lujo más conocidos de Londres. En esas entrevistas, fueron recogidas opiniones sobre la importancia del spa para el hotel, el objetivo general del hotel para mantenerlos en funcionamiento, los puntos de vista sobre la gestión de los espacios y el beneficio general que la instalación lleva al hotel, en términos económicos. Los resultados

exponen algunas cuestiones positivas y otras negativas relacionadas con los spas en funcionamiento en los hoteles de lujo de Londres. Mostraron que hay cierta ambigüedad entre los gestores, con respecto a la definición misma de lo que sea un spa hotelero y de los servicios que debe proporcionar. Las conclusiones fueron que un hotel de lujo estará en grave desventaja si no disponer de servicios de bienestar. Sin embargo, no existe una definición clara de lo que deberían ser esas instalaciones. Es necesario que haya más investigación para considerar el punto de vista del consumidor, para que se pueda establecer el valor de un spa en el contexto hotelero. Sería un beneficio para los hoteles e incluso para sus clientes, si hubiera más entendimiento sobre lo que realmente esperar de una experiencia en un spa.

Palabras clave: Spas Hoteleros. Satisfacción del cliente. Expectativas sobre Spas. Centros de Bienestar.

Introdução

O contexto dos hotéis de luxo tem estado presente nas sociedades por séculos e poderia historicamente ser visto como um elemento característico das classes sociais elevadas. O desenvolvimento, nas últimas décadas, no entanto, tem permitido que muitas pessoas experimentem o que, no passado, somente os ricos e famosos podiam experimentar. As expectativas têm crescido e, como consequência, a competição é alta na indústria hoteleira. Uma mudança nas expectativas também significa uma mudança nos comportamentos e opiniões dos hóspedes. Os termos tradicionais associados a hotéis de luxo deveriam descrever a experiência como um “mimo”, embora isso agora esteja mudando, com visitantes de *spa* desejando também sentir-se “entretidos, estimulados e inspirados”, em sua estada (BARKSKY, 2009, p. 11). Hotéis de luxo, portanto, devem se adaptar para suprir as novas necessidades e desejos dos hóspedes. A cidade de Londres é famosa mundialmente por seu mercado de hotéis de luxo, com muito desse reconhecimento lastreado pela rica história associada a cada estabelecimento, bem como pelas muitas celebridades e pelos muitos aristocratas famosos que têm visitado os hotéis. A competição para encontrar um local de hotel adequado, que acomode as instalações apropriadas para atender às demandas e expectativas do hóspede dentro de Londres, tem também aumentado (THIESON, 2012).

Um hotel de luxo é mais que apenas acomodação de qualidade e as instalações de estabelecimentos contemporâneos desempenham um papel fundamental na criação da identidade de um hotel, do sucesso de um negócio, da geração de renda e do fornecimento de

valor à experiência dos hóspedes, como um todo (STIPANAK, ROFFMAN, 1992; JONES, JOWETT, 1998). Acredita-se que o que distingue um hotel de luxo do hotel normal seja seu foco e o compromisso com as comodidades e instalações que eles oferecem, além de seus produtos e serviços (MCDONOUGH, 2001). A provisão de instalações de *spa* em hotéis de luxo em Londres, no entanto, nunca foi tão comum como nos tempos atuais. A história tem testemunhado os *spas* passando a ser considerados um elemento essencial para o sucesso do hotel e, mais recentemente, um serviço esperado dentro dos hotéis de luxo (DONILCAR, OTTER, 2003; MANDELBAUM, LERNER, 2008). Os anos de 1980 foram um período dramático de mudança no segmento de hotéis de luxo, quando o conceito de *spas* foi divulgado e introduzido por hoteleiros para gerar vantagem competitiva dentro de um mercado saturado (TABACCHI, 2008). A introdução do conceito de *spa* coincidiu com o crescimento do mercado hoteleiro, em particular o das redes de hotéis que ofereciam esses serviços a uma diversidade de mercados (SLATTERY, 2012). Hotéis rapidamente se tornaram cientes da necessidade de ter essas instalações e rapidamente muitos hotéis mundialmente famosos passaram por uma renovação e incorporaram as áreas de *spa* (ELLIS, 2008).

Trinta anos desde sua introdução no setor hoteleiro, os *spas* são agora uma característica comum nos hotéis de luxo. No passado, eles eram predominantemente tratados e gerenciados como centros de receita, como o departamento de alimentos e bebidas. Todo o seu propósito dentro de um hotel foi e ainda é o de melhorar a capacidade de aumentar a ocupação hoteleira e prover vendas adicionais e oportunidades de *marketing* (THORNSTEINSDOTTIR, 2005; DUSSEAU, BRENNAN, 2008; O'FALLON, RUTHERFORD, 2011). Enormes investimentos têm sido feitos por empresas hoteleiras para criar áreas sofisticadas de relaxamento e saúde (SPA, 2007). Com a alta competitividade e a necessidade constante de adaptar-se às tendências de consumo, tanto no setor hoteleiro global quanto na área de *spas* (ELLIS, 2008), o reinvestimento é apontado como uma necessidade, a fim de o hotel manter-se competitivo no mercado.

A despeito do investimento contínuo, os *spas* de hotéis de luxo raramente fornecem aos proprietários desses hotéis o mesmo retorno financeiro de outros departamentos (WALDTHAUSEN, HODRAI, STURMAN, 2014). Isso provavelmente ocorre por causa das despesas muito elevadas, associadas à manutenção das instalações do *spa*, bem como à falta de

uma reflexão sobre um conceito bem definido e operacional de *spa* (GIBSON, 2008). Para um hoteleiro que considere desenvolver um estabelecimento de luxo no mercado londrino, é essencial que haja elementos que deem suporte às decisões apropriadas, beneficiando consumidores e também garantindo a construção de valor econômico ao hotel. Este trabalho foi escrito para identificar o valor de um *spa* em um hotel, desde a perspectiva dos gestores de hotéis de luxo de Londres e ajudar a identificar tanto o benefício econômico quanto as opiniões que esses gestores têm sobre a instalação do *spa* em seu hotel e auxiliar no fornecimento da informação mais apropriada para os hoteleiros. O objetivo desta investigação é identificar o valor de um *spa* para os hotéis de luxo de Londres, a fim de destacar os atributos positivos e negativos de se ter um *spa* dentro de um hotel de luxo. No mercado atual, essas informações poderão determinar se um hotel de luxo na cidade de Londres pode ou não ser competitivo, sem ter um *spa*.

Revisão da literatura

De acordo com o The Global Wellness Institute (2014, p. 5), um *spa* hoteleiro é uma instalação localizada dentro de um hotel, “que fornece serviços de *spa* regulares e personalizados para os hóspedes do hotel, para os hóspedes de outros hotéis e para residentes e visitantes da cidade”. Os serviços e tratamentos oferecidos complementam a estadia do hóspede e Crebbin-Bailey (2005, p. 201) descreve um hotel *spa* como “um oásis de tranquilidade e paz”, fornecendo “ao viajante perspicaz a oportunidade de relaxar e de escapar de uma agenda lotada”. A integração do setor de bem estar ao setor global de *spas* deixa claro que muita atenção tem sido dada à saúde, à boa forma física e ao bem estar em geral. Muitos profissionais acreditam que a estrutura central de qualquer *spa* esteja dedicada à promoção do bem estar (DUSSEAU, BRENNAN, 2008; SRI, 2008). *Spas* hoteleiros são normalmente maiores que os *spas* comuns e frequentemente tendem a dispor dedicadas ao exercício físico, a fim de adequar-se à tendência crescente de busca pela saúde, o que faz com que os consumidores busquem, durante suas viagens, encontrar lugares onde possam trabalhar por seu condicionamento físico e por comodidades que garantam seu bem estar (MINTON, 2002; JOHANSSON, 2004).

A Topaz Leisure Consulting (2006) e Smith e Puczko (2009) demonstram como as quantidades crescentes de *spas* hoteleiros têm buscado oferecer seus produtos e serviços para competir diretamente com empresas de lazer e colaborar com a geração de renda, promovendo parcerias com os mercados locais. Alguns *spas* hoteleiros dão muita ênfase aos tratamentos de beleza, embora haja quem defenda que aspectos relacionados à “beleza” não possam ser previstos, oficialmente, como parte dos serviços prestados pelo setor de *spas* (MINTON, 2002; TABBACHI, 2008). Com os diferentes serviços e produtos disponíveis no mercado, para um hotel de luxo é essencial que os padrões da marca sejam mantidos. Por isso, um conceito e um modelo de *spa* bem planejado são fundamentais para o sucesso dos hotéis de luxo e muitos deles consideram a opção da terceirização para gerenciar seus *spas* (GIBSON, 2008).

O setor de *spas*, em geral, tem passado por um período de acentuado crescimento, em todo o mundo. Na Europa, há um número estimado de mais de 25.000 *spas* em operação, gerando um faturamento anual de aproximadamente 20 bilhões (MINTEL, 2011). De acordo com o Spa Creator (2012) em torno de 41% do mercado de *spas*, no Reino Unido, está representado por *spas* hoteleiros e instalados em *resorts*. A cidade de Londres, em particular, tem testemunhado um desenvolvimento contínuo de instalações de hotéis *spas*, em grande parte devido à implementação de redes internacionais de *spas* hoteleiros em muitos hotéis de luxo de marcas famosas, o que garante o acesso a um mercado global crescente (MINTEL, 2011).

A ênfase em uma marca de *spa* e em um conceito de bem estar próprios é considerada um ponto positivo na definição da filosofia dos hotéis e favorável ao processo de reconhecimento da marca, além de poder rapidamente facilitar a identificação das características de negócio e dos mercados-alvo e a orientação das intenções de consumo (STIPANAK, ROFFMAN, 1992; SCHWEDER 2008; TANDY 2011). Os *spas* hoteleiros podem aumentar a receita hoteleira tanto nos mercados internos, quanto externos (FOSTER, WOHLBERT, 2006; MADANOGLU, BREZINA, 2008; BOWDEN 2009). Monteson e Singer (1992, p. 37) sugerem que *spas* bem administrados “podem e devem ser lucrativos” por si mesmos, a despeito do fato de que a sua finalidade seja ajudar a aumentar as taxas de ocupação e manter os valores médios de diárias. Znaidi, Khazmi e Abdellatif (2014) descobriram que o acréscimo de um *spa* e de uma área de lazer pode ajudar a justificar as estruturas de tarifação

dos hotéis de luxo. No entanto, algumas perguntas permanecem não respondidas, como, por exemplo, a razão pela qual nem todas as marcas hoteleiras têm incorporado essa estrutura, na composição de seu negócio principal. A assimilação do conceito de *spa* é vista como elemento favorável, no sentido de favorecer a inclusão de um hotel na categoria de hotéis de luxo (TNS 2005; MINTEL 2011). Isso, no entanto, pode ser contestado exatamente por conta do fato de muitos hotéis que não são comercializados como sendo de luxo também estejam adotando esses serviços, em suas dependências.

A natureza de um *spa* que adapta seu serviço ao hóspede individual é vista como um elemento-chave na promoção de uma experiência de hospedagem positiva, através do uso de abordagens sensíveis, defendidas por alguns como inexistentes em outras áreas de um hotel (LO, WU, TSAI, 2015). O setor de *spas*, como um todo, tem apresentado muitos avanços. Tendências como hotéis saudáveis, opções nutritivas de alimentação e busca da boa forma estão todas em alta na agenda dos clientes globais de *spas* (SPAFINDER, 2014). Isso dá aos *spas* hoteleiros de Londres muitas oportunidades de *marketing* e de geração de potenciais fluxos de receita. Em contrapartida, há registros de que muitos *spas* e instalações dedicadas ao bem estar, dentro de hotéis, estão tendo desempenho inferior ao registrado em outros departamentos (WALDTHAUSEN, HODRAI, STURMAN, 2014). *Spas* hoteleiros têm dificuldade em atender às expectativas do hóspede e, devido à natureza do mercado, extremamente competitivo, não conseguem gerar lucro, por conta das despesas elevadas associadas à operação. Como consequência, esta provavelmente seja a razão pela qual seja desafiador para os *spas* instalados em hotéis de Londres se estabelecerem no mercado de *spas* (WHITTLE, 2012). Mesmo com esses problemas, os *spas* ainda são considerados, nos dias de hoje, um elemento essencial para o sucesso dos hotéis e, atualmente, são considerados obrigatórios, nos hotéis de luxo.

Tem-se também a expectativa de que os *spas*, em geral, atendam de forma eficiente às necessidades, aos desejos e às expectativas crescentes dos consumidores de hotéis de luxo (DOLNICAR, OTTER, 2003; MANDELBAUM, LERNER, 2008; KOH et. al., 2010). Este desafio traz questionamentos quanto à importância de um *spa*, nos dias atuais, para um hotel de luxo, em Londres (DOLNICAR, OTTER, 2003; SCHWEDER, 2008; SPA CREATOR, 2012; WHITTLE, 2012; KNIGHT FRANK, 2014). Se todos os concorrentes têm instalações e

conceitos semelhantes, não há nenhuma vantagem competitiva e parece que o mercado de hotéis de luxo e *spas* de Londres está saturado (SCHWEDER, 2008; GSWS, 2013; VERNON, 1966; XU, 2005). Os gerentes são pressionados a transformar *spas* hoteleiros em centros geradores de lucro (WALDTHAUSEN et al., 2014). Hotéis que oferecem *spas* precisam dedicar mais recursos ao setor, a fim de ajudá-lo a renovar-se e a construir uma identidade que o diferencie entre os concorrentes. Para um investidor ou hoteleiro que esteja considerando implantar um hotel de luxo em Londres, é essencial que todas as instalações gerem um resultado positivo e, por isso, há dúvidas sobre se é ou não uma boa escolha ter um *spa*.

A literatura sobre o assunto sugere que um hotel de luxo tem dificuldade de competir no mercado, sem um *spa*. Mas há poucos estudos, na literatura recente, sobre *spas* hoteleiros. Há necessidade de realização de pesquisas mais atuais, para hoteleiros, sobre este tema. Algumas fontes recentes (WALDTHAUSEN, HODRAI, STURMAN, 2014) sugerem que o acréscimo de um *spa* pode causar dificuldades à operação hoteleira, o que levanta dúvidas sobre a necessidade de instalá-lo. Estudos setoriais destacam que o valor econômico dos *spas* hoteleiros tem aumentado (TABACCHI, 2010). Da literatura, concluiu-se que o objetivo principal de se instalar um *spa* em um hotel é o de colaborar para o aumento das taxas de ocupação e dos valores de diária média (THORNSTEINSDOTTIR, 2005; DUSSEAU, BRENNAN, 2008; O'FALLON, RUTHERFORD, 2011). Outras fontes sugerem que os *spas* contemporâneos são notadamente difíceis de serem administrados (GIBSON, 2008) e que o mercado de *spas* em hotel de luxo está tendo problemas (WALDTHAUSEN, HODRAI, STURMAN, 2014). A fim de expandir a literatura sobre o assunto, realizou-se uma pesquisa primária, com o intuito de descobrir como os altos gestores do segmento cinco estrelas de Londres percebem o valor dos *spas* em seus hotéis.

Métodos

A opinião dos altos funcionários do mercado de hotéis de luxo em Londres colabora no sentido de apontar a existência de diferentes dinâmicas de valor relacionadas a *spas*. Selecionou-se o método da entrevista como o mais adequado para esta investigação. A pesquisa qualitativa registra opiniões e tenta identificar posicionamentos e visões que possam

descrever um retrato da realidade (DENZIN, LINCOLN, 2008). O objetivo da pesquisa de qualidade não é testar ou confirmar o que já é sabido, mas descobrir novas características do tema estudado (FLICK, 2009; WHITE, 2000). Todas as entrevistas foram autorizadas previamente e foram realizadas durante os meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015. Um total de oito estabelecimentos cuidadosamente selecionados foram contatados para participar desse projeto de pesquisa, em pequena escala. Os estabelecimentos foram escolhidos por causa de sua reputação de oferecer serviços de luxo, no setor hoteleiro londrino. Cinco estabelecimentos concederam permissão para que pudéssemos nos reunir com membros da alta gestão para discutir questões relacionadas ao valor dado ao *spa*, no estabelecimento, bem como sobre os desdobramentos atuais, no setor hoteleiro, sobre os *spas* instalados em hotéis.

Constatações

Dois em cada cinco entrevistados registraram opinião positiva sobre o *spa* hoteleiro, enquanto outros dois tiveram uma posição bem crítica sobre o equipamento. O quinto entrevistado teve uma opinião neutra e destacou elementos positivos e negativos relacionados ao *spa* hoteleiro. Três de cinco entrevistados enfatizaram o objetivo principal do *spa* como sendo gerar renda, com um entrevistado destacando que o conceito de *spa* é parte integrante da estratégia principal e da identidade do negócio. A opinião sobre a influência global que os *spas* exercem sobre o sucesso dos hotéis também varia. Dois entrevistados inferem que o departamento tem uma influência muito pequena sobre o sucesso do hotel, enquanto outro observou que o *spa* teve um impacto de certo modo moderado sobre a identidade dos hotéis. Um dos entrevistados sugeriu que o conceito de *spa* exerce grande influência sobre o sucesso do estabelecimento.

A maioria dos entrevistados mencionou pontos de vista negativos sobre o conceito de *spa*. A ideia fornecida pela literatura (MONTESON, SINGER, 1992), de que os *spas* hoteleiros deveriam ser centros lucrativos, por si mesmos, é contestada por alguns dos entrevistados. Waldthausen, Hodria e Sturman (2014) relatam que os *spas* hoteleiros estão tendo dificuldade de gerar lucro e isso se confirma na linha geral de respostas dos entrevistados. O ambiente no qual os hotéis estão competindo na atualidade tem mudado dramaticamente, desde 1992,

quando se registrou a opinião de Monteson e Singer, especialmente em função do aumento da concorrência de diferentes *spas* instalados na área de Londres. As constatações desta pesquisa confirmaram a corrente literária que descreve que as instalações de *spa* podem constituir um benefício agregado, por ajudar a atrair, manter e aumentar as diárias médias e as taxas de ocupação dos hotéis. Altas despesas, orçamentos limitados e os desafios de competitividade de um *spa* hoteleiro na cidade de Londres foram apontados como variáveis relevantes em todas as entrevistas, registrando-se comentários críticos, por parte dos entrevistados.

O mercado de *spas* instalados em hotéis é afetado pelo crescimento do próprio setor de *spas* em geral, com mais estabelecimentos de *spas* abrindo e operando dentro de um espaço restrito. Muitos *spas* hoteleiros estão na verdade operando como *day use spas*, mas situados dentro de hotéis. O conceito de *spa* é visto, em geral, como uma opção a mais dada pelo hotel. Hoje em dia, muita ênfase é dada às áreas de condicionamento físico e, conforme citado por um dos entrevistados, “retire a academia e você será afetado, mas retire o conceito de *spa*, isto é, a massagem, e haverá muito pouco efeito”. Áreas de condicionamento físico são vistas como tendo prioridade sobre o espaço de *spa*, o que traz impacto sobre o setor. O acréscimo do *day use spa* e dos *spas* ‘de varejo’ aos hotéis está se desenvolvendo rapidamente nos bairros de Knightsbridge e Mayfair, o que significa que o consumidor não tenha, de fato, a intenção de ir a outros lugares.

Conclusões

Ficou claro com a pesquisa que o propósito principal de um *spa* hoteleiro é gerar receita para o hotel, explorando a clientela interna e a externa. Essa pesquisa conclui que as opiniões dos altos gestores dos hotéis de luxo de Londres sobre os *spas* são variadas. A maioria dessas opiniões, no entanto, foi negativa. As razões para isso estão relacionadas ao contexto difícil de competitividade no qual os *spas* instalados em hotéis de luxo estão envolvidos, o que impõe a necessidade constante de reinvestimento nas instalações, despesas operacionais elevadas e dificuldades para converter hóspedes do hotel em clientes do *spa*.

Além disso, os hotéis têm de contar com a receita gerada pelo cliente externo para alcançar o ponto de equilíbrio operacional dos *spas*. O propósito principal de um *spa* instalado

em um hotel de luxo em Londres é ser um fluxo adicional de receitas, acrescentando à receita gerada outros departamentos tais como o de alimentos e bebidas, hospedagem e eventos. A importância de um *spa* hoteleiro para os hotéis de luxo de Londres tem sido variada, dependendo do estabelecimento e da visibilidade de seu *spa*. Um *spa* é visto como importante, quando se torna uma ferramenta adicional de *marketing* e gera um fluxo extra de receita, a partir da exploração de clientes internos e externos. A grande prioridade dos hotéis, no momento, está voltada para a saúde, o lazer e as instalações dedicadas ao condicionamento físico. Observa-se que as instalações do *spa*, nos hotéis de luxo, são comercializadas e operacionalmente adaptadas com o objetivo de que o *spa* seja uma alternativa para a geração de um fluxo adicional de receita. Para alguns hotéis, a importância do conceito de *spa* é maior que para outros, o que significa que é o hoteleiro, individualmente, quem conclui sobre se o conceito de *spa* é ou não importante, em seu hotel e isso está relacionado à receita que o *spa* é capaz de gerar.

Um hotel de luxo que deseja se estabelecer na cidade de Londres terá enorme dificuldade em competir sem um *spa* ou uma área de lazer, particularmente com o *spa* sendo considerado, nos dias de hoje, um elemento obrigatório dentro de todos os hotéis de luxo. Ainda não está claro quais serviços e comodidades uma área de *spa* precisa incorporar. Além disso, é necessário pesquisar mais, a fim de que tenhamos condições de dar aos hoteleiros recomendações sobre a melhor abordagem a ser adotada, para implantação de *spas*. É possível concluir que uma área de *spa* pode desempenhar um papel significativo como alternativa para geração de receita extra, por atrair tanto a clientela interna, quanto a externa. Algumas instalações são consideradas mais relevantes que outras, tais como as de condicionamento físico e de lazer.

Uma área de *spa* dentro do mercado de hotéis de luxo em Londres tem dificuldade de converter os hóspedes do hotel em clientes do *spa*. Isso quer dizer que, do ponto de vista de geração de receitas, o *spa* recebe mais pressão para alcançar o ponto de equilíbrio do que para gerar lucro. De acordo com os entrevistados nesta pesquisa, muita ênfase é dada, nos dias de hoje, ao estilo de vida do consumidor, quer o cliente seja de lazer ou corporativo, o que ressalta a obrigatoriedade de usar as instalações relacionadas a condicionamento físico, a fim de manter um estilo de vida saudável. O acréscimo de salas de tratamento é indicado como um opcional,

mas não com tanta importância quanto a que é dada, por exemplo, a uma academia. Uma grande proporção da receita gerada por *spas* é complementada através do uso das instalações de lazer e de *fitness*, com muita ênfase dada aos sócios, por conta da receita “garantida” por eles gerada.

Há ainda outras questões, quanto a se é recomendado ou não que um hotel de luxo em Londres se concentre somente nos departamentos de *fitness* e lazer, ao invés de em serviços de tratamento. Além disso, é necessária uma pesquisa para conhecer as opiniões dos consumidores sobre a área dos *spas*, notadamente no que diz respeito às instalações eles desejam que sejam incluídas no setor e sobre a probabilidade de serem usadas. Só então será possível chegar-se a um consenso sobre a gestão hoteleira desses espaços e sobre os pontos de vista do cliente, a fim de permitir que os hotéis sejam beneficiados, tanto do ponto de vista financeiro quanto de competitividade, bem como desde a perspectiva da prestação de serviços para o hóspede. Recomenda-se ainda que mais pesquisas sejam realizadas, para que se tenha uma visão mais abrangente sobre a situação atual do setor de *spas* instalados em hotéis.

Referências

BARSKI, J. Luxury hotels and the recession: a view from around the world. *Marketing and Law Paper 2*, 2009. Disponível em <<http://repository.usfca.edu>>. Acessado em: 26th June 2014.

BOUDEN, D. Spas: A 21st Century perspective. *Tourism Insight*. December 2009. Disponível em <<http://www.ewriter.eu>>. Accessed: 21st January 2015.

CREBBIN-BAILEY, J.; HARCUP, J.; HARRINGTON, J. *The spa book*. London: Thomson, 2005.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Strategies of qualitative inquiry*. 3rd Edition. London: SAGE Publications Inc., 2008.

DOLNICAR, D.; OTTER, T. Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for the future!. *Proceedings of the 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA) University of Technology Sydney*, vol.1, p. 176-188, 2003. Disponível em <<http://ro.uow.edu.au>>.

DUSSEAU, R.; BRENNAN, M. W. Spa feasibility: steps and processes. In: COHEN, M.; BODEKER, G. *Understanding the global spa industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

ELLIS, S. Trends in the Global Spa Industry . In: COHEN, M.; BODEKER, G. *Understanding the global spa industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008, p. 66-84.

FOSTER, A.; WOHLBERG, A. Hotel spas as independent profit centres. In: *Hotelschool.cornell.edu*. 2006. Disponível em <<https://www.hotelschool.cornell.edu>>. Acessado em: 11th January 2014.

FLICK, U. *Introducing research methodology – A beginners guide to doing a research project*. London: SAGE Publications Ltd., 2009.

GIBSON, A. Business plans for “state of the art” spas. In: COHEN, M.; BODEKER, G. *Understanding the global spa industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008, p. 88-109.

GLOBAL Wellness Institute. Global spa & wellness economy monitor. September 2014. *gsws.com*. Disponível em <<http://gsws.sfw-cdn.com/images/stories/gsws2014/pdf>>. Acessado em: 2nd January 2014.

GSWS. Global Hotel Spa Forum 2013. *globalspaandwellnesssummit.org*. Disponível em <<http://www.globalspaandwellnesssummit.org>>. Acessado em: 31st July 2014.

JONES, C.; JOWETT, V. *Managing facilities*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

KOH, S.; YOO, J.; BOGER JR.; C.A. Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, n. 5, p. 718-735, 2010.

KNIGHT FRANK. London and Paris Luxury Hotels – Market Report 2014. *knightfrank.co.uk*, 2014. Disponível em <<http://www.knightfrank.co.uk>>. Acessado em: 2nd January 2015.

LO, A.; WU, C.; TSAI, H. The impact of service quality on positive consumption emotions in resort and hotel spa experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. vol. 24, n. 2, p. 155-179, 2015.

MADANOGLU, M.; BREZINA, S. Resort Spas: How are they Massaging Hotel Revenues?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20 n. 1, p. 60-66, 2008.

MANDELBAUM, R.; LERNER, G. PKF Industry analysis – hotel operators massage more profits from their spa operations. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 49, n. 2, p. 99-104, 2008.

MCDONOUGH, B.; HILL, J.; GLAZIER, R.; LINDSAY, W.; SYKES, T. *Building type basics for hospitality facilities*. New York: John Wiley & Sons INC, 2001.

MINTEL. Spa tourism. *Travel & Tourist Analyst*, vol.18,. London: Mintel Group Ltd., 2011.

MONTENSON, P.; SINGER, J. Turn your spa into a winner. *The Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, vol. 33, n.3, p. 37-44, 1992.

O'FALLON, M.; RUTHERFORD, D. (2011). *Hotel Management and Operations*. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

SCHWEDER, I. The Emergence of a New Global Luxury Business Model: A Case Study of the Spa at Mandarin Oriental. *Understanding the Global Spa Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

SLATERRY, P. *The Economic Ascent of The Hotel Business*. 2nd Edition. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd, 2012.

SMITH, M.; PUCZKO, L. *Health and Wellness Tourism Burlington*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

SPA Creators. Spa Creators 2012 UK Spa Market Analysis. *spacreators.co.uk*. Disponível em <<http://spacreators.co.uk>>, 2012. Acessado em: 7th November 2014.

Spa Finder . 2014 Trends Report – Top 10 Global Spa and Wellness Trends Forecast. Edited by: Susie Ellis. Published by: SpaFinder Wellness 365, 2014. Disponível em <<http://www.spafinder.co.uk>>. Acessado em: 4th January 2014.

STIPANAK, D.; ROFFMANN, H. *Hospitality Facilities Management and Design*. East Lansing: EIAH&MA, 1992.

TABBACHI, M. American and European Spa. *Understanding the Global Spa Industry* Edited by: Cohen, M. & Bodeker, G. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

TANDY, K. Spa success relies on business focus. *Hotel Management*. Vol. 226 (6), 6-46, 2011.

TNS. Spa Consumer Research Report. October 2005. *TNS Travel & Tourism*. Edinburgh: TNS Travel & Tourism, 2005.

WALDTHAUSEN, V.; HODRAI, D.; STURMAN, M. Outsourcing and Role Stress: An Empirical Study of Hotel Spa Managers. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 37,190-199, 2014.

WHITE, B. *Dissertation Skills for Business and Management Students* .London: Continuum, 2000.

WHITTLE, C. Make Your Spa the Star. *The Caterer.com*. February 2012. Disponível em <<https://www.thecaterer.com/articles/342206/make-your-spa-the-star>>. Acessado em: 3rd January 2014.

Recebido em fevereiro de 2015.

Aprovado em março de 2015.