



UNIVERSIDADE DO MINHO  
Escola de Economia e Gestão

# Holmes Place

**Unidade Curricular**  
Princípios de Marketing de Serviços

**Licenciatura em Marketing (pós-laboral)**

**Docente:**

Beatriz Casais

**Discentes:**

Domingos Mariano Fernandes, A69427

Gabriel de Castro Batista, A69722

José Carlos Marques, A66976

José Eduardo Amorim, A61072

**Ano Letivo de 2014-2015**

Data: 13 de Outubro de 2014

## Índice

Introdução .....	3
RESP. SOCIAL .....	4
Vantagens Holmes Place .....	5
Os preços praticados pelo Holmes Place em Portugal, estão discriminados na seguinte tabela: .	6
Custos Fixos e Custos Variáveis .....	8
Como determinar número mínimo de clientes para o serviço.....	9
Redução de Custos.....	10
Conclusão .....	11

## Introdução

O Holmes Place é uma marca e cadeia e multinacional de health clubs com origem em Inglaterra. O primeiro Holmes Place surgiu em 1979 em Londres, mais precisamente no Bairro de Chelsea, e resultou do espírito empreendedor de um reduzido grupo de desportistas ingleses. Abriu com 200 sócios.

O primeiro health club em Portugal surgiu em 1998 na Quinta da Fonte, Oeiras, em resultado de um concurso internacional para abertura de uma infraestrutura deste género neste centro empresarial.

Quando chegou a Portugal, em 1998, a multinacional inglesa Holmes Place deparou-se com um desafio: levar os consumidores a distinguir um ginásio de um health club. Por esta altura, a oferta de um clube passava apenas por disponibilizar salas com máquinas cardiovasculares (bicicletas, passadeiras, elípticas), máquinas de musculação, tonificação e pesos livres. Hoje, o conceito de health club é conhecido por praticamente todos os portugueses. Um espaço que integra estúdios (de aulas de ginástica em grupo), zonas de água (com piscinas, jacuzzi, sauna e banho turco) e ainda uma série de serviços adicionais como restauração, bar, cabeleireiro, spa, estética, creche e estacionamento - ou seja, o conceito integral de Health Club. O "boom" de health clubs em Portugal teve início com a entrada da cadeia Holmes Place no nosso país.

A cadeia em Portugal tem ainda uma solução de franchising que se adapta a várias situações, desde hotéis, empresas, promotores e investidores: fitness worX by Holmes Place. São health clubs mais pequenos para serem integrados noutras infraestruturas mas com a chancela de qualidade Holmes Place.

A cadeia Holmes Place que nasceu no Reino Unido há mais de 30 anos está presente em 10 países: Áustria, Alemanha, Espanha, Grécia, Hungria, Israel, República Checa, Portugal, Polónia e Suíça. Tem espalhados por estes países cerca de 75 clubes e 250.000 sócios.

Após o primeiro clube estar aberto em Portugal a empresa cresceu rapidamente e atualmente conta com 19 clubes, ou seja, um volume avultado desde o Norte ao Sul de Portugal. Contando com cerca de 1000 colaboradores.

**Visão:** "Inspiring people to live Well"

Queremos inspirar pessoas a serem felizes e saudáveis, todos os dias e sempre.

## RESP. SOCIAL

"Fazer algo de bom pelos outros, é fazer algo de bom por nós"

Nós apoiamos quem não pode suportar os custos de ser sócio.

Nós organizamos eventos para promover o bem-estar das crianças e idosos.



## Vantagens Holmes Place

Numa década, o mercado evoluiu e avançou para a criação de uma indústria de exercício físico e bem-estar. Os hábitos dos portugueses mudaram, com a procura de estilos de vida mais saudáveis, e até os hábitos de treino e o aumento do grau de exigência dos consumidores permitem agora a introdução do serviço de Personal Trainer, acessível a todos os consumidores.

O Holmes Place tem contribuído largamente para o desenvolvimento da indústria da saúde e bem-estar em Portugal, criando uma oferta de serviços alargada e em linha com as reais necessidades dos consumidores cosmopolitas, preocupados com a sua qualidade de vida, boa forma física e bem-estar.

Atualmente, a Holmes Place disponibiliza um conceito de health club, com base em diversas atividades e soluções para exercício físico e bem-estar:

-Ginástica em grupo: promove o bem-estar físico e mental, disponibilizando mais de 100 atividades por clube, distribuídas por seis áreas de atividade: Body Training Systems, Crianças, Piscinas, Holísticas, Grávidas e Estúdio.

-Personal Training: com soluções de treino personalizado e individual. Um Personal Trainer (PT) é um profissional com formação específica, que prescreve um plano de treino individualizado, adaptado às características, necessidades e desejos de uma pessoa que procura a solução para um determinado objetivo ligado à atividade física.

Zensations: os centros de estética Zensations disponibilizam tratamentos especiais com produtos exclusivos, em ambiente muito agradável e tranquilo, para proporcionar aos membros Holmes Place uma oferta de serviços spa. O objetivo: Beleza, Equilíbrio e Renovação.

Nutrição: Comer corretamente faz parte de uma vida saudável.

Os preços praticados pelo Holmes Place em Portugal, estão discriminados na seguinte tabela:

	Adesão		
Holmes Place	One Life	Flexi	Lifestyle
<b>Norte:</b>			
Braga	150,8	54,90	45,80
<b>Porto:</b>			
Arrábida Shopping	150,80	50,80	46,50
Boavista	150,80	70,80	60,80
Constituição	150,80	54,90	45,80
<b>Centro:</b>			
Aveiro	150,80	50,80	45,80
Coimbra	150,80	55,80	50,80
<b>Linha:</b>			
Algés	150,80	55,80	49,90
Cascais	169,90	95,90	80,90
Miraflores	150,80	70,80	60,80
Quinta da Fonte	150,80	70,80	60,80
<b>Lisboa:</b>			
5 de Outubro	150,80	70,80	60,80
Alvalade	150,80	70,80	60,80
Amoreiras	150,80	70,80	60,80
Avenida da Liberdade	150,80	55,80	49,90

Avenida Defensores de Chaves	150,80	70,80	60,80
Parque das Nações	150,80	70,80	60,80
Sete Rios & Club Spa	150,80		
<b>Sintra</b>	150,80	70,80	60,80
<b>Amadora</b> (Dolce Vita Tejo)	150,80	70,80	60,80

Na ótica de preço praticado pelo Holmes Place no Norte e Centro do país, os preços são comparativamente mais baixos em relação a generalidade no sul como poderemos constatar de seguida, excetuando o caso na Boavista. Cada clube se tenta diferenciar de uma forma diferente de outro clube, ou seja, todos apresentam as mesmas regalias mas oferecem vivências distintas de clube para clube. O preço é obviamente mais baixo no Norte e Centro porque o rendimento auferido pelos cidadãos destas regiões também é mais baixo comparativamente a zona Sul.

A variação do preço praticado pelo Holmes Place no Norte e Centro do país, não é significativa sendo que dos 6 clubes existentes, apenas um difere significativamente no preço.

Excetuando o Holmes Place da Boavista todos os restantes 5 clubes praticam preços mais acessíveis para poderem competir contra os preços praticados pela concorrência, e para poderem oferecer um serviço de qualidade mas que se adeque aos rendimentos médios provenientes destas regiões. Apesar destes preços serem mais baixos comparativamente a margem Sul do país, em ambas as regiões oferecem algo único e exclusivo, que não encontram em mais nenhum concorrente, ainda assim os preços são ligeiramente mais avultados em relação a concorrência. Por outro lado o Holmes Place da Boavista pretende ser diferenciador e único na região do Norte oferecendo equipamentos da mais alta tecnologia e cativando para si clientes que estão dispostos a optar por um serviço diferenciador e pagar mais por isso.

Na ótica do preço praticado pelo Holmes Place no Sul do país, alto de forma a criar valor ao serviço espelhando o seu posicionamento, todos os clubes têm algo diferenciador. Este preço é mais alto comparativamente ao resto do país, dado que os rendimentos e o nível de vida são mais elevados nesta região.

A variação do preço no Sul, não é significativa sendo que dos 12 clubes existentes, em 8 o valor do plano de adesão é o mesmo (Miraflores, Quinta da Fonte, 5 de Outubro, Amoreiras, Avenida Defensores de Chaves, Parque das Nações, Sintra e Amadora), sendo este um valor de referência na estratégia do preço nesta área geográfica. Depois o clube de Algés e da Avenida da Liberdade com um plano de adesão mais baixo, possivelmente para competir com a concorrência existente nestes locais de forma a possuir um serviço mais acessível à população. Por último o Holmes Place Cascais Platinum tem o valor mais alto do país, oferecendo os mesmos serviços que os restantes clubes. Porém, a sua localização junto ao mar da linha de Cascais proporciona aos seus associados experiências únicas, inspiradas numa superior qualidade de vida. A exclusividade é a palavra-chave neste clube, pois apenas os seus membros o podem frequentar, pois não está incluído na opção de adesão One Life. De referir ainda que esta zona por si só já é uma zona onde existe um elevado poder financeiro e uma elevada qualidade de vida.

## Custos Fixos e Custos Variáveis

Como se viu na aula anterior, existem alguns factores que é preciso considerar para estabelecer o preço de um serviço.

Primeiramente, para determinar então esse preço é preciso identificar para o serviço em questão, os custos fixos e variáveis. No caso do Holmes Place identificámos como custos fixos:

- Gastos com eletricidade
- Gastos com pessoal (PT's, nutricionistas, massagistas, recepcionistas e outros)
- Gastos administrativos (salários com gerentes e responsáveis, e outros gastos)
- Amortização do custo dos equipamentos
- Gasto com limpezas
- Gastos com água (piscina, jacuzzi,...)
- Seguros
- Rendas dos imóveis

E como custos variáveis identificámos os custos relativos aos banhos dos clientes, sendo estes, custo da água, toalhas, champôs, e gás.

## Como determinar número mínimo de clientes para o serviço

Agora demonstrar-se-á como determinar o número mínimo de clientes, para isso utilizaremos dados supostos pelo grupo, de acordo com as pesquisas sobre o mercado que foram feitas.

Primeiramente, definimos que em média, em cada 10 clientes do Holmes Place, 1 escolhe o pacote One Life, 4 escolhem o pacote Flexi e 5 escolhem o LifeStyle.

Para continuar com os cálculos, é preciso a partir destes dados calcular o preço médio dos serviços. Não esquecendo que o valor que queremos será o valor sem IVA, logo teremos de saber então o preço médio s/ IVA, que será o nosso preço de venda (Pv).

1 Pessoa escolhe o ONE LIFE (149,90/mês)

**Preço médio:**

$$(149,90+4*49,90+5*44,90)/10 = 57,40\text{€}$$

**10 PESSOAS** 4 Pessoas escolhem o FLEXI (49,90/mês)

**Preço S/IVA:**

5 Pessoas escolhem o LIFESTYLE (44,90/mês)

$$Pv = 57,40/1,23 \approx 46,67$$

De seguida, definiu-se os Custos Fixos por mês que tentamos ser o mais realistas possíveis, bem como definiu-se também um Custo Variável por cliente ao mês.

**Custos Variáveis** = 0,50/dia por cliente

**Custos Fixos** = 50000€/mês

Supondo que cada cliente vai 3 vezes por semana, o que faz =  $0,5*3*4 = 6\text{€}/\text{mês}$

Por último, utilizou-se então a formula para calcular o ponto critico do serviço, onde a resolvemos em ordem à nossa incógnita, ou seja em ordem a "n". E logo de seguida substitui-se as restantes incógnitas com os dados que tínhamos, chegando então ao resultado.

**Sabendo que,**

$$(Pv-Cv)n-CF=0 \Leftrightarrow n = CF/(Pv-Cv)$$

**Logo,**

$$n = 50\,000 / (46,67 - 6)$$

$$n \approx 1229,4 \quad \text{logo, 1230 pessoas}$$

123 pessoas escolhem ONELIFE  
492 pessoas escolhem o FLEXI  
615 pessoas escolhem o LIFESTYLE

Sabemos que "(Pv-Cv)" é a contribuição por cliente, e "n" é o número de serviços vendidos, ou neste caso, o número mínimo de clientes. Com isto concluímos que 1230 pessoas é o numero mínimo de clientes para o caso.

## Redução de Custos

Nos últimos anos vimos uma crescente expansão do mercado da saúde e bem-estar. Cada vez mais as pessoas têm cuidado com a sua saúde e imagem, bem como com a sua alimentação. Como tal o mercado adaptou-se e começamos a assistir a inúmeras aparições no ramo dos ginásios e health clubs, de forma a abranger todo o tipo de clientes, ou seja, todos os segmentos possíveis, desde o premium como o Holmes Place, Solinca e Virgin, entre outros, até ao low cost como por exemplo o Fitness Hut, uma conhecida cadeia de ginásios de baixo custo.

Imaginemos agora, que um dos concorrentes do Holmes Place, como o Solinca, faz uma promoção, esmagando os preços existentes no mercado. De que forma é que o Holmes Place poderia reduzir os custos de forma a entrar nesta guerra de preços?

Neste segmento, os cortes não devem, na nossa perspetiva, prejudicar o cliente, isto é, retirar-lhe algum tipo de benefício. Como tal, a solução passa por reduzir os custos fixos. Apresentámos então algumas das opções possíveis para a redução de custos:

Em primeiro lugar, poderiam pensar numa campanha de eficiência energética, pois detêm uma estrutura enorme e complexa, que seguramente despende muito do seu orçamento para o pagamento de luz, água e gás. Como tal, deveriam pensar em poupar neste aspetto, por exemplo utilizando o bi-horário, enchendo as piscinas no horário com preço mais baixo.

Caso tenham funcionários próprios para a limpeza, poderiam pensar em subcontratar uma empresa especializada, pois certamente reduziria os custos e aumentava a eficiência do serviço de limpeza.

Outra forma de reduzir custos seria gerir de melhor forma os serviços extra do pacote OneLife, pedindo ao cliente para marcar previamente as massagens e consultas de nutrição. Desta forma, era possível reduzir algum pessoal, isto é, em vez de haver um determinado número de massagistas e nutricionistas, haveriam somente os necessários para garantir os serviços mínimos do club e para as marcações recorreria-se ao recrutamento de serviços externos (possivelmente profissionais a recibos verdes).

Da mesma forma se poderia fazer com os PT's, ter apenas os efetivos que garantam os serviços mínimos e recrutar da mesma forma os restantes.

Outra opção relativa aos PT's seria estabelecer parcerias com Universidades de Desporto do país, para recrutamento de estagiários, conseguindo assim reduzir mais custos.

## Conclusão

Com este trabalho, tivemos uma pequena noção acerca da realidade de um club manager do Holmes Place, o que certamente nos deu umas bases sobre definição de preços nos serviços. Adquirimos portanto, competências nesse sentido, que com toda a convicção afirmámos que nos serão útil no futuro.

Portanto, concluímos que esta foi uma experiência enriquecedora, que nos permitiu de certa forma, colocar os conhecimentos teóricos adquiridos nas aulas em prática.