



***Relatório de Estágio no Hotel NH Obradoiro: Análise da Viabilidade da Marca NH Collection no Hotel NH Obradoiro***

**Ana Rita Ferreira da Silva**

2014





***Relatório de Estágio no Hotel NH Obradoiro: Análise da Viabilidade da Marca NH Collection no Hotel NH Obradoiro***

**Ana Rita Ferreira da Silva**

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

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Anabela Clemente Elias  
Almeida

2014



***Relatório de Estágio no Hotel NH Obradoiro: Análise da  
Viabilidade da Marca NH Collection no Hotel NH  
Obradoiro***

©Copyright Ana Rita Ferreira da Silva/ Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

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



## **Agradecimentos**

Aos meus pais e irmãos, pela educação, pelos valores e pelo apoio que sempre me deram. É a eles que devo o meu percurso até aos dias de hoje.

Às minhas sobrinhas, Margarida, Francisca e Leonor, pela alegria, boa disposição e pela compreensão da minha ausência durante os meses de estágio.

Às minhas amigas de sempre e para sempre, que me acompanharam nos bons e maus momentos.

À Professora Doutora Anabela Almeida pela força, orientação, compreensão, disponibilidade e os bons conselhos. Sem o seu auxílio, nada disto seria possível.

À Professora Doutora Conceição Gomes pela ajuda e orientação no decorrer deste relatório.

Às pessoas que me acolheram, integraram e apoiaram no Hotel NH Obradoiro. Agradeço a todos, por contribuírem para que a minha primeira saída do país, por questões profissionais, fosse inesquecível pelas melhores razões.

Por último, um obrigado a todos que contribuíram para o meu sucesso académico, e que de alguma forma estiveram presentes do decorrer deste percurso.

Sem vocês nunca conseguiria chegar até aqui, mil obrigados!



## Resumo

Este relatório de estágio integra a fase final do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, e tem como objetivo a análise da viabilidade de uma nova marca de luxo, *NH Collection*, no Hotel NH Obradoiro, pertencente ao grupo hoteleiro NH Hotel Group.

O relatório de estágio é o resultado de um programa Estágio-Erasmus, com a duração de nove meses, entre outubro de 2013 e julho de 2014, no Hotel NH Obradoiro, em Santiago de Compostela. Ao longo do presente relatório é caracterizado o estabelecimento hoteleiro de acolhimento e a cadeia hoteleira, e é também demonstrado de que forma é que esses nove meses contribuíram para uma maior formação e experiência em gestão e direção hoteleira, de acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado.

No decorrer do estágio, o hotel sofreu algumas alterações em relação à qualidade das instalações e do serviço, sendo implementada a nova marca *Collection*. Neste contexto, surgiu a necessidade de verificar a viabilidade desta nova marca para o Hotel NH Obradoiro.

A presente análise de viabilidade pretende clarificar qual o período de tempo necessário para o retorno do investimento da marca *NH Collection*, para este hotel em particular. Com a marca *Collection*, o Hotel NH Obradoiro irá oferecer um serviço de excelência e de melhor qualidade, pretendendo que esses novos serviços estejam sempre associados única e exclusivamente a esta marca.

Foi realizada uma previsão de receitas e despesas para os próximos dez anos, de forma a encontrar as respostas ao desafio que foi proposto pelo hotel.

De acordo com os métodos de avaliação possíveis para a obtenção dos resultados, foram utilizados para este projeto de investimento o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), o Período de Recuperação (*Payback*) e a Análise do Risco associado a este projeto de investimento. Através destes indicadores foi possível demonstrar que este projeto é economicamente viável.

**Palavras- Chave:** NH Hotel Group; NH Collection; Santiago de Compostela; Análise de Viabilidade; Avaliação de Projetos.



## **Abstract**

This internship report is part of the final phase of the Master in Hotel Management, taught at the School of Tourism and Maritime Technology in Peniche, and aims at assessing the feasibility of a new luxury brand, NH Collection, in the Hotel NH Obradoiro, owned by the chain NH Hotel Group.

The internship report is the result of an Internship-Erasmus programme, with the duration of nine months, from October 2013 to July 2014, in the Hotel NH Obradoiro, Santiago de Compostela. Throughout this report, it is characterized the hotelier host and the hotel chain, and is also explained how these nine months have contributed to reinforce training and experience in hotel management, in accordance with the knowledge acquired during the Master.

During the internship, the hotel has undergone some changes, improving the quality of the facilities and services, and implemented the new brand *Collection*. In this context, it was necessary to assess the viability of this new brand to the Hotel NH Obradoiro.

This feasibility analysis aims to clarify the period of time required for the return of the investment of the NH Collection brand to this hotel in particular. With the *Collection* brand, the Hotel NH Obradoiro will offer an excellent service and the best quality, making these new services always linked solely to the brand.

A forecast of revenues and expenditures for the next ten years was conducted in order to find answers to the challenges proposed by the hotel.

According to the evaluation methods available for obtaining the results, were used the Net Present Value (NPV), the Internal Rate of Return (IRR), the Recovery Period (Payback) and the Analysis of risk associated with this investment project. By using these indicators, it was possible to demonstrate that this project is economically viable.

**Key-words:** NH Hotel Group; NH Collection; Santiago de Compostela; Feasibility Analysis; Project Evaluation.



## **Lista de Siglas**

**ADR** – Average Daily Rate

**CAMP** – Capital Asset Pricing Model

**CF** – Cash-Flow

**COFIR** - Corporación Financeira Reunida

**CRM** - Customer Relationship Management

**CRS** - Central Reservation Systems

**EBITDA** - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

**F&B** – Food & Beverage

**IAPMEI** - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**IRP** – Índice de Rendibilidade do Projeto

**MICE** - Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions

**OCC** – Taxa de Ocupação

**RCP** – Rendibilidade do Capital Próprio

**RevPar** – Revenue per Available Room

**RL**- Resultado Líquido

**ROI** – Return on Investment

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

**TIR** – Taxa Interna de Rentabilidade

**USALI** – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

**VAL** – Valor Atual Líquido



# Índice Geral

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
------------------------	----------

## **Capítulo I - Apresentação da Cadeia NH Hotel Group**

1. Apresentação da Cadeia NH Hotel Group.....	5
1.1. Enquadramento Histórico da cadeia hoteleira NH Hotel Group.....	6
1.2. A Marca NH Hotel Group.....	11
1.1.1. Missão.....	12
1.1.2. Valores.....	12
1.1.3. Fidelização de Clientes.....	13

## **Capítulo II - Apresentação do Hotel NH Obradoiro**

2. Apresentação do Hotel NH Obradoiro.....	15
2.1. Caracterização do Hotel.....	16
2.1.1. Análise da Concorrência.....	18
2.1.2. Vantagens competitivas do Hotel.....	21
2.2. Análise Swot do Hotel NH Obradoiro.....	22
2.3. Organização do hotel.....	27

## **Capítulo III - A integração do Hotel NH Obradoiro na marca NH *Collection***

3. A integração do Hotel NH Obradoiro na marca NH <i>Collection</i> .....	31
3.1. Definição da marca NH <i>Collection</i> .....	32
3.2. Fundamentos gerais da avaliação do investimento em NH <i>Collection</i> .....	34
3.3. Métodos de Avaliação de Projetos de Investimento.....	36
3.3.1. <i>Cash-Flow</i> .....	36
3.3.2. Valor Atual Líquido.....	37
3.3.3. Taxa Interna de Rendibilidade.....	39
3.3.4. Período de Recuperação Atualizado ( <i>Payback</i> ).....	40
3.3.5. Índice de Rendibilidade do Projeto.....	41
3.3.6. Critérios de Rendibilidade sem atualização.....	42
3.4. Índices operacionais.....	44
3.5. Análise do Risco.....	46
3.5.1. Análise da sensibilidade.....	47
3.5.2. Análise de cenários.....	48

## **Capítulo IV – Enquadramento do Estágio**

4. Enquadramento do Estágio.....	49
4.1.Objetivos do estágio.....	51
4.2.Principais atividades desenvolvidas.....	52
4.2.1. Estágio na Recepção.....	52
4.2.2. Estágio em <i>Food &amp; Beverage</i> .....	55
4.2.3. Estágio em <i>Housekeeping</i> .....	57
4.2.4. Estágio em Comercial/ Eventos.....	57
4.3.Análise e Apreciação Crítica do Estágio.....	58

## **Capítulo V - Análise da viabilidade da nova marca NH *Collection* no Hotel NH Obradoiro**

5. Análise da viabilidade da nova marca NH <i>Collection</i> no Hotel NH Obradoiro.....	61
5.1.Benefícios do Investimento.....	62
5.2.Orçamento.....	63
5.3.Investimento.....	64
5.4.Procedimentos.....	65
5.5.Resultados.....	69
5.6.Análise Final.....	72

<b>Conclusão.....</b>	<b>75</b>
-----------------------	-----------

<b>Bibliografia.....</b>	<b>79</b>
--------------------------	-----------

<b>Apêndices.....</b>	<b>85</b>
-----------------------	-----------

<b>Anexos.....</b>	<b>89</b>
--------------------	-----------

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Marcas do grupo hoteleiro NH Hotel Group.....	11
<b>Figura 2</b> – Cartões de Fidelização NH Hotel Group Rewards.....	14
<b>Figura 3</b> – Hotel NH Obradoiro.....	16
<b>Figura 4</b> – Mapa dos Hotéis concorrentes ao Hotel NH Obradoiro.....	18
<b>Figura 5</b> – Organograma do Hotel NH Obradoiro.....	29
<b>Figura 6</b> – Expressão Matemática do VAL.....	38
<b>Figura 7</b> – Expressão Matemática do IRP.....	42
<b>Figura 8</b> – Expressão Matemática do RCP.....	43
<b>Figura 9</b> – Expressão Matemática da Rentabilidade Operacional das Vendas.....	44
<b>Figura 10</b> – Expressão Matemática da Rotação do Capital Próprio.....	44

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – NH Hotel Group no Mundo.....	8
<b>Tabela 2</b> – Ranking de Cadeias Hoteleiras a operar em Espanha.....	9
<b>Tabela 3</b> - Ranking de Cadeias Hoteleiras a nível Europeu.....	9
<b>Tabela 4</b> – Ranking de Cadeias Hoteleiras a nível Mundial.....	10
<b>Tabela 5</b> – Análise do Preço da Concorrência ao Hotel NH Obradoiro.....	20
<b>Tabela 6</b> – Análise SWOT – Forças.....	24
<b>Tabela 7</b> – Análise SWOT – Fraquezas.....	25
<b>Tabela 8</b> – Análise SWOT – Oportunidades.....	25
<b>Tabela 9</b> – Análise SWOT – Ameaças.....	26
<b>Tabela 10</b> – Cronologia do Estágio no Hotel NH Obradoiro.....	51
<b>Tabela 11</b> – Investimento da marca NH <i>Collection</i> no Hotel NH Obradoiro.....	65
<b>Tabela 12</b> - <i>Cash-Flow</i> .....	69
<b>Tabela 13</b> – Valores Atuais.....	70
<b>Tabela 14</b> – Período de Recuperação .....	71

---

# Introdução

## Introdução

O presente relatório de estágio encontra-se inserido no plano curricular do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e no seguimento de um Estágio-Erasmus realizado no Hotel NH Obradoiro da cadeia hoteleira NH Hotel Group, em Santiago de Compostela, Espanha. O estágio teve início a 9 de outubro de 2013 e culminou a 9 de julho de 2014. Foi desenvolvido nos diferentes departamentos que compõem o hotel: *Receção*; *Housekeeping*; *Food & Beverage* e Departamento Comercial.

Será apresentado o grupo hoteleiro, bem como o respetivo local do estágio e será feita uma análise crítica referente ao período de estágio. Neste relatório será desenvolvido o desafio proposto pelo estabelecimento hoteleiro, uma análise de viabilidade sobre a nova marca criada pelo NH Hotel Group, a marca NH *Collection*. Esta análise permitirá conhecer qual será o período de retorno do investimento da nova marca, assim como se este projeto é ou não viável a curto prazo.

Cada vez mais existem hotéis com bastante qualidade e para qualquer gestor hoteleiro é importante colocar-se na linha da frente, no que diz respeito à qualidade do serviço, bem como das instalações. O cliente é cada vez mais exigente, e corresponder às expectativas já não basta, é imprescindível que o hotel consiga superar as expectativas do cliente para que fique deleitado com esse estabelecimento.

É importante ter boas instalações, porque como é óbvio é a primeira imagem que o cliente tem do hotel que leva consigo. Instalações poderão ser todas iguais, assim sendo, os estabelecimentos hoteleiros deverão apostar na qualificação dos recursos humanos para que exista uma melhor prestação do serviço. O grupo hoteleiro NH Hotel Group considerou importante acrescentar valor ao serviço prestado em alguns dos seus hotéis de cinco estrelas. Um dos nomeados para essas alterações foi o Hotel NH Obradoiro.

Tendo isto em conta, o grupo avançou com as linhas de melhoria das instalações provocando um investimento de cerca de duzentos mil euros. Este investimento pretende assim que os hotéis *Collection* sejam diferenciados dos outros hotéis de cinco estrelas da cadeia, considerando os hotéis *Collection* de um nível de luxo superior a um simples hotel de cinco estrelas. Para além de se diferenciarem dos restantes hotéis de cinco estrelas da

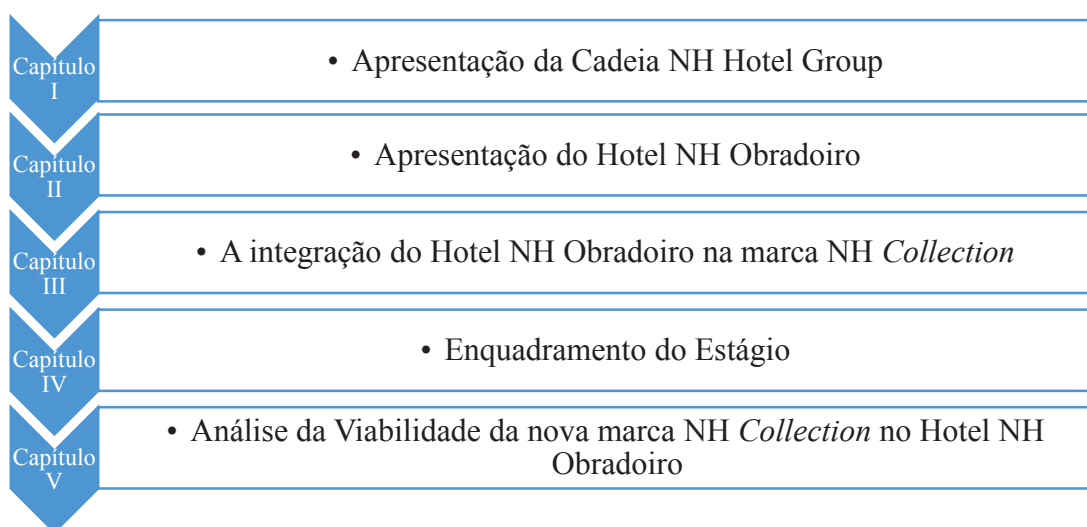
cadeia, também é pretendido que sejam diferenciados dos restantes hotéis de cinco estrelas que compõem a concorrência.

A criação desta marca e a sua implementação no Hotel NH Obradoiro, vai de encontro ao desafio proposto pela direção do hotel, que é conhecer o período de tempo necessário até o hotel recuperar o valor do investimento da nova marca de luxo.

Santiago de Compostela, sendo uma cidade pequena, tem bastantes estabelecimentos hoteleiros, ou seja, bastante concorrência, e é necessário que o Hotel NH Obradoiro se destaque dos restantes hotéis de cinco estrelas. O Hotel NH Obradoiro é um dos hotéis de Santiago de Compostela com mais unidades habitacionais, 159.

- **Estrutura do Relatório**

Surgiu a necessidade de elaborar cinco capítulos para a melhor compreensão deste relatório. Como pode ser observado na sequência seguinte apresentada, existe um sistema de progresso ao longo do relatório. Desta forma, o relatório está dividido em cinco capítulos principais, que vai deste os conteúdos gerais (capítulo I), conduzindo-se para os assuntos mais particulares (capítulo V).



No **primeiro capítulo** é feita uma breve apresentação da cadeia hoteleira NH Hotel Group, expondo a sua caracterização como grupo, o seu historial, missão, os valores e a relação com os clientes, através do seu programa de fidelização.

No **segundo capítulo** é apresentado o local de estágio, o Hotel NH Obradoiro, onde é está exposta a caracterização do hotel no geral, isto é, caracterização física do hotel, as

suas vantagens competitivas, a análise concorrencial, a análise SWOT, bem como as propostas de melhoria para este hotel e a organização do estabelecimento hoteleiro pelos diversos departamentos.

O **terceiro capítulo** é constituído pela revisão da literatura para melhor compreensão da análise de viabilidade que tem como tema este relatório de estágio e onde serão apresentados os resultados no último capítulo do presente relatório. É definido o conceito da marca NH *Collection*, a avaliação de investimentos e os principais métodos de avaliação de projetos de investimento.

No **quarto capítulo** são relatadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio no Hotel NH Obradoiro, pelos diferentes departamentos e é feita uma análise e apreciação crítica sobre o estágio.

No **quinto e último capítulo** encontrar-se-ão as respostas para a análise de viabilidade sobre a nova marca de luxo inserida no Hotel NH Obradoiro que através dos vários critérios e métodos de avaliação de projetos será possível determinar o período de tempo necessário para que o Hotel consiga obter o retorno do investimento da marca NH *Collection*, ou seja, a resposta ao desafio.

É de destacar a importância deste estágio para a compreensão desta nova marca. Desta forma, os apêndices e anexos serão um importante suporte à compreensão de determinados pontos neste relatório.

# CAPÍTULO I

Apresentação  
da Cadeia  
Hoteleira NH  
Hotel Group

## 1. NH Hotel Group

Neste capítulo será abordada a essência do grupo hoteleiro, caracterizado pela inovação, excelência do serviço e da qualidade dos seus produtos, desde a sua origem até aos dias de hoje, tendo em conta toda a cultura organizacional do NH Hotel Group.

### 1.1. Enquadramento Histórico da cadeia hoteleira NH Hotel Group

NH Hotel Group é uma prestigiada cadeia hoteleira espanhola considerada um dos maiores grupos deste sector a nível nacional e internacional. Tem espalhadas pelo mundo cerca de 400 estabelecimentos hoteleiros e quase 60 mil quartos, em 28 países. Atualmente é presidida por Federico Gonzalez Tejera.<sup>1</sup>

A criação do Grupo NH Hoteles remonta a 1978, no momento da abertura do Hotel Ciudad de Pamplona na província de Navarra. O nome do grupo provém dessa mesma província, Navarra Hotel (NH). Atualmente o primeiro hotel da cadeia pertence ao grupo AC Hotels (Antonio Catalán) by Marriott.

- 1978** Fundação do primeiro hotel do grupo, Hotel Ciudad de Pamplona em Navarra, por Antonio Catalán Diaz.
- 1982** O grupo abandona o Hotel Ciudad de Pamplona e agrega-se novos hotéis.
- 1988** *A Corporación Financiera Reunida*, S.A (COFIR) integra o grupo como acionista, fazendo com que a qualidade e o prestígio das unidades crescessem.
- Anos 90** Tornam-se a primeira cadeia hoteleira espanhola com estabelecimentos abertos em Madrid, Barcelona e Zaragoza.
- 1994** O grupo já era constituído por 54 unidades em Espanha.
- 1995** Começa por incluir nas suas unidades hoteleiras em Espanha, uma aproximação à cultura deste país, através do programa “Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos”. Este programa visa apoiar os escritores, incrementando a leitura e o seu desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Informações com base no Website Oficial NH Hotel Group. [Consultado 11 de março de 2014].Disponível na internet: <URL:<http://www.nh-hotels.com>>

- 1996/1997** A COFIR adquire o capital total do grupo. Na mesma altura é criado o programa NH *University* (Universidade Corporativa) com o objetivo de oferecer uma formação contínua a todos os colaboradores, de acordo com os padrões da cadeia hoteleira.
- 1998** Lançamento de um novo projeto, designado por “NH *Stock Art*” com exposições de obras arte de jovens pintores nas zonas comuns dos hotéis. Criação da página de internet do grupo ([www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)).
- 1999** Início da expansão Ibero-americana.
- 2000** Compra e integração da cadeia hoteleira holandesa *Krasnapolsky*, completando 168 unidades ao grupo NH Hoteles em 15 países, incluindo Portugal. Incorpora parcerias para novos desafios gastronómicos, com Ferrán Adriá; para a criação dos uniformes da cadeia, com Adolfo Domínguez e para a criação de fragâncias, com Jesús del Pozo.
- 2001** Aquisição da cadeia hoteleira mexicana Chartwell, acrescentando 14 unidades ao grupo.
- 2002** O grupo define novas estratégias de negócio, adquirindo 53 unidades em Alemanha, Áustria e Suíça.
- 2004** Atinge novos mercados como Itália e Romênia. Abrem o primeiro restaurante Fast Food através da parceria com Ferrán Adrián (Projeto Nhube<sup>2</sup>) com o objetivo de oferecer refeições rápidas e de alta qualidade. Na mesma altura é criado o programa de fidelização de clientes.
- 2005** O grupo somava cerca de 240 hotéis e 35 mil quartos em 18 países da Europa, América Latina e África.
- 2006** Abre o primeiro hotel de categoria Nhow em Milão, Itália
- 2007** Totalizam 341 unidades de alojamento em 21 países de três continentes. Criam uma nova categoria de hotéis NH Resorts. São avançadas medidas ambientais no sentido de respeitar e reduzir impactos negativos ao meio ambiente.
- 2008** O grupo apresenta um Plano Sustentável (2008-2012) oferecendo de igual forma uma experiência de elevada qualidade ao cliente, mas respeitando os recursos energéticos e utilizando produtos de baixo impacto ambiental.

---

<sup>2</sup> Nhube integrado no *website* NH Hotels. [Consultado 11 de março de 2014].Disponível na internet: <URL: [http://www.nh-hotels.com/nhportal/\\_jsp/nhube/index.jsp?&lang=7](http://www.nh-hotels.com/nhportal/_jsp/nhube/index.jsp?&lang=7)>

- 2009** NH Hoteles e Hesperia assinam um acordo para a corporação das duas cadeias, passando a integrar mais 51 unidades de alojamento pertencentes ao grupo Hesperia.
- 2010** É lançado o produto *Ecomeeting* para o segmento MICE.<sup>3</sup>
- 2011** Alcança a 25ª posição no Ranking Mundial de grupos hoteleiros, tendo quase 400 unidades de alojamento e 60 mil quartos.

Atualmente esta rede está distribuída por 28 países, como pode ser observado na Tabela 1.

**Tabela 1 NH Hotel Group no Mundo**

América	Europa	África
- Argentina; -Chile; -Colômbia; - Cuba - Estados Unidos da América; - Haiti; - México; - República Dominicana; - Uruguai; - Venezuela.	- Alemanha; - Andorra; - Áustria; - Bélgica; - Eslováquia; - Espanha; - França; - Hungria; - Itália; - Luxemburgo; - Países Baixos; - Polónia; - Portugal; - Reino unido; - República Checa; - Roménia; - Suíça.	- África do Sul

Fonte: Página Web NH Hotel Group. [Consultado 11 de março de 2014].Disponível na internet: <URL: <http://www.nh-hotels.pt/nh/pt/directory.html>

No que diz respeito ao Ranking de Cadeias Hoteleiras a nível nacional (tabela 2), NH Hotel Group em 2013 ocupava a segunda posição, com 168 estabelecimentos, totalizando mais de 20 mil quartos.

<sup>3</sup> MICE: é um tipo de turismo destinado a grupos que viajam cuja principal motivação está relacionada com encontros (meetings), incentivos (incentives), conferências (conferences) e exposições (exhibitions).

**Tabela 2 Ranking de Cadeias Hoteleiras a operar em Espanha**

Hotelera	Estabelecimentos		Habitaciones	
	2013	2012	2013	2012
Meliá Hotels Interneccional	152	153	34.867	34.914
NH Hoteles	168	174	20.076	20.902
Barcelo Hotels & Resorts	48	49	13.108	13.258
Riu Hotels & Resorts	39	42	12.142	12.507
Iberostar Hotels & Resorts	33	33	9.550	9.696
H10 Hotels	34	33	8.934	8.856
Best Hotels	27	27	8.213	8.253
Grupo Hotusa	76	75	8.014	7.715
AC Hotels by Marriott	71	71	7.293	7.441
Husa Hoteles	60	77	6.978	7.847

Fonte: Hosteltur. [Consultado 9 de março de 2014].Disponível na internet: <URL: [http://www.hosteltur.com/110520\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html](http://www.hosteltur.com/110520_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html)>

Relativamente ao Ranking de Cadeias Hoteleiras a nível Europeu (tabela 3), NH Hotel Group em 2012 completa o sexto lugar do Top 10. A nível europeu, NH Hotel Group estava à frente duas posições do Grupo Meliá que ocupava a primeira posição no território espanhol. Em 2011, o grupo ocupava a quinta posição, no entanto foi ultrapassada pelo grupo Carlson Rezidor Hotel Group.

**Tabela 3 Ranking de Cadeias Hoteleiras a nível Europeu**

Rank		Hotel Groups	Hotels 2012	Rooms 2012	Variation in Room (%)
2012	2011				
1	1	Accor	2.345	254.553	3,2%
2	2	Best Western	1.316	89.743	0,7%
3	3	Intercontinental Hotels Group	559	86.780	2,5%
4	4	Groupe Du Louvre	956	67.687	1,5%
5	6	Carlson Rezidor Hotel Group	253	51.498	4,6%
6	5	NH Hoteles	356	51.453	8,6%
7	10	Whitbread Hotels & Restaurants	606	45.496	11,0%
8	7	Meliá International	201	45.145	1,4%
8	9	Hilton Worldwide	184	43.189	4,8%
10	8	Tui Hotels & Resorts	161	40.804	-2,0%
TOTAL			6.910	773.357	2,3%

Fonte: Hospitality Net. [Consultado 9 de março de 2014].Disponível na internet: <URL: <http://www.hospitalitynet.org/news/4054931.html>>

A nível mundial o NH Hotel Group em 2012 encontrava-se na 25ª posição (tabela 4), num *ranking* de 300 cadeias hoteleiras, tornando-se uma das maiores redes hoteleiras internacionalmente conhecidas. Esta posição deve-se ao facto das muitas estratégias de internacionalização do grupo, serem orientadas para a confiança, excelência no serviço, orientação para as pessoas e o sentido de inovação.

**Tabela 4 Ranking de Cadeias Hoteleiras a nível Mundial**

Rank		Company	Headquarters	Rooms		Hotels	
2012	2011			2012	2011	2012	2011
1	1	Intercontinental Hotels Group	Denham, England	675.982	658.348	4.602	4.480
2	2	Marriott Internacional	Bethesda, Maryland	660.394	643.196	3.800	3.718
3	3	Hilton Worldwide	McLean, Virginia	652.957	633.238	3.966	3.843
4	4	Wyndham Hotel Group	Parsippany, New Jersey	627.437	613.126	7.342	7.205
5	6	Choice Hotels Internacional	Silver Spring, Maryland	538.222	497.205	6.725	6.178
6	5	Accor	Courcouronnes, France	450.487	531.714	3.516	4.426
7	7	Starwood Hotels & Resorts	Stamford, Connecticut	335.415	321.552	1.134	1.090
8	8	Best Western Internacional	Phoenix, Arizona	312.467	311.894	4.050	4.096
9	9	Shanghai Jin Jiang Internacional Hotel Group Co	Shanghai, China	214.796	193.334	1.401	1.243
10	10	Home Inns & Hotels Management	Shanghai, China	214.070	176.324	1.772	1.426
11	12	Magnuson Hotels	Spokane, Washington	201.692	140.700	1.886	1.804
12	11	Carlson Rezidor Hotel Group	Minnetonka, Minnesota	166.241	165.663	1.077	1.076
13	13	Hyatt Hotels Corp.	Chicago, Illinois	135.144	132.727	500	483
14	15	7Days Group Holdings	Guangzhou, China	133.497	94.684	1.345	944
15	14	Westmont Hospitality Group	Houston, Texas	116.334	98.404	850	659
16	20	China Lodging Group	Shanghai, China	113.650	73.600	1.035	693
17	-	G6 Hospitality	Carrollton, Texas	107.767	-	1.117	-
18	27	GreenTree Inns Hotel Group	Shanghai, China	96.800	44.725	880	577
19	16	Meliá Hotels Internacional	Palma de Mallorca, Spain	90.831	90.264	351	354
20	17	Louvre Hotels Group	Paris, France	87.509	85.708	1.099	1.075
21	18	LQ Management	Irving, Texas	84.659	84.302	835	828
22	19	Extended, Stay Hotels	Charlotte, North Carolina	76.234	76.225	684	685
23	21	Interstate Hotels & Resorts	Arlington, Virginia	69.850	70.119	373	387
24	22	Vantage Hospitality Group	Coral Springs, Florida	69.502	66.342	1.091	1.045
25	23	NH Hoteles	Madrid, Spain	58.864	59.052	391	397

Fonte: Tabela Adaptada de Hotels Magazine. [Consultado 9 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1307\\_Special\\_Report\\_325\\_iPad.pdf](http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1307_Special_Report_325_iPad.pdf)>

## 1.2. A Marca NH Hotel Group

“*Wake Up to a Better World*” é a máxima da marca NH Hotel Group para os clientes quer externos, como internos, que acompanha todas as marcas pertencentes ao grupo. Segundo Murray e Neil Raphael (1996)<sup>4</sup> o cliente externo é aquele que paga pelos produtos ou serviços que pretende adquirir ou usufruir. O cliente interno é aquele que trabalha na organização, presta serviços ou vende produtos. Do ponto de vista empresarial, é um tipo de cliente particularmente importante porque tem capacidades para provocar a satisfação ou insatisfação do cliente externo e é o responsável pela qualidade dos serviços. Os clientes internos trocam informação de trabalho, apoio e cooperação dentro de uma organização (Bogmann,2000)<sup>5</sup>.

Há ainda uma outra máxima referente à marca NH, direcionada para os clientes internos “*Wake Up to a Better Work*”. É uma simples forma de captar de uma forma diferenciada os seus clientes, motivando-os a lutar por um mundo melhor, bem como por um melhor trabalho junto da organização. As marcas pertencentes à cadeia hoteleira são (Figura 1):

- NH Hotels, *Passion for Service* - hotéis urbanos de três e quatro estrelas, para turistas quer de negócios como de lazer, oferecendo uma excelente relação qualidade/preço;
- NH Collection, *Feel Special* – hotéis de quatro ou cinco estrelas de qualidade superior (*premium*), mantém a autenticidade do local, oferecendo ao cliente uma experiência inesquecível;
- Nhow, *Elevate your Stay* – hotéis de cinco estrelas de arquitetura convencional, cosmopolitas e de luxo, inspirados na cidade de onde se encontram;
- Hesperia Resorts, *Perfect Escapes* – hotéis de cinco estrelas direcionados os ao turismo de lazer, prestando um serviço personalizado ao cliente para que usufrua totalmente da experiência que esta categoria de hotéis tem para oferecer.<sup>6</sup>

**Figura 1 Marcas do grupo hoteleiro NH Hotel Group**



Fonte: Imagem de documentação interna

<sup>4</sup> RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. - *Conquistando a fidelidade: Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*. São Paulo: Futura, 1996

<sup>5</sup> BOGMANN, Itzhak. - *Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2000

<sup>6</sup> Informações com base no Website Oficial NH Hotel Group.URL: <<http://www.nh-hotels.com>>

### 1.2.1. Missão

Saber qual a missão de uma determinada organização, é saber a base da existência da mesma. Sem definir previamente a missão de uma organização é como não ter rumo para o seguimento da mesma. De acordo com Valadares (2002), a missão é a razão de ser de uma empresa que orienta os objetivos e estratégias da mesma.<sup>7</sup>

A missão de uma organização deverá ser definida para que consigam satisfazer as necessidades dos clientes (internos e externos) através dos seus serviços e produtos e não unicamente para oferecer os seus serviços e produtos. Definir a missão é definir objetivos e metas a alcançar através da organização.

Deste modo, a missão do NH Hotel Group vai de encontro ao que o autor acima referiu, tendo como principal missão: oferecer serviços com a melhor qualidade, de forma sustentável e eficientes. Só assim se torna possível oferecer um serviço personalizado e uma experiência satisfatória a todos os que contribuem para o futuro deste prestigiado grupo.

### 1.2.2. Valores

Os valores são a essência de uma organização e determinam o comportamento dos colaboradores, que através da formação obtém os princípios da organização, visto que estes estão orientados para que todos os seus colaboradores, acionistas e fornecedores cuidem da cultura e imagem da empresa, mantendo aquilo que se chama de cultura organizacional. Segundo Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como costumes tangíveis, tais como histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos de uma empresa.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> VALADARES, M.C.B. - *Planeamento Estratégico Empresarial*. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.

<sup>8</sup> MINTZBERG, H. - *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. [Consultado a 29 de maio de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>

No que concerne ao NH Hotel Group, os seus valores consistem na orientação para as pessoas que melhoram o desenvolvimento da cadeia, ou seja, clientes internos e externos, fornecedores e acionistas. Incentivam o respeito pelo meio ambiente, de forma a minimizar impactos e fomentar uma cultura ambientalista, conduzindo a soluções eficazes e sustentáveis. Valorizam a opinião do cliente, as tendências do mercado e as mudanças do estilo de vida, no sentido de corresponder e satisfazer as necessidades dos clientes (interno e externo). A coerência dos seus negócios faz com que estes se tornem mais reais, satisfazendo os interesses económicos do grupo, tornando-o um grupo inovador.

O trabalho em equipa e a motivação são a essência deste grupo hoteleiro que têm gerado sucesso, tendo em conta a vocação pelo serviço, a inovação, a qualidade e o respeito que são o coração da cultura do NH Hotel Group.

### 1.2.3. Fidelização de Clientes

Atualmente, as empresas criam cartões como estratégia de fidelização e retenção de clientes, conhecida por marketing relacional.

De acordo com Cobra (2005), o marketing relacional é um processo de criação de valores inovadores, com o objetivo de conquistar e manter clientes, estabelecendo a lealdade dos consumidores através de contactos muito próximos entre uma empresa e o cliente.<sup>9</sup>

O programa de fidelização através dos cartões do NH Hotel Group, chamado, NH Hotel Group *Rewards*, é constituído por quatro cartões: Cartão *Blue*; Cartão *Silver*; Cartão *Gold* e Cartão *Platinum*. Um cliente que se insira no mundo NH Hotel Group *Rewards*, fica automaticamente com o cartão de fidelização *Blue*. Há medida que um cliente vai acumulando noites em hotéis do grupo, passa a outra categoria de clientes, e assim sucessivamente, até pertencer há categoria mais alta dentro da estratégia de fidelização, cliente *Platinum*. Neste caso, os clientes *Platinum* são clientes que frequentam regularmente os hotéis NH (Figura 2).

---

<sup>9</sup> COBRA, Marcos - *Administração de marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra e Marketing, 2005.

**Figura 2 Cartões de Fidelização NH Hotel Group Rewards**

Fonte: *Website* NH Hotel Group

O fator-chave na fidelização de clientes é sem dúvida a qualidade, principalmente no atendimento. Para Futrell (2003), a fidelização de clientes “baseia-se na ideia de que clientes importantes precisam de atenção contínua”.<sup>10</sup>

Um cliente nunca se esquece de uma experiência, nem de um hotel. É muito importante conquistar o cliente. A qualidade no atendimento, o acolhimento, o à-vontade são fundamentais para a satisfação do cliente. Um cliente conquistado é uma mais-valia para o seu regresso e para a promoção gratuita de um hotel.

A retenção de clientes é um investimento que garante um aumento das vendas e a redução de despesas. Com clientes mais assíduos ou já fidelizados, o hotel já conhece as preferências do cliente e automaticamente lhe satisfazerá todas as necessidades. No entanto é aconselhável um atendimento mais personalizado, isto é, fazer com que o cliente se sinta especial e com vontade de voltar, já para não falar no impacto que o hotel poderá vir a ter através da promoção boca-a-boca, que atrairá mais pessoas. Desta forma, o hotel fideliza clientes e poderá por exemplo minimizar custos de promoção.

O NH Hotel Group *Rewards* oferecem ao cliente fidelizado, a melhor tarifa disponível; o acesso à disponibilidade de quartos em todos os hotéis da cadeia; o acesso às promoções existentes; a disponibilidade 24 horas por dia e a flexibilidade nas reservas. No momento da estada oferecem ainda vantagens inseridas a este programa, um detalhe de boas-vindas no quarto; obtenção de pontos, que podem ser utilizados para pagar a estada; internet de alta velocidade grátis; *early Check-in* e *late Check-out* grátis e *upgrade* para um quarto de categoria superior. Estes programas de retenção de clientes têm diferentes vantagens, para as diferentes categorias de fidelização.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>FUTRELL, Charles M. - *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

<sup>11</sup>Informação com base no programa de fidelização do Website Oficial. URL:< <http://www.nh.hoteles.pt/nh/pt/nhworld/Categories.html>>

## CAPÍTULO II

## Apresentação do Hotel NH Obradoiro

## 2. Apresentação do Hotel NH Obradoiro

Neste capítulo será apresentado o Hotel NH Obradoiro pertencente à cadeia hoteleira NH Hotel Group, correspondente ao local do estágio.

### 2.1. Caracterização do Hotel

NH Obradoiro é um hotel de cinco estrelas, situado em Santiago de Compostela, Espanha, aberto ao público desde novembro de 2005 (Figura 3). Anteriormente designado como NH Hotels, este hotel adquiriu uma nova nomenclatura desde Julho do presente ano. Atualmente, NH Obradoiro insere-se na categoria de NH *Collection* na cadeia hoteleira NH Hotel Group, que será abordado no capítulo III.

**Figura 3 Hotel NH Obradoiro**



Fonte: Própria. Fotografada dia 18 de Junho 2014

Localizado na capital da Galiza e a poucos minutos da mística Catedral de Santiago de Compostela, o Hotel NH Obradoiro caracteriza-se pelo luxo, charme e modernidade através de um cenário atemporal. O Hotel é constituído por 159 quartos, dos quais 2 são *suites* e 6 *premium's*.

Os 56 quartos *Standard Twin* são unidades de alojamento *standard* com duas camas, com capacidade para duas pessoas.

Os 95 quartos *Standard Double* são unidades de alojamento *standard* com cama de matrimónio, com capacidade para duas pessoas.

Os 3 quartos *Premium Twin* são unidades de alojamento com duas camas, com vistas privilegiadas para a catedral e para os jardins, dispendo de amplos espaços de conforto.

Os 3 quartos *Premium Double* são unidades de alojamento com cama de matrimónio, com vistas privilegiadas para a catedral e para os jardins, dispendo de amplos espaços de conforto.

As 2 *Suites* são unidades de alojamento espaçosas com sala, com possibilidade de dividir o quarto da sala.

Todas as unidades de alojamento estão decoradas de forma elegante, certificando na íntegra os padrões da cadeia e oferecendo o máximo conforto em todos os quartos.

Os quartos do Hotel NH Obradoiro estão equipados de forma a garantir uma estada agradável, mas também de forma a corresponder às necessidades dos clientes. Todos os quartos estão equipados para garantir o máximo conforto, oferecendo: televisão com controlo remoto; canais internacionais; telefone; internet gratuita e acesso a internet de alta velocidade; ar condicionado; mesa de trabalho; secador de cabelo; sofás; cofre; chuveiro e banheira; menu de almofadas; roupa de banho e colchões de alta qualidade; serviço de bagagens; *room service* vinte e quatro horas; serviço de despertar; minibar; *amenities*; conjunto de produtos de higiene para bebés e crianças; roupão e chinelos de quarto; e ainda a possibilidade de cama extra e/ou berço nos quartos.

No que concerne às instalações, o Hotel NH Obradoiro possui um restaurante com capacidade para duzentas pessoas em banquete (Restaurante Azabache), um bar (The Lobby), esplanada exterior no verão, cinco salas de reuniões (Obradoiro, Santiago, Cambados, Allariz e Noia), ginásio, cabeleireiro, sala de massagens, sauna, banho turco e piscinas (interior e exterior). Nas instalações do hotel são oferecidos serviços de acordo com as necessidades dos clientes: *personal trainer*; tratamentos de estética; serviço de lavandaria; pequeno-almoço para madrugadores; jornais no *lobby*; *catering* para eventos; receção e *room service* vinte e quatro horas; menú de almofadas; serviço de *baby-sitter*; berços e camas extras; cofre; serviço de despertar; serviço de bagagens; parque de

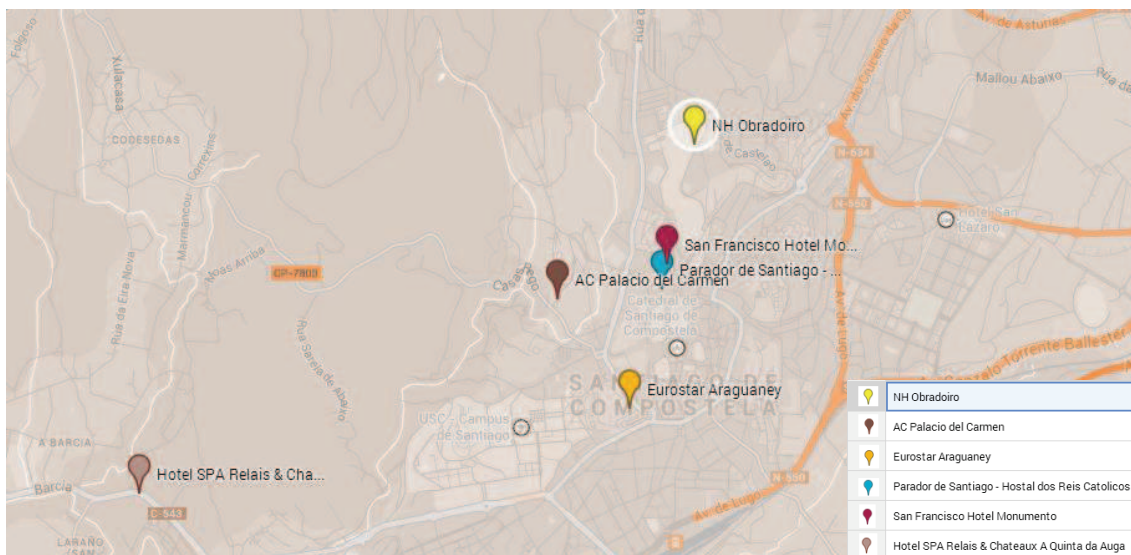
estacionamento coberto; ar condicionado; aluguer de meios audiovisuais; *business center* e serviço de *concierge*. O hotel está adaptado para pessoas com mobilidade reduzida.

### 2.1.1. Análise da Concorrência

Para entender melhor a concorrência direta e indireta do Hotel em estudo, foi efetuado um levantamento dos Hotéis de Santiago de Compostela, filtrando esse levantamento pelo número de hotéis de cinco estrelas da cidade e que prestem serviços de qualidade e excelência na hotelaria, de acordo com o hotel de referência, Hotel NH Obradoiro. De acordo com Kotler (2006), os concorrentes diretos são aqueles que vendem os mesmos produtos, e os indiretos oferecem produtos diferentes, mas podem interferir na venda.<sup>12</sup>

O Hotel AC Palacio del Carmen, o Parador de Santiago – Hostal dos Reis Católicos e o Eurostar Araganey, são os hotéis que constituem a concorrência mais direta por categoria e pela localização centralizada. O Hotel San Francisco Hotel Monumento e o Hotel SPA Relais & Chateaux A Quinta da Auga constituem a potencial concorrência pelo preço praticado e sobretudo pelos serviços de qualidade que oferecem equivalentes ao Hotel NH Obradoiro (Figura 4).

**Figura 4 Mapa dos Hotéis concorrentes ao Hotel NH Obradoiro**



Fonte: Elaboração própria com base no Google Maps

<sup>12</sup> KOTLER, Philip. - *Administração de Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Em relação aos preços praticados pelos estabelecimentos hoteleiros acima descritos, foi realizada uma pesquisa para entender os preços em cada hotel concorrente ao Hotel NH Obradoiro. Essa pesquisa foi realizada no dia 1 de setembro de 2014, simulando uma reserva de um quarto *standard*, com entrada dia 30 de setembro e saída a 1 de outubro de 2014, em cada hotel que foi mencionado acima como concorrentes diretos e indiretos.

Considerando os hotéis de concorrência mais direta, pelo número de estrelas e pela localização, foi observado que dois dos três hotéis têm o mesmo preço para a mesma noite, o que significa que o Hotel NH Obradoiro apenas se irá destacar através das suas instalações, serviços e da atenção oferecida ao cliente. No entanto, sendo o preço o mesmo, um deles não tem piscina e o outro apenas tem piscina exterior, ou seja, o Hotel NH Obradoiro poderá conseguir captar mais clientes pela relação qualidade/preço. Em relação ao hotel da mesma categoria, mas com um preço superior, é de destacar que o preço deve-se ao facto da sua excelente localização, bem como pelas suas características históricas.

De acordo com os hotéis que constituem uma potencial concorrência devido aos seus serviços de qualidade, considerado a sua categoria, é de salientar que têm preços bastante superiores ao do Hotel NH Obradoiro para a mesma noite, ou seja, são hotéis com bastante qualidade embora tenham menos uma estrela que o hotel em estudo. Ainda assim, tendo em conta a localização, o preço e os serviços que oferecem, o Hotel NH Obradoiro, consegue oferecer vantagens aos clientes por um preço inferior e com um serviço de igual qualidade.

Na tabela 5 pode ser observado os preços praticados para a noite de 30 de setembro de 2014, bem como as principais características que diferem cada hotel. É de salientar que tanto no dia em que foi realizada esta pesquisa, como para os dias escolhidos para efetuar a reserva, o Hotel NH Obradoiro já é um NH *Collection*. Com isto, é importante destacar que uma maior qualidade no serviço bem como serviços adicionais estão incluídos no preço que compete com os restantes hotéis da concorrência que foi considerada, acrescentando valor ao Hotel NH Obradoiro, ou melhor dizendo, NH *Collection* Santiago.

Tabela 5 Análise do Preço da Concorrência ao Hotel NH Obradoiro

	Preço	Características Gerais
NH Obradoiro *****	€ 89,10	- O preço só inclui alojamento; - Ginásio; - Sauna; - Banho Turco; - Piscina interior e exterior; - Serviço de massagens e cabeleireiro.
AC Palacio del Carmen *****	€ 89,10	- O preço só inclui alojamento; - Hotel de luxo com características modernas; - Ginásio; - Sauna; - Banho Turco;
Eurostar Araganey *****	€ 89,10	- O preço só inclui alojamento; - Piscina exterior; - Ginásio; - Sauna.
Parador de Santiago – Hostal dos Reis Católicos *****	€ 200	- Pequeno-Almoço incluído no preço; - Situado num edifício do século XV e ao lado da Catedral; - Mantém as características originais do edifício, tanto por fora, como por dentro.
San Francisco Hotel Monumento ****	€ 132	- O preço só inclui alojamento; - É situado num mosteiro histórico; - Piscina interior; - Banheira de hidromassagem.
Hotel SPA Relais & Chateaux A Quinta da Auga ****	€ 140,40	- Pequeno-Almoço incluído no preço; - É um hotel ecológico de luxo; - Dispõe de jardins, fontes e de um rio. - Sauna; - Banheira de hidromassagem; - Banho Turco; - Piscina de hidroterapia.

Fonte: Canal de Reservas online – Booking.com [Consultado 1 de setembro de 2014].Disponível na internet: <URL:www.booking.com>

No próximo ponto serão abordadas as vantagens competitivas do Hotel, no que concerne à sua concorrência direta e indireta.

### 2.1.2. Vantagens Competitivas do Hotel

A vantagem competitiva de uma empresa, surge do valor essa mesma empresa consegue criar para os seus consumidores e que ultrapassa os custos associados a um produto ou serviço oferecido pela empresa (Porter, 1985).<sup>13</sup> Associa-se a uma vantagem competitiva quando uma empresa implementa uma estratégia de forma acrescentar valor ao produto ou serviço, sendo exclusiva da própria empresa (Barney, 1991).<sup>14</sup> Com isto, importa salientar o facto de que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando oferece algo ao cliente que nenhuma outra empresa poderá oferecer, quer seja pela distância, pelo preço ou pelo serviço em si.

De acordo com Grinover (2003), a hospitalidade é o ato de acolher e prestar serviço a indivíduos que por algum motivo se tenha deslocado do seu local de residência até ao local de hospedagem.<sup>15</sup> Já Lashley (2004) realça o facto de o entendimento entre cliente e colaborador ser fulcral para o estabelecimento hoteleiro.<sup>16</sup>

Os valores e a missão do grupo hoteleiro NH Hotel Group, levam a que o Hotel NH Obradoiro busque pelo aperfeiçoamento do saber receber os clientes, ou seja, a atenção que oferece, a forma como fala e dirige-se aos clientes é fulcral para o seu sucesso. Outra vantagem competitiva do hotel, é a qualificação da equipa de trabalho. Periodicamente a direção do hotel organiza atividades de formação, aprendizagem e motivação para os seus colaboradores. Segundo Castelli (2000), em muitas empresas hoteleiras falta investimento e formação dos recursos humanos.<sup>17</sup>

Encontrar colaboradores com delicadeza, educação e a atenção que é desejada no cuidado ao cliente é cada vez mais difícil, e mesmo com todas estas qualidades é imprescindível a formação por parte do líder para os valores e princípios que o hotel pretende passar ao cliente.

---

<sup>13</sup> PORTER, M. E. - *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985

<sup>14</sup> BARNEY, J. B. - *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991

<sup>15</sup> GRINOVER, Lúcio. - *Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação*. São Paulo: Thomson, 2003.

<sup>16</sup> LASHLEY, Conrad. - *Para um entendimento teórico*. São Paulo: Manole, 2004

<sup>17</sup> CASTELLI, Geraldo - *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: Educus, 2000.

Desta forma, o comportamento do colaborador perante um cliente deverá ser trabalhado como forma da condição básica para a sobrevivência do hotel.

Tendo em conta o estudo de caso sobre a nova marca de luxo a ser implementada no Hotel NH Obradoiro, vai de encontro ao que foi acima descrito sobre acrescentar valor. É o exemplo real da vantagem competitiva que o hotel oferece. Todos os elementos criados para a marca NH *Collection*, são distintos dos restantes hotéis de Santiago de Compostela que compõe a concorrência direta e indireta do Hotel (ponto 2.1.1., Análise da Concorrência).

Para além de um serviço de excelência e de um atendimento personalizado, com colaboradores qualificados, que já antes de ser um NH *Collection* já oferecia, com esta nova marca, passará à frente de todos os hotéis de Santiago de Compostela, no que concerne à relação qualidade/preço.

Com esta nova marca, o Hotel captará novos nichos de mercado, devido a fatores que permitam o melhor acolhimento aos clientes, tais como, equipamentos e tecnologia modernos que completam os requisitos para um alojamento de excelência.

## **2.2. Análise SWOT do Hotel NH Obradoiro**

A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento de uma estratégia empresarial, através das conclusões retiradas das análises interna (Forças e Fraquezas) e externa (Oportunidades e Ameaças). A análise permite identificar e avaliar os elementos chave, bem como seu impacto e as tendências no negócio, podendo assim ser possível estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas. Segundo a página de internet do IAPMEI, a análise SWOT “permite efetuar uma síntese das análises internas e externas; identificar os elementos chave para a gestão de empresa e preparar opções estratégicas”. De acordo com a mesma página, esta análise também permite ver quais são os riscos a ter em conta e os problemas, bem como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. - *Análise SWOT*. [Consultado a 29 de maio de 2014]. Disponível na internet: <URL:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>>

Lupetti (2007, p.42) argumenta que apesar das diferenças que permitem segmentar a análise interna e externa de forma separada, a inter-relação existe e, muitas vezes, são complementares. As oportunidades e as ameaças surgem das forças e fraquezas organizacionais.<sup>19</sup>

A identificação das Forças vai de encontro às competências, infraestruturas, recursos, posição alcançada que uma organização oferece. Desta forma, o Hotel NH Obradoiro tem como pontos fortes, as excelentes instalações, a marca prestigiada e reconhecida internacionalmente, NH Hotel Group, o *staff* com formação adequada ao serviço a prestar, a restauração de qualidade e a internet gratuita ao dispor do cliente, constituindo assim, os fatores com impacto elevado para quem pretende usufruir dos serviços do hotel. No entanto, é de destacar que, o que atualmente são pontos a favor do hotel, por exemplo, as instalações do hotel se não evoluírem de acordo com o nível de exigência dos clientes, tornar-se-á um ponto fraco, se não forem correspondendo às necessidades dos clientes, e poderão passar a deixar de ser um fator de escolha na decisão final. A localização e a acessibilidade, são fatores positivos para o hotel, embora tenham um impacto médio no impacto do negócio e a sua tendência será para manter.

A localização é realmente um ponto positivo porque está a dez minutos do centro da cidade e é uma zona extremamente calma. Para quem procura um lugar tranquilo e calmo, o Hotel NH Obradoiro é local indicado, porque para além de não existir o ruído de cidade, está praticamente rodeado de zonas verdes, parques. O programa de fidelização de clientes para manter os clientes, é realmente um ponto forte para o Hotel. Tal como foi referido anteriormente, no ponto 1.2.3., sendo uma cadeia internacional, a probabilidade de existir um hotel da cadeia numa outra cidade é bastante elevada, desta forma, os clientes fidelizados, poderão procurar um hotel da cadeia ao chegar a Santiago. (Tabela 6).

---

<sup>19</sup> LUPETTI, M. - *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thomson, 2007.

Tabela 6 Análise SWOT - Forças

Forças	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	>	=	<
Excelentes instalações	X					X
Marca Prestigiada	X			X		
Acessibilidade		X			X	
Staff qualificado	X			X		
Restauração de qualidade	X			X		
Localização		X			X	
Internet gratuito	X			X		
Programa de Fidelização	X			X		

E – Elevado; M – Médio; F- Fraco; > - Melhorar; = - Manter; < - Piorar

Fonte: Própria. Modelo adaptado do IAPMEI. [Consultado 10 de abril de 2014].Disponível na internet: <URL: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>>

Os fatores que ajudam no reconhecimento das Fraquezas são os que essencialmente limitam ou reduzem a capacidade de desenvolvimento de uma organização. Como se pode verificar na Tabela 6, também a Localização e a Internet constituem um ponto negativo, no que diz respeito ao ambiente interno. Tal como foi referido anteriormente, na análise das Forças, o que para alguns clientes será um ponto positivo, para outros será um ponto negativo. O facto de estar a dez minutos do centro histórico e ter de subir uma costa, poderá ser um fator de eliminação na decisão de escolha do cliente.

No que concerne há internet gratuita de tarifa diária, atualmente um cliente, procura um hotel que ofereça a conexão gratuita de internet, o Hotel NH Obradoiro, oferece, tornando um ponto positivo para a organização. A fraqueza que constitui este serviço é realmente o facto de ser limitada e de o cliente ter de trocar as chaves de acesso sempre que alcance esse limite e em cada vinte e quatro horas de utilização. Este ponto negativo revela grande impacto para o negócio (Tabela 7).

Tabela 7 Análise SWOT - Fraquezas

Fraquezas	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	>	=	<
Localização		<b>X</b>			<b>X</b>	
Internet de tarifa diária	<b>X</b>				<b>X</b>	

E – Elevado; M – Médio; F- Fraco; > - Melhorar; = - Manter; < - Piorar

Fonte: Própria. Modelo adaptado do IAPMEI. [Consultado 10 de abril de 2014].Disponível na internet: <URL:http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>

No que concerne às oportunidades que de algum modo poderão oferecer vantagens para a organização, são os eventos e o programa de fidelização. Os eventos pela localização favorável que oferece, ou seja, um local bastante agradável, devido aos parques que o rodeiam, em frente ao hotel encontra-se o Auditório da Galiza e o Hotel tem excelentes oportunidades para oferecer o serviço de Catering, por exemplo. Ao redor do Hotel tem capacidade de estacionamento para carros, fator esse que nunca no centro da cidade seria permitido para eventos de grande dimensão. (Tabela 8)

Tabela 8 Análise SWOT - Oportunidades

Oportunidades	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	>	=	<
Eventos	<b>X</b>			<b>X</b>		

E – Elevado; M – Médio; F- Fraco; > - Melhorar; = - Manter; < - Piorar

Fonte: Própria. Modelo adaptado do IAPMEI. [Consultado 10 de abril de 2014].Disponível na internet: <URL:http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>

As Ameaças são aspetos externos que podem impedir ou limitar a implementação de uma estratégia. De acordo com o Hotel NH Obradoiro e pertencendo a uma marca prestigiada como é a cadeia NH Hotel Group, existem normas que são atribuídas a nível de cadeia, com o qual poderá constituir uma ameaça na implementação de algum serviço ou produto novo, de acordo com o local onde se insere o hotel. Este fator terá um impacto elevado no negócio, contudo a sua tendência será em diminuir. A crise económica é um fator

ameaçador para Hotel NH Obradoiro, provocando uma diminuição dos preços praticados relativamente a um hotel com a categoria de cinco estrelas. Tanto empresas, como clientes individuais procuram alojamento e espaços para eventos baratos e por vezes não dão importância ao serviço de qualidade e de excelência praticado por um hotel de cinco estrelas. A partir do momento em que um hotel diminui o preço consideravelmente, dificilmente conseguirá captar os mesmos clientes com um preço superior ao que pagaram anteriormente (Tabela 9).

**Tabela 9 Análise SWOT - Ameaças**

Ameaças	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	>	=	<
Limitação pelas diretrizes da cadeia	X					X
Preços baixos para um hotel de 5 estrelas	X				X	
Crise económica	X				X	

E – Elevado; M – Médio; F- Fraco; > - Melhorar; = - Manter; < - Piorar

Fonte: Própria. Modelo adaptado do IAPMEI. [Consultado 10 de abril de 2014].Disponível na internet: <URL:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>>

Como proposta de melhoria e após a análise interna e externa do Hotel NH Obradoiro torna-se essencial identificar, de todos os pontos expostos nesta análise SWOT, o que necessita de ser melhorado para que existam menos pontos negativos e sim mais pontos positivos.

A começar pela internet que atualmente é um fator crítico na decisão de escolha de um cliente. É de ter em atenção que já ninguém sobrevive mais de vinte e quatro horas sem verificar o correio eletrónico ou outros assuntos, quer pessoais ou profissionais. O Hotel NH Obradoiro recebe diariamente dezenas de clientes que estão ligados ao mundo dos negócios, o hotel tem de se adaptar às necessidades dos clientes. Uma internet mais acessível ao cliente seria o mais indicado.

O Hotel tem bastantes colaboradores qualificados, no entanto, seria necessário uma oferecer alguma formação linguística na orientação do cliente de língua inglesa e francesa.

Em suma, seriam estes dois aspetos que deveriam ser urgentemente alterados para a diminuição de queixas, quer pela internet, bem como uma maior atenção ao cliente estrangeiro.

### **2.3. Organização do Hotel**

Uma boa organização de um hotel irá provocar um bom ambiente profissional, quer a nível da relação com o cliente, como entre colaboradores, permitindo também avaliar eficazmente a produtividade de cada colaborador. A formação da hierarquia dentro de um hotel possibilita a motivação e empenho de um colaborador na medida de querer fazer mais e melhor em prol da empresa.

De acordo com a dimensão do Hotel NH Obradoiro, o número de colaboradores é o apenas o “justo e o necessário para o seu bom funcionamento”<sup>20</sup>. Desta forma, a Administração, os Recursos Humanos e o Departamento Financeiro estão centralizados a nível regional. Fisicamente, para além da Direção, o hotel conta com 6 departamentos: Departamento Comercial; Receção; Cozinha; Restauração; *Housekeeping* e Manutenção (Figura 5).

É de salientar que a existência da motivação dentro de uma empresa, neste caso de um estabelecimento hoteleiro, vem permitir o aumento da rentabilidade de cada colaborador, bem como do relacionamento entre departamentos. Um hotel necessita do bom relacionamento entre todos os departamentos para que o resultado final seja o desejável. Um só departamento não consegue satisfazer as necessidades de um cliente. Têm de estar todos a trabalhar para o mesmo lado.

A Administração do hotel é um dos importantes pilares da estrutura organizacional. É a partir de este departamento que são enviadas as ordens para os restantes departamentos que compõem um estabelecimento hoteleiro.

O departamento dos Recursos Humanos é responsável por recrutar bons colaboradores, bem como educá-los segundo os princípios e valores implementados pelo hotel. Deverá ser capaz de motivar cada colaborador a fazer mais e melhor pelo sucesso do hotel. O

---

<sup>20</sup> Citação da Chefe de Receção, Eva Abella

departamento Financeiro está responsável por gerir os movimentos de valores do hotel, assim como, deverá ser capaz de avaliar os lucros e custos do hotel.

O departamento Comercial é responsável pelas vendas dos produtos e serviços, ou seja, promove o hotel, comercializa-o utilizando vários canais de distribuição, explora novas oportunidades de negócio, capta novos clientes e representa o hotel em ações de promoção.

A Receção de um hotel é o primeiro contacto com o cliente, quer seja fisicamente ou por outros meios. É imprescindível que este departamento esteja suficientemente preparado para gerir um pouco de tudo o que acontece no hotel, pedidos especiais, reservas e até mesmo reclamações.

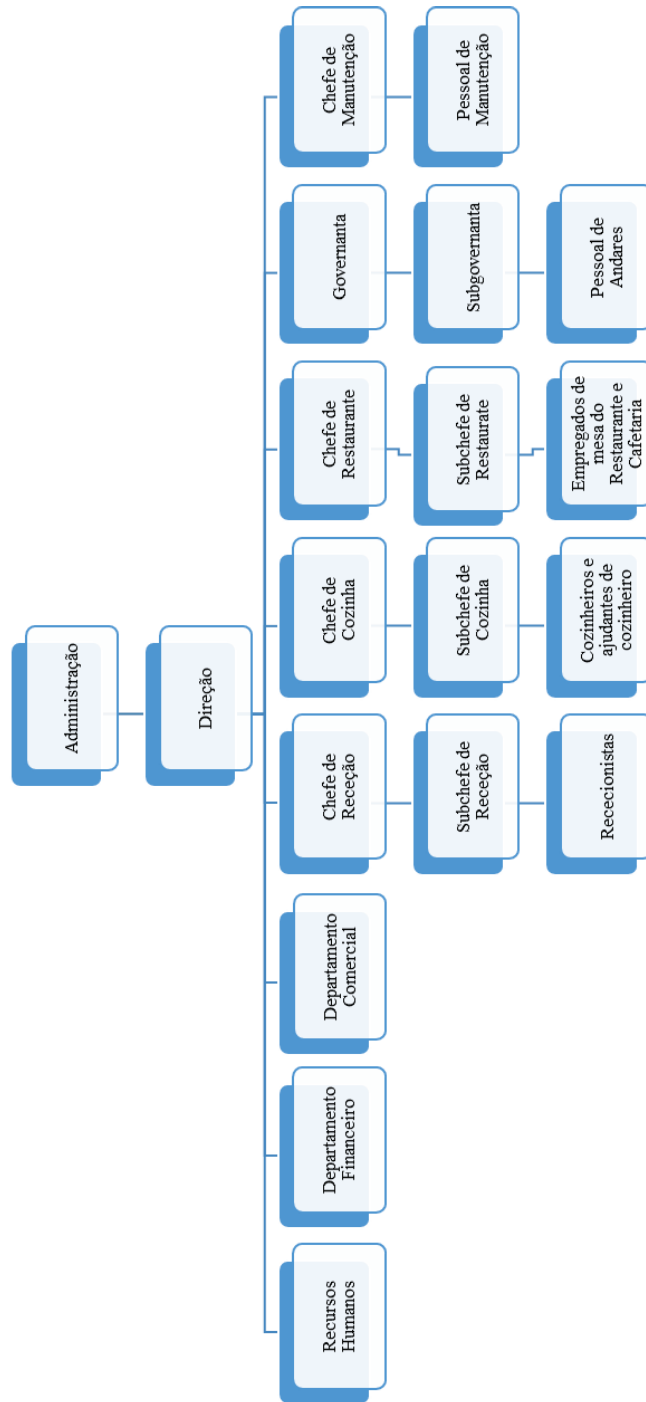
O departamento de Vozinha e de restauração estão relacionados, sem um não existe o outro. São departamentos responsáveis por assegurar a qualidade dos produtos, por gerir toda a equipa, quer na cozinha, como no restaurante ou bar e são departamentos super importantes na conquista de clientes, através da boa gastronomia.

O departamento de *Housekeeping* é responsável por manter elevados padrões de qualidade do serviço, no que concerne à limpeza, contribuindo para a boa imagem do hotel e consequentemente para a satisfação do cliente.

O departamento de Manutenção é o responsável pelo normal funcionamento das instalações. Qualquer anomalia no que diz respeito às instalações é este departamento que terá de intervir rapidamente para não causar danos quer para os clientes, quer para os custos do hotel. Com isto, promoverá uma garantia da qualidade do serviço a ser prestado.

Para um serviço de excelência adequado ao nível do hotel e de forma a dinamizar as instalações, o Hotel NH Obradoiro tem ao dispor do cliente uma equipa externa responsável pelo Cabeleireiro e pela Sala de Massagens. Conta ainda com um *Personal Trainer*. Tudo para o bem-estar do cliente.

Figura 5 Organograma do Hotel NH Obradoiro



Fonte: Própria



## CAPÍTULO III

A integração  
do Hotel NH  
Obradoiro na  
marca NH  
*Collection*

### 3. A integração do Hotel NH Obradoiro na marca NH *Collection*

O projeto que será abordado ao longo deste relatório, consiste num estudo de análise da viabilidade do investimento que o Hotel NH Obradoiro terá com a recente marca criada pelo NH Hotel Group, o NH *Collection*. A partir de 1 de julho de 2014, o Hotel NH Obradoiro passa a chamar-se NH *Collection* Santiago e acompanhará todos os padrões da marca.

#### 3.1. Definição da marca NH *Collection*

A marca NH *Collection* foi apresentado pelo grupo hoteleiro no seu plano estratégico, onde sensibiliza os elementos fortes para esta marca: segmentação da marca; posicionamento; eficiência e transformação de sistemas de Tecnologias de Informação (Publituris, 24 de Janeiro de 2014).<sup>21</sup>

De acordo com a mesma fonte o grupo terá um investimento de cerca de 200 milhões de euros na remodelação dos hotéis. Este investimento será feito com hotéis em mercados estratégicos como por exemplo, hotéis com baixa margem de lucro.

Esta nova marca é abrangida a alguns hotéis de cinco estrelas, tendo uma categoria superior dentro do grupo. Será uma categoria *Premium*. Todos os hotéis *Collection* terão de obedecer a um determinado padrão. Padrão esse, que corresponderá a um melhor serviço e excelência da hotelaria.

Para além do serviço oferecido pelos hotéis NH de cinco estrelas, agora os NH *Collection* oferecem um serviço mais personalizado ao cliente que jamais encontrará num outro hotel. A NH *Collection* pretende marcar os clientes pela excelência no serviço.

As unidades de hoteleiras NH *Collection* serão todas homologadas. Para além dos serviços e instalações, que foram detalhados no ponto 2.1., ao serem *Collection* terão detalhes que diferenciarão a marca, dos restantes hotéis da cadeia.

Os **quartos** para além do que já ofereciam, como se pode verificar no ponto 2.1., acrescentam também:

- 3 Revistas por quarto: 1 Turística e 2 de Estilos de Vida;

---

<sup>21</sup>PUBLITURIS – *O jornal da indústria do turismo*. [Consultado a 24 de janeiro de 2014]. Disponível na internet: <URL:<http://www.publituris.pt/2014/01/24/grupo-nh-revela-plano-estrategico/>>

- Calçadeira e brilho para sapatos;
- Camas, colchoes e almofadas iguais;
- Televisores de 46” em todos os quartos e com os mesmos canais em hotéis *Collection*:” *Los primeros 10 canales deben incluir 4 internaciones, de los cuales 2 deben ser canales de noticias en inglés.*” (Folheto NH Standards – Anexo I);
- Minibar com o mesmo padrão em todos os *Collection*;
- Máquina de Café *Nespresso* com o respetivo café, máquina de aquecer água para chá e uma garrafa de água, para que o cliente usufrua sem qualquer custo adicional;
- As *amenities* são em versão *Collection*;
- Chuveiros iguais em todos os hotéis *Collection*;
- *Evening Service*: abertura de cama; colocar uma toalha de pés junto à cama, bem como os chinelos de quarto e fechar as cortinas.

No que concerne às **zonas comuns**:

- Flores Naturais;
- Velas, que serão acesas ao final da tarde/início da noite;
- Fragância NH;
- *Business Center* com computador da *Apple* e impressora a cores;
- Maior variedade de jornais. “*El total de periodicos debe ser minimo el 10%-15% del numero total de habitaciones del hotel*” (Folheto NH Standards – Anexo I).

A **receção** de um Hotel *Collection* terá há disposição do cliente:

- Rebuçados;
- Carregadores de telemóveis de todas as marcas e adaptadores dos diferentes países.

O **restaurante** terá um serviço personalizado:

- Menu e utensílios para as crianças;

- Maiores variedades no *Early Bird Breakfast*;
- Flores naturais e velas em cada mesa. As velas serão acesas ao início do jantar.

No Anexo I encontra-se detalhado, através de um folheto sobre todos os *Standards* NH, todos os pormenores em relação ao NH *Collection*.

### **3.2. Fundamentos gerais da avaliação do investimento da marca NH Collection**

Neste género de análises existe sempre a necessidade de avaliar o investimento a ser feito para que mais tarde não hajam desilusões. Uma análise serve para isso mesmo e neste caso a análise irá incidir sobre o projeto de investimento na marca de luxo *Collection*, verificando se é realmente um projeto com relevantes vantagens para o Hotel NH Obradoiro. Desta forma este subcapítulo irá incidir sobre o tipo de investimentos que existem e a importância de investir num negócio ou simplesmente na modernização do mesmo.

Um investimento prevê a aplicação de um recurso, na expectativa de que o retorno de esse recurso seja superior ao investido inicialmente, de forma a obter benefícios futuros, levando ao possível crescimento da capacidade produtiva. Segundo Bondim *et al* (1998),<sup>22</sup> um investidor sacrifica a hipótese de utilizar os seus recursos hoje, optando por investi-los em busca de resultados futuros, em ambiente de risco e incerteza.

De acordo com Soares *et al.* (2007),<sup>23</sup> os investimentos podem ter diversas categorias, consoante o seu critério. Dependendo de cada categoria, torna-se possível perceber qual o método mais adequado ao tipo de investimento que se pretende concretizar.

Segundo o mesmo autor, os investimentos podem categorizar-se por: investimentos de reposição/substituição; investimentos de expansão; investimentos de modernização; investimentos de inovação; investimentos estratégicos e investimentos obrigatórios.

---

<sup>22</sup> BODIE, Z., KANE, A., MARCUS, A. - *Essentials of Investments*. McGraw-Hill, 1998.

<sup>23</sup> SOARES, J., FERNANDES, A., MARÇO, A., MARQUES. - *Avaliação de Projetos de Investimento na Ótica Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

O investimento de reposição/substituição pretende apenas investir em equipamentos novos, mantendo o nível de produtividade, mas que com equipamentos velhos tornava-se difícil concebe-lo.

O investimento de expansão está relacionado com a capacidade de resposta ao seu mercado, ou seja, a empresa necessita de expandir, não só para aumentar a capacidade produtiva, mas também para conseguir responder ao aumento da procura.

O investimento de modernização consiste na inovação do seu produto ou serviço. A capacidade produtiva poderá manter-se ou mesmo aumentar, mas o que é pretendido é que melhore a eficiência, diminuindo os custos e aumentando a qualidade do produto e/ou serviço.

O investimento de inovação pretende acompanhar as tendências do mercado e as exigências dos consumidores, de forma a manter clientes e conquistar novos.

O investimento estratégico surge na medida de assegurar o futuro da empresa. Estrategicamente prevê-se diminuir o risco de negócio, bem como expandir a atividade, mas a longo prazo.

O investimento obrigatório está relacionado com tudo o que faz a empresa funcionar. Trata-se por exemplo, de por em vigor a legislação legal atual.<sup>24</sup>

De acordo com estes tipos de investimentos o Hotel NH Obradoiro realiza um investimento de modernização e de inovação em conformidade com a marca NH *Collection*. Tendo em conta as características dos vários tipos de investimentos e as características do investimento a realizar pelo hotel, trata-se apenas de uma forma de corresponder ao mercado cada vez mais exigente, aumentando as vendas e tornando-se uma marca de referência para os consumidores. Este investimento vai ao encontro do que foi referido anteriormente, sobre as vantagens competitivas do hotel (capítulo II), que acrescentará valor à qualidade do serviço oferecido pelo hotel. A realização deste investimento irá com certeza responder às necessidades dos clientes e possivelmente

---

<sup>24</sup> SOARES, J., FERNANDES, A., MARÇO, A., MARQUES. - *Avaliação de Projetos de Investimento na Ótica Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

superará as expectativas dos mesmos. Não há é tanta certeza em relação às vantagens económicas para o hotel, resultante deste investimento de modernização e inovação.

### 3.3. Métodos de Avaliação de Projetos de Investimento

Existem inúmeros critérios e métodos capazes de ajudar nos resultados para uma análise de viabilidade de um projeto de investimento. Um “Projeto de investimento é qualquer plano ou parte de um plano, para investir recursos que possam ser racionalmente analisados e avaliados como uma unidade independente.” (Little e Mirrless, 2009).<sup>25</sup>

É importante ter a noção do significado e perceber o porquê da utilização destes critérios e métodos de avaliação de projetos de investimento.

Na avaliação de projetos é imprescindível recorrer a critérios de rentabilidade para facilitar a decisão de investir por parte do investidor. Esses critérios deverão ser projeções previsionais dos *cash-flows* para o considerado período de recuperação, podendo assim determinar a viabilidade do projeto.

Na continuação deste subcapítulo serão apresentados os critérios e os métodos que poderão ser utilizados para a concretização de uma análise de viabilidade. Este subcapítulo é essencial para a melhor compreensão do capítulo V, onde estarão apresentados os resultados desta análise de viabilidade da marca NH *Collection*, considerando alguns indicadores que serão de seguida apresentados.

#### 3.3.1. *Cash- Flow*

O *Cash-Flow* é um dos indicadores mais utilizados na área financeira e está relacionado com os custos e benefícios que uma determinada empresa pretende obter como resultado de um projeto de investimento (Saias, 2004).<sup>26</sup> O *Cash-Flow* é um critério de rentabilidade que se associa ao fluxo de dinheiro gerado por uma empresa e compreende as entradas (*cash-inflow*) e saídas (*cash-outflow*) do dinheiro. De acordo com Saias (2004), esse processo deverá gerar fluxos de benefícios que superem os custos económicos inerentes à atividade da empresa.

---

<sup>25</sup> LITTLE, D., MIRRLESS, J. - *Project appraisal and planning for developing countries*. New York, Basic Books, 2009.

<sup>26</sup> SAIAS, Luís; CARVALHO, Rui; AMARAL, Maria do Céu: - *Instrumentos fundamentais de Gestão Financeira*. Universidade Católica Editora, 2004.

De acordo com Campos (1999),<sup>27</sup> o cash-flow calcula o valor acumulado entre os lucros e os gastos durante um determinado período de tempo. Segundo o mesmo autor, o *Cash-Flow* poderá ser também considerado o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). O EBITDA é um indicador financeiro que corresponde aos Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização, ou seja, é a soma do resultado operacional, com as amortizações e provisões.

O *Cash-Flow* é representado pela seguinte expressão matemática:

$$CF = RO + A + I - P$$

Onde,

o CF é o cash-flow;

o RO os resultados operacionais;

o A as amortizações;

o I o investimento;

e o P de provisões.<sup>28</sup>

### 3.3.2. Valor Atual Líquido

Uma das mais importantes técnicas reconhecidas para a avaliação de projetos é o Valor Atual Líquido (VAL). Segundo Silva e Queirós (2011)<sup>29</sup>, o VAL é um critério de avaliação mais consistente no tratamento dos dados. Trata-se de uma técnica de análise em que é subtraído o investimento inicial de um projeto aos fluxos de entrada de caixa, sendo apenas descontada uma taxa equivalente ao custo de capital da empresa (Gitman, 2002).<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> CAMPOS, Ademar F. - *Demonstração dos fluxos de caixa*. São Paulo; Atlas, 1999.

<sup>28</sup> WEBSITE KNOOW – *Ciências Económicas e Empresariais*. [Consultado a 18 de agosto de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://www.knoow.net/ciencconempr/gestao/cash\\_flow.htm](http://www.knoow.net/ciencconempr/gestao/cash_flow.htm)>

<sup>29</sup> SILVA, E. S., QUEIRÓS, M. - *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. 2ª Edição. Lisboa: Vida Económica, 2011

<sup>30</sup> GITMAN, Laurence J. - *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Habra, 2002.

O VAL considera os lucros obtidos tendo em conta o investimento inicial (Macedo, 2002). Luzio (2011) salienta a dependência da remuneração para que ter em conta os custos dos recursos investidos ao longo do tempo e os riscos que lhe foram associados.

De acordo com Silva e Queirós (2011),<sup>31</sup> “O VAL pode ser definido como o valor esperado, momento imediato (atual), pelo qual a empresa (ou o empresário) aumenta o seu património se o investimento for realizado”.

Através da análise do VAL poderão ser tomadas medidas na fase de decisão do projeto de investimento. Se um projeto possuir um VAL positivo, significa que o projeto é economicamente viável, uma vez que permite cobrir o investimento inicial (Campos, 1999). Caso contrário, ou seja, se o projeto possuir um VAL negativo, indica que o projeto é economicamente inexecutável, uma vez que o projeto não consegue angariar fundos suficientes para cobrir o investimento inicial, ou seja o investimento inicial é superior ao retorno do projeto. Ainda existe uma terceira opção quando o VAL é igual a zero, ou seja, o investimento é igual ao retorno e neste caso será indiferente realizar ou não esse projeto de investimento (Campos, 1991).<sup>32</sup>

O VAL é representado pela seguinte expressão matemática:

**Figura 6 Expressão Matemática do VAL**

$$VAL = -I + \sum_t \frac{CF_t}{(1+j)^t}$$

Fonte: Campos (1999)

Onde,

I – Investimento no período t;

j – Taxa de atualização;

CF<sub>t</sub> – *cash flows* no período t;

t – número de períodos.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>SILVA, E. S., QUEIRÓS, M. -*Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. 2º Edição. Lisboa: Vida Económica, 2011

<sup>32</sup>CAMPOS, Ademar F. - *Demonstração dos fluxos de caixa*. São Paulo; Atlas, 1999.

<sup>33</sup>OLIVEIRA, Patrícia. - *Análise e avaliação de projetos de investimento: um caso de estudo aplicado a indústria hoteleira*. Coimbra, 2012.

Em suma, quanto maior for o VAL, maior será a contribuição do projeto para a empresa, já que um VAL positivo significa que as receitas obtidas são superiores aos custos.

### 3.3.3. Taxa Interna de Rendibilidade

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é calculada para determinar se a rentabilidade de um projeto de investimento excede uma mínima taxa de retorno considerável. Segundo Barros (2002), “a TIR é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair num empréstimo para financiar um investimento sem perder dinheiro, ou a taxa máxima que o investidor deve pagar para não perder dinheiro”.<sup>34</sup> A vantagem da TIR é que independentemente do valor do VAL, os seus resultados de percentagem permitem comparar projetos de tamanhos diferentes com facilidade.

Desta forma, a TIR determina a taxa que iguala a soma dos *cash-flows* atualizados ao valor do investimento, ou seja, identifica qual a recuperação do capital investido, assim como qual o rendimento médio obtido sobre o investimento ainda não recuperado ao longo do projeto de investimento.

De acordo com Barros (2002), para resultados mais precisos em relação à TIR utiliza-se uma taxa de referência, ou seja, uma taxa de atualização, e é sobre essa taxa que se determina a viabilidade desse mesmo projeto. Se a TIR for maior que a taxa de referência, o investimento é aceite, uma vez que o projeto oferece condições de rendibilidade superiores à rendibilidade mínima exigida pela taxa de referência. No caso contrario, ou seja, se a TIR for inferior à taxa de referência, o projeto não apresenta vantagens, uma vez que a rendibilidade oferecida é inferior à mínima exigida pela taxa de referência. Ainda há a possibilidade de que a taxa de referência e a TIR tenham o mesmo valor e neste caso é indiferente a aceitação do projeto, ou seja, cabe ao investidor decidir se o projeto avança ou não.

Em suma, a TIR possibilita a avaliação imediata de projetos de investimento, através da seleção de valores que ultrapassem os valores mínimos exigidos e separando os bons dos maus projetos.

---

<sup>34</sup> BARROS, H. - *Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

### 3.3.4. Período de Recuperação (*Payback*)

O Período de Recuperação, também conhecido como *Payback*, é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento em que o lucro acumulado alcança o valor do investimento.

Dentro de qualquer projeto de investimento, inicialmente ocorre o período de investimento, depois segue-se o período de receitas. Ao processo desde o investimento inicial até à recuperação das despesas do investimento dá-se o nome de período de recuperação.

De acordo com Soares (2007), esta técnica permite encontrar o período de tempo necessário para recuperar o capital investido através dos *cash-flows* gerados. Através deste processo é possível verificar o risco associado a cada projeto de investimento, contudo, este método não considera os *cash-flows* após o período de recuperação e não considera os valores de investimento, observando apenas a velocidade da recuperação (Soares, 2007). Para a avaliação de projetos de investimentos, só serão aceites projetos cujo período de recuperação do investimento não ultrapasse o tempo de vida útil do projeto.<sup>35</sup>

Esta técnica permite eliminar projetos que não satisfaçam os objetivos definidos de acordo com o investimento a realizar (Barros, 2002).<sup>36</sup> De acordo com Barros (2002) e Soares (2007), também Silva e Queirós (2011), garantem que este método apresenta carências: o facto da rapidez de recuperação de um investimento, sem consideração da própria rendibilidade, é uma limitação; o método não permite tomar decisões sobre a viabilidade do investimento; e atende apenas ao período de tempo até ao momento em que se dá a recuperação dos investimentos, esquecendo os *cash-flows* posteriores, que colide com o cálculo da rendibilidade de uma determinada empresa (Silva e Queirós, 2011).<sup>37</sup>

Em suma, o período de recuperação considera apenas o período de tempo que o projeto demora a recuperar o capital investido, não tendo conhecimento dos anos seguintes à

---

<sup>35</sup> SOARES, J. *et al.* - *Decisões de investimento: Análise financeira de Projetos*. Lisboa, Edições Sílabo, 2007

<sup>36</sup> BARROS, H. - *Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

<sup>37</sup> SILVA, E. S., QUEIRÓS, M. - *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. 2º Edição. Lisboa: Vida Económica, 2011.

recuperação do investimento, ou seja, este método deixa de ser adequado à avaliação de investimentos de longa duração. Este modelo privilegia investimentos que gerem elevada liquidez nos primeiros períodos.

### 3.3.5. Índice de Rendibilidade do Projeto

O Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP) é um critério para avaliação de diferentes projetos. Este índice mede a rendibilidade de cada investimento. O IRP indica a rendibilidade que é obtida por cada investimento. (Silva, 1999, p. 37).<sup>38</sup> Permite classificar projetos tendo em conta a dimensão do investimento e é peculiarmente vantajosa quando existem limitações orçamentais para futuros investimentos (Menezes, 2003).<sup>39</sup>

De acordo com Silva e Queirós (2011)<sup>40</sup> este método é uma variante do VAL e possui a vantagem de analisar a rendibilidade em relação aos projetos de investimento, ou seja, a relação entre *o cash-flowin/ cash-flowout*. Assim como o VAL, também o IRP, pressupõe a escolha de uma taxa de referência para comprovar a viabilidade do projeto e o cálculo de reinvestimento dos *cash-flows* anuais a essa mesma taxa de referência.

Cada capital investido deverá obter rendibilidade suficiente para cobrir o investimento inicial, incluindo a taxa de retorno esperada. Tal como o método do VAL, também o IRP prevê que se um IRP for superior a um, corresponde a um VAL positivo, caso contrário, o VAL será negativo.

Para que um projeto seja aprovado, segundo este critério, é necessário que o índice de rendibilidade seja superior a um. Na existência de vários projetos superiores ao valor esperado, deverá ser escolhido o projeto com maior índice de rendibilidade.

Segundo Esperança e Matias (2005),<sup>41</sup> o IRP é representado pela seguinte expressão matemática:

---

<sup>38</sup> SILVA, P. P. - *Técnicas de Análise de Investimentos: do VAL às Opções Reais*, Separata do Boletim de Ciências Económicas. Coimbra: Gráfica de Coimbra, 1999.

<sup>39</sup> MENEZES, H. C. - *Princípios de Gestão Financeira*, 9ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 2003.

<sup>40</sup> SILVA, E. S., QUEIRÓS, M. - *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. 2ª Edição. Lisboa: Vida Económica, 2011.

<sup>41</sup> ESPERANÇA, J. P., MATIAS, F. - *Finanças Empresariais*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

Figura 7 Expressão Matemática do IRP

$$IRP = \frac{\sum_{t=0}^n \left( \frac{CF_t}{(1+k)^t} + \frac{VR}{(1+k)^t} \right)}{\sum_{t=0}^n \left( \frac{I_t}{(1+k)^t} \right)}$$

Fonte: Esperança e Matias (2005)

Onde,

$n$  é a vida útil do projeto;

$t$  é o período;

$CF_t$  é o valor do *Cash Flow* no momento  $t$ ;

$k$  é a taxa de atualização;

$VR$  é o Valor Residual do Investimento;

$I$  é o Valor do Investimento.

No entanto, o índice de rentabilidade apresenta debilidades, que segundo Silva e Queirós (2011), o índice de rentabilidade não deve ser alternativa ao VAL, ou seja, é preferível utilizar o VAL do que este índice. Em relação a projetos com diferentes valores de investimento, este índice não poderá ser utilizado como critério de decisão.

### 3.3.6. Critérios de Rentabilidade sem atualização

Os Critérios de Rentabilidade podem ser utilizados sem que considerem o valor temporal do dinheiro e sem uma definição de uma taxa de custo do capital. Os critérios contabilísticos podem influenciar as variáveis utilizadas, porque indicam o desempenho financeiro de uma empresa, as previsões futuras, bem como sobre o poder da estratégia utilizada. No entanto este critério pode ser comparada com a informação da indústria em que se insere ou pode ser uma referência para comparações de *benchmarking*<sup>42</sup> (Palepu, Healy, Bernard & Peek, 2007).<sup>43</sup>

De acordo com Esperança e Matias (2005), numa análise de um projeto de investimento através dos Critérios de Rentabilidade sem Atualização, deverão ser considerados vários

<sup>42</sup> *Benchmarking*: é um importante instrumento de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência.

<sup>43</sup> PALEPU, K. G., HEALY, P. M., BERNARD, V. L., & PEEK, E. - *Business Analysis and Valuation* - IFRS Edition. Londres: Thomson Learning, 2007

indicadores de rentabilidade: a Rentabilidade do Capital Próprio, a Taxa Média de Rentabilidade Contabilística ou *Return on Investment* (ROI), a Rentabilidade Operacional das Vendas e a Rotação do Capital Próprio.<sup>44</sup>

A Rentabilidade do Capital Próprio (RCP) revela o lucro concebido pelo investimento na empresa. Desta forma, o resultado obtido, irá determinar o valor da empresa que para tal, deverá ser comparado com o custo do capital. Se o projeto possuir o mesmo perfil de risco da empresa, então a Rentabilidade do Capital Próprio pode ser utilizado como taxa de referência na ótica do investidor.

A RCP é representada pela seguinte expressão matemática:

**Figura 8 Expressão Matemática do RCP**

$$RCP = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

Fonte: Esperança e Matias (2005)

A Taxa Média de Rentabilidade Contabilística ou *Return on Investment* (ROI) determina a taxa de rentabilidade do investimento de acordo com o seu custo. O resultado obtido indica o lucro concebido e deve ser comparada com a taxa de rentabilidade de um outro projeto alternativo.

A ROI é representada pela seguinte expressão matemática:

$$ROI = (RL + CFIN) / A$$

Onde,

RL são os Resultados Líquidos;

CFIN são Custos Financeiros de Financiamento;

A é o Ativo Líquido.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> ESPERANÇA, J. P., MATIAS, F. - *Finanças Empresariais*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

<sup>45</sup> WEBSITE KNOOW – *Ciências Económicas e Empresariais*. [Consultado a 18 de agosto de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.knoow.net/ciencconemp/gestao/roi.htm>>

A Rentabilidade Operacional das Vendas determina o nível de desempenho do negócio, indicando o lucro ou prejuízo gerado investimento à empresa, exprimindo a eficiência do negócio.

A Rentabilidade Operacional das Vendas é representada pela seguinte expressão matemática:

**Figura 9 Expressão Matemática da Rentabilidade Operacional das Vendas**

$$\text{Rentabilidade Operacional das Vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$$

Fonte: Esperança e Matias (2005)

A Rotação do Capital Próprio indica o número de vezes que o capital próprio é recomposto com as vendas efetuadas. “Quanto maior for este indicador, melhor é a rentabilidade da empresa uma vez que, se o ativo é renovado muitas vezes durante o ano, significa que as vendas potenciam o crescimento da empresa” (Esperança & Matias, 2005).

A Rotação do Capital Próprio é representada pela seguinte expressão matemática:

**Figura 10 Expressão Matemática da Rotação do Capital Próprio**

$$\text{Rotação do Capital Próprio} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Capital Próprio}}$$

Fonte: Esperança e Matias (2005)

### 3.4. Índices Operacionais

Os índices operacionais são índices utilizados na Análise Financeira de Projeto que neste caso podem estar relacionados com projetos turísticos e hoteleiros. Na hotelaria os índices operacionais mais importantes são: a Taxa de Ocupação, a Diária Média, a Receita por Quarto Disponível (RevPar), o Índice de Desempenho, o *Courvet* Médio e a Rotatividade de Assentos.

- **Taxa de Ocupação**

A Taxa de Ocupação (OCC) é a relação entre o número de quartos ocupados e o número de quartos disponíveis. O número de quartos disponíveis patenteia a capacidade máxima que um estabelecimento hoteleiro poderá vender num determinado período de tempo. O número de quartos ocupados traduz-se no número de diárias vendidas durante esse mesmo período de tempo (Walker, 1999).<sup>46</sup>

De acordo com o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*,<sup>47</sup> quartos em manutenção, bloqueados por um período de tempo considerável, não são incluídos no total de quartos disponíveis, porque efetivamente não estavam disponíveis.

- **Diária Média**

O valor diário de um quarto de hotel varia diariamente dependendo da sazonalidade. A diária média ou *Average Daily Rate (ADR)*, ou seja, a taxa média diária recebida por quarto é a relação entre o total das receitas de alojamento num determinado período de tempo e o número de quartos ocupados nesse mesmo período de tempo (Walker, 1999).

A diária média é influenciada por diversos fatores que são oferecidos aos clientes. A intermediação das vendas resultarão em diárias mais baixas do que vendas diretas e assim oscilará a diária média. Quanto maior for a ADR, melhor será o posicionamento do hotel (Walker, 1999).

- **Receita por Quarto Disponível**

A Receita por Quarto Disponível ou o Revenue per Available Room (RevPar) é a relação entre o total das receitas de alojamento e o número de quartos disponíveis. Este indicador é influenciado por dois fatores: a taxa de ocupação e a diária média.

De acordo com Haley (2004), os hotéis devem avaliar se o mais vantajoso é ter taxas de ocupação elevadas mas com redução de tarifas ou se preferem uma diária alta e uma menor taxa de ocupação.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> WALKER, J. R. - *Introduction to hospitality*. PrenticeHall, 1999.

<sup>47</sup> USALI: Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira.

<sup>48</sup> HALEY, M. - *Revenue Management: It really should be called profit management*. 2004. [Consultado a 18 de agosto de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.adhp.org/pdf/1-ItshouldbecalledProfitManagement.pdf>>

- **Índice de Desempenho**

O Índice de Desempenho permite conhecer qual seria o desempenho ideal para o estabelecimento hoteleiro, mediante a ocupação do hotel, tendo em conta a ocupação média do mercado.

Nesta perspetiva, este índice é a relação entre unidades habitacionais ocupadas e a ocupação média do mercado, num determinado período de tempo. Para conhecer qual será a ocupação ideal é necessário multiplicar a percentagem da ocupação média do mercado pelas unidades habitacionais disponíveis.

- **Couvert Médio**

O *Couvert Médio* determina a receita média em *Food & Beverage* (F&B) por cliente e é a relação entre o total de receitas em F&B e o total de clientes servidos num considerado período de tempo (Fonseca, 2009).<sup>49</sup>

- **Rotatividade de Assentos**

A Rotatividade de Assentos permite descobrir a capacidade de um Restaurante ou Bar ocupar os seus assentos durante um determinado período de tempo. É a relação entre o número de *couvert*s e a quantidade de lugares disponíveis no Restaurante ou Bar. Os restaurantes ou bares que trabalhem com um elevado volume de vendas terá o índice de rotatividade mais elevado, o que exprime uma maior rotatividade de vendas, assim um maior volume de vendas, de acordo com a capacidade do mesmo.

### **3.5. Análise do Risco**

Um projeto implica um enorme esforço por parte dos investidores e promotores. A decisão deverá ser feita de forma consciente para que exista uma menor margem de erro em relação às previsões dos resultados.

De acordo com Brealey e Myers (1998), um projeto não deverá ser visto como algo que é aceite e útil, mas que não se compreende. Os investidores ou promotores deverão perceber o que poderá contribuir para que um projeto de investimento tenha sucesso ou insucesso.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> FONSECA, Marcelo T. - *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo: Editora Senac, 2009.

<sup>50</sup> BREALEY, R., MYERS, S. - *Principios de Finanças Empresariais*, 3ª Edição. Portugal: McGraw-Hill, 1998

Segundo Soares *et al* (1999), a análise e avaliação de projetos de investimento é constituída por dois tipos de riscos; o risco económico e o risco financeiro. O risco económico depende das variáveis que estão relacionadas com a exploração da empresa e com a variabilidade dos resultados operacionais. Já o risco financeiro corresponde a problemas de liquidez ou da degradação da estrutura financeira a nível da solvabilidade, ou seja, a médio ou longo prazo.<sup>51</sup>

Apesar das técnicas de análise serem idênticas para qualquer empresa de diferentes mercados, os investimentos estão sujeitos a riscos diferentes, provenientes de fatores económicos, políticos e/ou sociais e poderão influenciar a procura por essa atividade económica (Neves, 2002).<sup>52</sup>

Assim, é formada uma perspetiva no processo da tomada de decisão, ao mesmo tempo que são avaliadas as alternativas de investimento disponíveis, através da análise do risco (Neves, 2002). O processo da tomada de decisão baseia-se na informação previsional, através de fatores externos que poderão causar incerteza no projeto. As variáveis que cooperam no projeto poderão provocar efeitos positivos ou negativos no cenário prognosticado.

Tendo em conta os métodos de análise do risco, serão abordados nos pontos seguintes os métodos de análise de sensibilidade e a análise de cenários.

### **3.5.1. Análise da sensibilidade**

A Análise da Sensibilidade é uma técnica que mostra o valor do projeto e a variação que poderá ocorrer (Neves, 2002). Para Soares *et al* (2007), é uma análise que mede a rentabilidade de um investimento na medida das alterações que poderão surgir ao longo do tempo. Determina a sensibilidade da rentabilidade dos projetos em relação às variações possíveis previstas. São exemplos variações na rentabilidade: o tempo e as despesas de construção, os preços de vendas, as quotas de mercado, as matérias-primas, a energia e a

---

<sup>51</sup> SOARES, J., FERNANDES, A., MARÇO, A., MARQUES. - *Avaliação de Projetos de Investimento na Ótica Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

<sup>52</sup> NEVES, J. C. - *Avaliação de Empresas e Negócios*. Lisboa: McGraw-Hill, 2002

mão-de-obra. São variáveis que poderão variar ao longo do projeto de investimento e poderão afetar significativamente a concretização do projeto.<sup>53</sup>

De acordo com Martins *et al* (2009), a incerteza existirá sempre meio envolvente, no entanto, essa incerteza poderá ser reduzida se as técnicas de previsão utilizadas forem bem analisadas, ainda assim, a incerteza não poderá ser eliminada por completo. O objetivo é reduzir o impacto que uma determinada variação poderá causar na rentabilidade do investimento, avaliando a TIR e o VAL.<sup>54</sup>

### 3.5.2. Análise de cenários

A Análise de Cenários determina o impacto resultante das variáveis críticas através dos diferentes cenários propostos por Neves (2002): o cenário pessimista, cenário otimista e o cenário real.

O cenário pessimista é constituído pelas apreciações mais pessimistas que as variáveis podem alcançar. Este cenário é o resultado da pior situação que poderá causar ao projeto de investimento. O cenário otimista assume valores de acordo com as expectativas esperadas, obtendo os resultados máximos que o projeto poderá atingir. O cenário real é uma relação entre o cenário pessimista e o cenário otimista, utilizando valores mais prováveis que possam alcançar, possibilitando um resultado mais plausível do projeto.

No decorrer de um projeto de investimento há um conjunto de cenários que constitui a evolução desse mesmo projeto, tendo em conta as diferentes variáveis e elabora-se uma análise de rentabilidade do investimento. O que é pretendido com a análise de cenários é reformular o estudo de forma a observar a evolução do mercado (favorável ou desfavorável) ao projeto em estudo. Para tal, é necessário calcular um indicador de rentabilidade, por exemplo, o VAL.

Segundo Neves (2002), a análise do risco, através da análise de cenários, “faz sentido se houver conhecimento da probabilidade de ocorrência de cada um dos cenários estabelecidos”.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> SOARES, J., FERNANDES, A., MARÇO, A., MARQUES. - *Avaliação de Projetos de Investimento na Ótica Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

<sup>54</sup> MARTINS, A., CRUZ, I., AUGUSTO, M., SILVA, P. P., GONÇALVES, P. G. - *Manual de Gestão Financeira Empresarial*. Coimbra: Coimbra Editora, 2009.

<sup>55</sup> NEVES, J. C. - *Avaliação de Empresas e Negócios*. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

CAPÍTULO IV

Enquadramento  
do Estágio

## 4. Enquadramento do Estágio

O primordial de um estágio é oferecer a oportunidade a um estudante de aplicar todos os seus conhecimentos num contexto real. A integração numa estrutura organizacional de um hotel e realização das diversas tarefas práticas e funcionamento dos diversos departamentos; a gestão das instalações; a gestão da relação cliente externo e cliente interno; a familiarização dos conceitos aprendidos nas unidades curriculares de gestão, são algumas das vantagens obtidas na realização de um estágio.

Em certas ocasiões só se entendem realmente o teor de alguns conceitos de gestão quando se está completamente envolvido na situação. É nestes aspetos que um estágio prepara um estudante para o mundo real do trabalho.

O estágio foi realizado no Hotel NH Obradoiro, em Santiago de Compostela, de 9 de outubro de 2013 a 9 de julho de 2014. Durante os nove meses, o estágio realizou-se no departamento da Receção, *Food & Beverage*, *Housekeeping* e Comercial/ Eventos.

Este estágio foi totalmente direcionado para a área de gestão, estando integrada por completo em conceitos de gestão e direção hoteleira, abordados nas unidades curriculares do mestrado em que este se inseriu.

Tendo em conta as aprendizagens recebidas ao longo do percurso académico, complementando com este estágio de nove meses, determina a aquisição de uma maior formação académica e profissional.

O estágio foi iniciado no departamento da Receção e teve a duração de sensivelmente de quatro meses, seguiu-se *F&B* durante um mês, uma semana em *Housekeeping* e quatro meses no departamento comercial/eventos. Na cronologia (tabela 10) que se segue pode-se observar a duração do estágio por departamento. Foram quarenta semanas, o equivalente a nove meses de estágio. Tal como se verifica, existem várias alterações ao longo do estágio, ou seja, o departamento da Receção era o que tinham mais necessidades de auxílio por parte dos estagiários. Desta forma, quando existia mais trabalho, ou seja, maior ocupação, passava ao departamento da Receção, sendo este o departamento onde foi adquirida maior experiência.

Tabela 10 Cronologia do Estágio no Hotel NH Obradoiro

Departamento Semana	Recepção	F&B	Housekeeping	Comercial/Eventos
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12		X		
13		X		
14		X		
15		X		
16		X		
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21			X	
22				X
23				X
24				X
25				X
26				X
27				X
28				X
29				X
30				X
31				X
32				X
33				X
34				X
35				X
36				X
37	X			
38	X			
39	X			
40	X			

Fonte: Própria

#### 4.1. Objetivos do estágio

São vários os objetivos que se pretende adquirir com este estágio. Um estágio é uma oportunidade única de colocar em prática tudo o que foi adquirido durante anos, num ambiente real proporcionado pela organização escolhida.

Desta forma, os objetivos para o estágio no Hotel NH Obradoiro foram: a oportunidade de desenvolver todas as aptidões adquiridas pelo mestrado no que concerne ao trabalho em equipa; trabalhar de forma eficiente em cada tarefa proposta aplicando as aprendizagens adquiridas pela formação académica.

O facto de o estágio ser realizado em Espanha, aumentará as aptidões linguísticas no que diz respeito ao castelhano, galego e não só. Sendo Santiago de Compostela, um forte destino turístico, faz com que desenvolva os meus conhecimentos linguísticos, podendo colocar em prática tudo o que aprendi. Não há nada melhor como estar completamente integrada numa cultura de outro país.

## **4.2. Principais atividades desenvolvidas**

Tal como foi referido anteriormente, o estágio no Hotel NH Obradoiro decorreu de 9 de outubro de 2013 a 9 de julho de 2014 e durante estes meses foram desempenhadas as diversas funções e tarefas que foram solicitadas nos diferentes departamentos.

### **4.2.1. Estágio na Recepção**

De 9 de outubro a 23 de dezembro e de 1 de fevereiro a 23 de fevereiro, o estágio realizou-se na Recepção do Hotel. A primeira semana foi de formação na ótica dos procedimentos que um rececionista deverá cumprir mediante um cliente. Durante o período de estágio neste departamento foram realizadas as seguintes tarefas:

- ✓ Gestão de reservas (efetuar, modificar e cancelar uma reserva). As reservas poderiam ser efetuadas das seguintes formas: por telefone; pessoalmente; fax; internet (*website* oficial ou outros canais de reserva); *e-mail*; Operadores e Agências de viagem ou de hotel para hotel;
- ✓ Efetuar *check-in* e *check-out* a clientes, tendo em conta os procedimentos da cadeia;
- ✓ Gestão de reclamações (solucionar da melhor forma e a mais rápida possível de um cliente, quer seja por telefone ou pessoalmente);
- ✓ Auxiliar os clientes de acordo com as suas necessidades e perspetivas;
- ✓ Informar dos possíveis locais turísticos a visitar e sugerir restaurantes aos clientes;
- ✓ Entender a motivação dos clientes ao hotel de forma a personalizar o atendimento. Por exemplo: se um cliente vem por motivos de lazer ou religiosos, certamente necessitará de uma atenção redobrada no que diz respeito aos locais que pretende conhecer; se um cliente vem por motivos de negócio, percebemos que se trata de um cliente que tem pouco tempo e quer de imediato seguir para o quarto para trabalhar ou descansar. A diferença entre um tipo de

cliente e o outro, está no ato do *check-in* e *check-out*. O cliente de lazer quer um *check-in* e *check-out* mais detalhado e o cliente de negócios quer apenas a chave e a fatura, para seguir com mais um dia de trabalho;

- ✓ Serviço de despertar, mediante pedido do cliente ou guia de um grupo turístico;
- ✓ Serviço de bagagens;
- ✓ Diariamente era criada uma lista de clientes *VIP's* a todos os departamentos. Os clientes *VIP's* são clientes que de alguma forma são importantes para o hotel e/ou que pelo seu cartão de fidelização se tornam importantes para a cadeia NH Hotel Group;
- ✓ Oferecer conexão à internet ao cliente;
- ✓ Requisição de materiais necessários para o funcionamento da recepção;
- ✓ Faturação: emitir faturas (pró-forma e final) a operadores turísticos, agências de viagens, empresas, instituições entre outras entidades que detêm crédito no hotel com prazo de pagamento a 30 dias. O procedimento de faturação é realizado da seguinte forma: a fatura original destina-se ao operador turístico e o duplicado da fatura destina-se ao departamento financeiro responsável pela contabilidade do hotel para lançamento do mesmo no sistema contabilístico e para o arquivo do hotel, no qual permanecerá por oito anos. Em ambos os tipos de faturação, é-lhe anexado o *voucher* (original/cópia). Verificar os dados fiscais e contabilísticos dos clientes;
- ✓ Controlo de caixa: efetuar a contabilização da caixa nos diferentes turnos;
- ✓ Organização do ambiente de trabalho: um ponto crucial no desenvolvimento do trabalho de forma a concretizar um atendimento mais eficiente;
- ✓ Atender às solicitações do cliente e/ou encaminha-las a outros departamentos;
- ✓ Manter todo o hotel atualizado relativamente às ocorrências;
- ✓ Fazer *up-sellings* e *cross-sellings*;
- ✓ Registrar no sistema os consumos do mini-bar;
- ✓ Registrar no sistema os serviços de lavandaria efetuados;
- ✓ Auditoria noturna;
- ✓ Aprendizagem do sistema informático do hotel: Oracle CRM; CRS; Merlin; INOHA; SAP.
- ✓ Turnos: manhã, tarde e noite.

Tal como em qualquer local de trabalho, na receção de um hotel existem também funções de carater geral e de carater específico. As funções de carater geral são todas as tarefas que um rececionista tem ou deve realiza-las independentemente do turno que realize. Já as funções de carater específico são os cargos que competem ao rececionista realizá-los num determinado turno específico.

No Hotel NH Obradoiro, a receção tinha turnos fixos outros turnos mais flexíveis em termos de horários, consoante a ocupação do hotel. Os três turnos básicos e essenciais para o funcionamento diário do hotel como as respetivas funções de carater geral são:

#### **Turno de manhã (7h-15h)**

- Confirmar a caixa do turno;
- Receber informações relevantes para o bom funcionamento do hotel do dia pelo turno anterior;
- Consulta da listagem de hóspedes, chegadas previstas, saídas previstas e efetivas;
- Realização de *check-ins* e *check-outs*;
- Análise pormenorizada dos ficheiros que compõem as saídas e chegadas desse mesmo dia;
- Preparação do caixa para o turno seguinte.

#### **Turno de tarde (15h-23h)**

- Confirmar a caixa do turno;
- Verificação das entradas efetuadas para se evitar possíveis duplicações;
- Realização dos *check-ins* e *check-outs* pendentes;
- Lançamento de consumos diversos mediante comprovativos;
- Preparação da caixa para o turno seguinte.

#### **Turno da noite (23h-7h)**

- Conferir o caixa e prepara-la para o dia seguinte;
- Emitir os relatórios de auditoria;
- Arquivar os relatórios de auditoria;
- Confirmar o serviço de despertar de acordo com as solicitações dos clientes;
- Fazer a vigilância do hotel;
- Recolher *Room Service*, deixados pelos clientes nos corredores do hotel;

- Recolher pedidos de pequeno-almoço no quarto;
- Anotar as chegadas previstas não realizadas (*No-Show*) e comunicar a chefe de Receção;
- Verificar clientes *VIP's* que dão entrada no dia seguinte, emitir uma lista e enviá-la a todos os departamentos;
- Emitir a lista de clientes alojados com os respetivos dados e enviá-los à polícia;
- Emitir pré-pagos de reservas pendentes.

O turno da noite é realizado pelos rececionistas da noite, em que para além da função de rececionista onde realiza as funções de carácter geral, e as específicas do seu turno, também são responsáveis pela conciliação das transações financeiras realizadas pelos vários departamentos durante o dia: Receção, Bar e Restaurante.

Para verificar com exatidão as transações realizadas durante o dia são impressos vários relatórios: lista de clientes no hotel; lista de controlo de produção de serviços (por tipo de quarto, *no shows, day use*); lista de reservas para o dia seguinte; arquivo de caixa; lista de créditos; lista de faturas emitidas; lista de gratuidades e lista de upsellings realizados.

#### **4.2.2. Estágio em *Food & Beverage***

De 6 de janeiro a 29 de janeiro de 2014, o estágio realizou-se no Restaurante “Azabache”, restaurante do Hotel. O restaurante tem a capacidade para 200 pessoas em banquete. Nos primeiros dias foram adquiridos os principais e os mais importantes procedimentos no atendimento ao cliente num hotel de cinco estrelas. Durante o período de estágio neste departamento foram realizadas as seguintes tarefas:

- ✓ Gestão de *stocks* relativamente ao departamento *F&B*;
- ✓ Atender às solicitações do cliente;
- ✓ Serviço personalizado;
- ✓ *Room Service*;
- ✓ Organização do ambiente de trabalho;
- ✓ Controlo de caixa;
- ✓ Montagem e desmontagem de salas de reuniões;
- ✓ Aprendizagem do sistema informático aplicado ao *F&B*: Merlin
- ✓ Turnos: pequeno-almoço; almoço e jantar.

Os turnos de trabalho em *Food & Beverage* no local de estágio eram os seguintes:

#### **Turno de manhã (6h-14h)**

- Confirmar a caixa do turno;
- Montar e repor o Pequeno-Almoço *Buffet*;
- Verificar a temperatura do *Buffet*;
- *Mise-en-place*<sup>56</sup> da sala;
- Mediante pedidos de clientes, efetuar o serviço de pequeno-almoço nos quartos no menor tempo possível;
- No final do serviço de pequenos-almoços colocar tudo nos devidos sítios, bem como limpar a zona do *Buffet*;
- Verificar a montagem de salas de reuniões, para que tudo esteja em ordem quando os clientes chegarem;
- Repor os produtos do *Buffet* para o dia seguinte;
- Abrir o Bar do Hotel;
- Montar e desmontar *Coffee Breaks*;
- Fazer a contabilização da caixa depois dos pequenos-almoços.

#### **Turno Almoços e Jantares (12h-16h30/20h30- 00h00)**

- Atender os clientes no restaurante tanto ao almoço como ao jantar;
- Levar *Room Service* aos clientes;
- Fazer a contabilização da caixa dos almoços;
- Fazer a contabilização da caixa dos jantares;
- *Mise-en-place* da sala;
- Estruturar o *Buffet* para o dia seguinte.

#### **Turno de tarde (16h30 – 00h30)**

- Montagem de salas de reuniões;
- *Mise-en-place* da sala;
- Repor as bebidas no bar e restaurante;
- Atender os clientes no restaurante para jantar;
- Levar *Room Service* aos clientes.

---

<sup>56</sup>Termo técnico de: colocar em ordem

- Estruturar o *Buffet* para o dia seguinte.
- Fazer o arquivo da caixa do dia tanto no Restaurante como no Bar.

Todos os turnos de trabalho em *Food & Beverage* correspondem ao serviço no Restaurante e ao Bar do Hotel.

#### 4.2.3. Estágio em *Housekeeping*

De 24 de fevereiro a 28 de fevereiro, o estágio realizou-se no departamento de *Housekeeping*. O facto de realizar o estágio nesta altura do mês serviu para conseguir ter uma perceção do funcionamento deste departamento no que concerne à sua gestão. Durante o período de estágio neste departamento foram realizadas as seguintes tarefas:

- ✓ Gestão de *stocks* (minibar e *amenities*);
- ✓ Inventário mensal dos produtos utilizados;
- ✓ Registrar o consumo do mini bar;
- ✓ Gestão do controlo de quartos;
- ✓ Sistematização das atividades de limpeza e manutenção;
- ✓ Gestão dos quartos disponíveis mediante a ocupação diária/ semanal;
- ✓ Organização do ambiente de trabalho;
- ✓ Gestão de objetos esquecidos pelos clientes;
- ✓ Supervisionar as instalações do hotel (espaços comuns e quartos).

#### 4.2.4. Estágio em Comercial/Eventos

De 1 de março a 15 de junho, o estágio realizou-se no departamento Comercial/Eventos do Hotel. As primeiras semanas foram de formação na ótica dos procedimentos que um comercial interno e responsável de eventos deverá cumprir mediante um cliente e os departamentos que estão dependentes do funcionamento deste. Durante o período de estágio neste departamento foram realizadas as seguintes tarefas:

- ✓ Gestão de eventos (comunhões, casamentos, batizados, congressos);
- ✓ Gestão das salas de reuniões;
- ✓ Gestão das redes sociais;
- ✓ Introdução do hotel em canais de reserva - Hotel Planners;

- ✓ Planificação e criação das folhas de trabalho semanais para os diferentes departamentos;
- ✓ Ajuda na Organização da Festa dos anos 80 – “The Lobby”;
- ✓ Elaboração da carta do restaurante;
- ✓ Elaboração da carta do restaurante para crianças;
- ✓ Aprendizagem do sistema informático aplicado à gestão de eventos: Mercury Gear Portal;
- ✓ Organização do ambiente de trabalho.

### **4.3. Análise e Apreciação Crítica do Estágio**

Como em qualquer sector do mercado, cada vez mais procuram-se pessoas com formação na área onde são inseridas. Não se criam competências sem conhecimento e esse conhecimento deve-se há formação exigida nos dias de hoje. Para além da formação na área, que é cada vez mais comum, outros aspetos que valorizam um colaborador são: as capacidades, as atitudes e o desejo de fazer melhor. Na minha opinião, quando há conhecimento, os outros fatores vêm por acréscimo.

Em termos críticos, ao longo dos nove meses de estágio na unidade de alojamento NH Obradoiro em Santiago de Compostela, destaco como aspetos que positivamente contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, o acolhimento e disponibilidade total para a partilha de conhecimentos, a diversidade de culturas partilhada diariamente com clientes internos e/ou externos.

Durante o período de estágio foi possível recordar alguns termos e conceitos aprendidos ao longo da licenciatura e mestrado, permitindo ter uma maior e melhor consciência da sua aplicabilidade prática.

O desenvolvimento deste estágio permitiu o desenvolvimento de um vasto conjunto de competências, tais como: o sentido de responsabilidade e de ética profissional; capacidade de adaptação e a utilização das novas tecnologias; a autonomia na realização de tarefas. Este aspetos anteriormente referidos representam em conjunto, as competências gerais desenvolvidas nos departamentos na qual foi realizado este estágio: Receção, F&B, Housekeeping e Comercial/Eventos.

Na Recepção, foram atribuídas todas as tarefas que um profissional tem de desenvolver de acordo com a cultura organizacional do hotel. Em relação às competências desenvolvidas, é um dos departamentos que contribui para a compreensão real do que é hotelaria. Todos os acontecimentos vividos no hotel passavam pela recepção. O departamento tem de responder eficazmente às necessidades dos clientes e tem de ter a capacidade de gerir os problemas causados ao cliente. É um dos departamentos mais importantes de um hotel.

Em *F&B*, apesar de ter sido apenas um mês, foi um departamento em que foram desenvolvidas competências profissionais que nunca tinham sido adquiridas. Foi bastante enriquecedor a nível profissional. A especial atenção ao cliente que era mantida ao longo de uma refeição e, o aconselhamento pessoal de algum prato típico da região. Era um contacto bastante distinto da Recepção. Em *F&B*, tem-se a percepção dos gostos e necessidades dos clientes, enquanto na Recepção, se não mantida uma longa conversa com o cliente, torna-se difícil descobrir esses pequenos detalhes.

Em *Housekeeping*, foram atribuídas tarefas na área da gestão de *stocks*, nomeadamente na gestão dos materiais de limpeza e minibares. É um departamento que permite a existência do bom funcionamento de um hotel. Infelizmente, por vezes é o menos valorizado, mas é de ter em conta que sem os esforços dos colaboradores deste departamento, um hotel não conquista clientes.

O departamento Comercial/ Eventos, foi o departamento em que mais me identifiquei. O contacto com um cliente que pretende utilizar as instalações do hotel para um evento é distinto. É um trabalho em conjunto, ou seja, entre o comercial de um hotel e o cliente. Todos os aspetos são sempre para adaptar o evento ao hotel, satisfazendo as necessidades do cliente. A gestão de grupos de negócios e turísticos, congressos são bastante importantes na construção da imagem e do bom nome do hotel.

No entanto, é essencial a existência de um bom clima organizacional, que de acordo com Luz (1995: 7) “O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho”.<sup>57</sup> O ambiente de trabalho de que o autor refere, trata-se da forma como uma empresa se relaciona com os colaboradores. Existindo

---

<sup>57</sup>Luz, R. S. - Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. [Consultado a 23 de julho de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://www.aedb.br/seget/artigos05/344\\_GESTAO\\_PESSOAS.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/344_GESTAO_PESSOAS.pdf)>.

um bom ambiente de trabalho, um colaborador nunca se desmotiva, gerando produtividade para a empresa, neste caso para o hotel.

O estágio permitiu a aquisição de novas competências, bem como aprofundar conhecimentos, possibilitando a criação de bases para o futuro. Após esta experiência acredito ter uma melhor e maior preparação. O desempenho e dedicação com que me expus, resultam da enorme vontade de aprender cada vez mais sobre esta área que foi recompensada com uma remuneração mensal, por parte do hotel, quando o acordado era um estágio não remunerado. Este incentivo foi bastante gracioso porque foi uma retribuição ao meu esforço e dedicação à empresa, aumentando assim a minha entrega, ânimo e força perante este desafio de nove meses.

Em suma, o estágio, bem como todos os orientadores proporcionaram todas as condições necessárias, para o excelente desenvolvimento do estágio de acordo os objetivos referidos no ponto 4.1 do presente capítulo. O balanço do estágio só podia ser positivo, sem qualquer aspeto negativo a apontar. Tive oportunidade de trabalhar com excelentes profissionais que fizeram de mim, uma excelente profissional.

## CAPÍTULO V

Análise da  
Viabilidade  
da nova  
marca NH  
*Collection*

## 5. Análise da Viabilidade da nova marca NH *Collection* no Hotel NH Obradoiro

Neste capítulo será apresentada a resposta ao desafio proposto pelo local do estágio, que consiste em conhecer se o investimento realizado para obter a nova marca *Collection*, para o Hotel NH Obradoiro é realmente um investimento que terá o seu retorno num período fixado de dez anos. O número de anos necessário para o hotel receber o retorno desse investimento é a resposta final para este desafio proposto pelo hotel.

Para conhecer essa resposta será necessário utilizar alguns dos métodos e critérios que foram abordados ao longo do capítulo III deste relatório.

Tendo em conta o período de dez anos, foi realizado um cálculo estimativo de receitas e despesas que o hotel poderá ter eventualmente executar.

### 5.1. Benefícios do Investimento

O projeto de modernização e inovação que está a ser analisado terá grandes vantagens para o Hotel NH Obradoiro. Tratando-se de um estabelecimento recente e moderno, tendo quase nove anos de existência, este investimento vai de encontro às necessidades em exceder as expectativas de quem o visita.

Sendo um hotel com categoria de cinco estrelas, já o eleva a uma categoria superior. Com o investimento na marca *Collection* passará a estar ao nível dos hotéis com conceitos mais luxuosas. A marca *Collection* permitirá um aumento na qualidade do serviço de cinco estrelas.

Para além de todos os detalhes que foram acrescentados com a marca *Collection*, presentes no subcapítulo 3.1. do presente relatório, também a nível do serviço foram melhorados. O tratamento personalizado foi dos pontos realmente favoráveis nesta questão. E o melhor de tudo, é que um cliente terá as mesmas regalias em todos os hotéis da marca *Collection* da cadeia hoteleira NH Hotel Group.

Implementar a marca no Hotel NH Obradoiro foi uma estratégia inteligente, comparativamente com a sua concorrência. O Hotel NH Obradoiro oferece visivelmente uma relação qualidade/preço mais favorável do que a restante concorrência.

Para o cliente o investimento realizado não será visível de imediato, pois trata-se de um investimento de melhoria do conforto durante a sua estada. Apenas a experiência o fará perceber a qualidade das instalações e do serviço.

O que antes apenas era oferecido a clientes em quartos *premium* ou *suites*, agora todos os quartos *standards* oferecem. Continuam a existir diferenças significativas em relação a estas tipologias de alojamento, no entanto a melhoria mais significativa deve-se às unidades de alojamento *standard*.

O investimento principal nas chaleiras e as máquinas de café, bem como o respetivo café para consumo do cliente de forma gratuita; os televisores de alta qualidade; os colchoes e as bases da cama para o conforto do cliente e um secador de cabelo profissional, podem não ser motivos suficientes para um cliente na decisão de compra optar pelo Hotel NH Obradoiro, em vez de outro da mesma categoria, mas o garantido é de que quem experimenta e percebe, não vai querer testar outro.

## 5.2. Orçamento

A finalidade do orçamento é sempre a de projetar os resultados das atividades previstas, de forma a verificar em que medida irá existir lucro ou prejuízo. Tendo em conta que o orçamento não existe sem programar e planear, o mesmo se aplica ao controlo, ou seja, sem controlo também não há orçamento. Esse controlo tem por objetivo verificar continuamente se as metas estão de acordo com o planeado.

Para o cálculo estimativo de receitas e despesas do Hotel NH Obradoiro desde o ano presente, 2014 até 2024 foram considerados indicadores que ajudam na interpretação dos resultados. Os indicadores de receitas que serão considerados para o hotel do estudo de caso são: quartos disponíveis; quartos vendidos; taxa de ocupação; diária média; receita por quarto disponível; número de clientes; número de clientes por quarto vendido; receita dos quartos; receitas de *F&B*; receitas de telefone; receitas de garagem e receitas de outros serviços.

Relativamente às despesas, foram considerados os seguintes indicadores: compras de *F&B*; fornecimento para quartos e restaurante; custo próprio do trabalho; trabalhadores temporários; bónus; outras despesas com colaboradores; indemnizações; lavandaria e

despesas relacionadas; manutenção e limpeza; tecnologias de informação; despesas de marketing; energia; outras despesas; banco, finanças e despesas de cartão de crédito; impostos e seguros; comissões; programas de fidelização e despesas de faturação. Com a soma de todas as despesas conhece-se o valor das despesas diretas operacionais. Por sua vez, também é descoberto o GOP, que é o resultado da subtração do total das receitas com as despesas diretas operacionais. Existem ainda outras despesas diretas, onde é considerada a renda e a taxa de garantia do hotel. Após o conhecimento de esta, é possível descobrir o EBITDA.

Encontra-se nos apêndices deste relatório a tabela do orçamento realizado para o período fixado de dez anos.

### **5.3. Investimento**

O objetivo primordial de um investimento é criar ou melhorar um serviço e/ou produto que o mercado necessite. No entanto, é necessário verificar se esse investimento é viável economicamente, caso contrário o investimento poderá ser um fracasso.

No caso do Hotel NH Obradoiro, o investimento na marca NH *Collection* constitui um projeto de investimento de modernização e de inovação e melhorará imenso as condições do serviço a ser prestado ao cliente. Pequenos detalhes para que o cliente supere todas as expectativas acerca do hotel. Tal como foi abordado no subcapítulo 2.1.1. (Análise da Concorrência) e no subcapítulo 2.1.2. (Vantagens Competitivas do Hotel), este investimento vai acrescentar valor ao que foi falado anteriormente. Em relação ao preço por noite praticado pelo Hotel NH Obradoiro e pela sua concorrência, percebe-se que o preço é o mesmo, ou seja, este investimento vai acrescentar valor ao serviço oferecido pelo mesmo preço. Este investimento é uma forma de diferenciar o serviço da sua concorrência, aumentando as vantagens competitivas, podendo ser considerado um hotel de nível superior.

Na tabela 11 é possível verificar o valor do investimento principal da nova marca, considerando apenas o que de maior valor foi implementado, de acordo com as informações fornecidas pelo Hotel NH Obradoiro.

**Tabela 11 Investimento da marca NH *Collection* no Hotel NH Obradoiro**

	<b>Quantidade</b>	<b>Preço</b>
Chaleiras	159	€ 3 232
Secadores de cabelo profissional	159	€8 634
Televisões	168	€93 858
Colchões	234	€47 705
Base da cama	234	€41 859
Máquinas de café <i>Nespresso</i>	159	€15 105
Bandejas	159	€2 941,50
Caixa de condimentos (café, chá, açúcar, adoçante, etc.)	159	€1 590
Cadeiras para a mesa do quarto	8	€1 112
	<b>Total:</b>	<b>€216 036,5</b>

Fonte: Própria com base nos documentos disponibilizados pelo Hotel NH Obradoiro

#### **5.4. Procedimentos**

Na realização da análise da viabilidade do investimento da marca *Collection* foram necessários alguns procedimentos que foram abordados no capítulo III do presente relatório.

Tal como foi referido no subcapítulo 5.2. sobre o orçamento, foi então elaborada uma tabela com as receitas e despesas previstas para os próximos dez anos, com o objetivo de encontrar o retorno do investimento iniciado no presente ano. A previsão dos próximos dez anos encontra-se em apêndice.

Primeiramente foi contruída essa mesma previsão. Desde a direção do Hotel NH Obradoiro foram cedidas informações que contribuíram para o desenvolvimento desse mesmo orçamento. Sendo assim, e já facultados os valores correspondentes do ano de 2013 e para o ano de 2014, foram aplicadas variadas taxas de crescimento para os diferentes indicadores.

As taxas foram variando desde 2015 até 2024. Em relação aos quartos vendidos, foi aplicada uma taxa de crescimento de 3% em relação ao ano de 2015, porque normalmente o ano seguinte ao investimento a tendência para existirem mais clientes é favorável, pela curiosidade causada. Nos seis anos seguintes foi considerada uma

taxa de crescimento de 2% ao ano anterior, e nos últimos três anos uma taxa de crescimento de 1%, porque torna-se difícil fazer uma estimativa devido à falta de informação sobre a entrada e saída de turistas num período de dez anos. De acordo com isto, a taxa de crescimento das receitas dos quartos teve em consideração a taxa de crescimento dos quartos vendidos, a partir de 2016 ter sido considerada uma taxa de crescimento das receitas dos quartos superior ao número de vendas, com isto é pretendido que a média diária (ADR) aumente.

As receitas do restaurante crescem em 3% no ano seguinte ao investimento e nos dois anos seguintes 2%, e até 2024 apenas 1%. O esperado será que esta taxa seja inferior ao real, nos próximos dez anos, mas tendo em conta este período é impossível saber se daqui a dez anos as receitas aumentarão ou não.

Às receitas de telefone; receitas de garagem e receitas de outros serviços foram atribuídas uma taxa de crescimento de 1% porque são receitas que não estão apenas dependentes do número de clientes que o hotel recebe, mas sim das necessidades que um cliente terá.

De acordo com os anos 2013 e 2014, as compras em *F&B* aumentaram entre 30,5% e 31%. Desta forma, as compras efetuadas correspondem a 31% da receita do Restaurante.

Em relação ao fornecimento para quartos e restaurante foi considerada uma taxa de crescimento de 2% anual, para os primeiros sete anos, dado o crescimento entre de 2013 e 2014 e tendo em conta o aumento da receita de *F&B* e de quartos. Para os últimos três anos foi considerada uma taxa de 1%.

No que diz respeito aos salários dos colaboradores, os valores foram mantidos até 2017, dado o investimento e pela existência de aumentos dos valores entre 2013 e 2014, voltando a subir em 2019, 2021 e 2024 em 1%. Quanto aos colaboradores temporários, se existem mais vendas também terá de existir colaboradores extras, desta forma houve um aumento de 1% anual neste indicador.

Tendo em conta os valores apresentados para os anos de 2013 e 2014 é de salientar que os valores dos bónus atribuídos e das outras despesas relacionadas com o *staff*,

foram iguais nesses mesmo anos, desta forma foi atribuída uma taxa de crescimento de 1% anual apenas em cada dois anos.

Foram consideradas despesas de lavanderia e despesas de tecnologias de informação, sem taxa de crescimento nos primeiros cinco anos, devido a contratos acordados com empresas externas, ou seja, quer aumente o número de vendas ou não os valores serão sempre os mesmos. No entanto, para os restantes cinco anos foi aplicada uma taxa de crescimento de 1%, não sabendo até quando esse contrato termina, podendo mesmo aumentar esses valores.

Em relação à manutenção e limpeza, foi aplicada uma taxa de crescimento dos custos de 1% para o primeiro ano, tendo em conta que o ano de 2014 foi de investimento à partida não serão necessárias grandes despesas. No entanto nos anos seguintes a taxa foi aumentada para 2%, mantendo-se até aos últimos dois anos do período considerados, porque nessa altura com certeza que muitos dos objetos adquiridos no ano do investimento terão de ser substituídos.

No que diz respeito às despesas de marketing a taxa de crescimento foi oscilando entre 1% e 2% anual. A despesa em relação à energia cresce em 1% anual nos primeiros quatro anos, subindo a partir desse mesmo ano para 2%. Com uma taxa de crescimento de 1% anual para os primeiros oito anos ficaram banco, finanças e despesas de cartão de crédito; impostos e seguros; comissões; programas de fidelização e despesas de faturação e para os dois últimos anos do período considerado, uma taxa de crescimento de 2%.

Muitas das vezes existem custos que não aumentam com o aumento das vendas e o mesmo se aplica quando não existem vendas, ou seja, não existem vendas mas existem custos. O que é pretendido é maximizar os lucros, minimizando os custos.

Terminada a previsão por dez anos com as respetivas taxas de crescimento é a vez de efetuar os cálculos necessários para encontrar o retorno do investimento.

Considerando o EBITDA o *Cash-Flow*, são efetuados os cálculos a partir deste para conhecer o valor do VAL, da TIR e conhecer o período de retorno, o *Payback*.

Para encontrar o valor do VAL e entender o valor da TIR é necessário a utilização de uma taxa de atualização, ou seja, uma taxa de referência. Para tal foi necessário a utilização de o modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) que segundo Mithá (2009) estima o custo do capital próprio em função do custo de oportunidade corrigido por um prémio de risco adequado às características do investimento”.<sup>54</sup> De acordo com o mesmo autor, este modelo é definido matematicamente por:

$$k_i = r_f + \beta \times (E_m - r_f)$$

Onde,

$k_i$  : taxa do custo do capital próprio;

$r_f$  : taxa de juro sem risco;

$E_m$  : taxa de retorno médio de mercado;

$(E_m - r_f)$  : prémio risco de mercado;

$\beta$  : coeficiente de risco por setor de atividade.

No seu cálculo é necessário encontrar a taxa de juro sem risco, o beta e o prémio de risco. Para a determinação da taxa de juro sem risco é considerada a taxa de juro correspondente a títulos de tesouro a dez anos, que é atualmente de 2,686% segundo o *website* do *Gobierno de España*.<sup>55</sup> Para encontrar o beta para a indústria hoteleira<sup>56</sup> e o prémio de risco para Espanha<sup>57</sup>, foi utilizado o *website NYU Stern*. De acordo com o *website*, o beta para o setor hoteleiro é de 1,27% e o prémio de risco para Espanha é de 3,30%. Dado isto e aplicando a fórmula, a taxa de atualização é de 6,877%.

No próximo ponto serão conhecidos os resultados para esta análise de viabilidade, para que seja conhecida a resposta ao desafio: se é ou não viável a realização do investimento da marca *Collection* no Hotel NH Obradoiro.

---

<sup>54</sup> MITHÁ, Omar - *Análise de Projetos de Investimento*. Escolar Editora, 2009.

<sup>55</sup> GOBIERNO DE ESPAÑA – *Tesoro Público* [Consultado a 23 de setembro de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.tesoro.es/SP/index.asp>>

<sup>56</sup> NYU STERN - *Beta* [Consultado a 23 de setembro de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>

<sup>57</sup> NYU STERN – *Prémio de Risco* [Consultado a 23 de setembro de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/cryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/cryprem.html)>

## 5.5. Resultados

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados de acordo com a previsão realizada para um período de dez anos, que se encontra em apêndices. Como descrito anteriormente nos procedimentos utilizados para alcançar os resultados, segue-se a apresentação dos resultados:

- **Cash-Flow**

O *Cash-Flow* é um critério de rentabilidade que compreende as entradas e saídas de dinheiro, neste caso, *cash-inflow* e *cash-outflow*. É resultado deste critério a soma do resultado operacional com o investimento, as amortizações e as provisões. Tal como foi referido anteriormente, o *Cash-Flow* foi considerado o valor do EBITDA. Na tabela 12 é possível observar que a partir de 2018, o *cash-flow* atinge valores positivos, ou seja, quatro anos depois do investimento.

**Tabela 12 Cash-Flow**

	Investimento	<i>Cash-Flow</i>
2014	- 216 036,50 €	- 210 711 €
2015	0 €	- 161 255 €
2016	0 €	- 95 821 €
2017	0 €	- 39 028 €
2018	0 €	21 758 €
2019	0 €	76 465 €
2020	0 €	141 296 €
2021	0 €	198 878 €
2022	0 €	243 534 €
2023	0 €	285 975 €
2024	0 €	317 695 €

Fonte: Própria

- **VAL**

O VAL faz uma previsão dos *Cash-Flows* do projeto para a sua vida económica. Determina um custo de oportunidade do capital apropriado. Tem em conta o valor do dinheiro no tempo e o risco associado ao projeto. Utiliza o custo de oportunidade

para atualizar os *Cash-Flows*, ou seja, o valor atual. Deve-se investir se o VAL for superior a zero.

Considerando a expressão matemática para a resolução do VAL e com uma taxa de atualização de 6,877%, pode verificar-se na tabela 13, que os resultados obtidos são:

**Tabela 13 Valores Atuais**

2014	- 426 747,50 €
2015	- 150 879,05 €
2016	- 83 886,52 €
2017	- 31 968,59 €
2018	16 675,62 €
2019	54 832,93 €
2020	94 803,49 €
2021	124 852,42 €
2022	143 049,24 €
2023	157 170,04 €
2024	163 368,32€
<b>Valor Atual Líquido:</b>	<b>61 270 €</b>

Fonte: Própria

Tendo em conta os resultados, é possível verificar que no final do período considerado (dez anos) o VAL tem valores altíssimos, ou seja, é superior a 0, capaz de gerar lucros. Através do VAL é possível concluir que o projeto é economicamente viável.

- **TIR**

Para encontrar o valor da TIR foi aplicada a fórmula existente no *Excel*, de acordo com os *cash-flows*. O resultado foi de 8,12%. Para confirmar a credibilidade desta função, foi aplicada esta taxa aos valores atuais para cada ano e soma de estes foi de 0, o que significa que o resultado da TIR é real. Sendo o valor da TIR superior à taxa de referência, 6,788%, é possível concluir que o investimento é economicamente viável embora exista uma pequena margem entre as duas taxas que provoca sempre um ambiente de incerteza e de risco.

- **Período de Recuperação (*Payback*)**

Sendo o *payback* um critério que apesar de não ter em conta o valor do dinheiro no tempo, porque não pede uma taxa de atualização, pode ser utilizado na prática em determinadas circunstâncias, mas com várias limitações. Desta forma, o *payback* é o período de tempo necessário que através dos *cash-flows* é possível recuperar o investimento inicial.

Considerando o *cash-flow* para cada ano, consegue-se verificar qual o ano em que o investimento será recuperado. Na tabela 14, é apresentado o *cash-flow* acumulado a partir do ano de 2014, ano do investimento, até encontrar o valor correspondente ao investimento inicial.

Tal como é possível verificar na tabela 14, em 2023 é possível o retorno do investimento iniciado em 2014. De acordo com isto, este método é aceite porque o período de recuperação foi menor ao período fixado, ou seja, menor que os dez anos.

**Tabela 14 Período de Recuperação**

Ano	<i>Cash-Flow</i>	<i>Cash-Flow</i> Acumulado
2014	-426 748 €	- 426 748 €
2015	- 161 255 €	-588 003 €
2016	- 95 821 €	-683 824 €
2017	- 39 028 €	-722 852 €
2018	21 758 €	-701 094 €
2019	76 465 €	-624 629 €
2020	141 296 €	-483 333 €
2021	198 878 €	-284 455 €
2022	243 534 €	-40 921 €
2023	285 975 €	<b>245 055 €</b>
2024	317 695 €	562 750 €

Fonte: Própria

## 5.6. Análise Final

A previsão a curto, médio ou longo prazo através de um orçamento tem um papel relevante na organização. Esta ferramenta de gestão ajuda a controlar as receitas e as despesas, de acordo com o que é previsto inicialmente. Poderá também proporcionar análises importantes no decorrer do período considerado pelo orçamento, tais como, verificar o alcance das metas e dos objetivos estratégicos.

A decisão de investimento num determinado projeto partindo apenas da análise dos *Cash-Flows*, do VAL, da TIR e do Período de Recuperação (*Payback*) não é justificável, tendo em conta que estes apenas são baseados em valores meramente previsionais. Desta forma, e para reduzir o risco de incerteza, o aconselhado seria recorrer às análises de risco que foram abordadas no capítulo III, para que seja possível diminuir o nível de incerteza quanto aos resultados futuros, podendo assim avaliar e determinar alternativas para melhorar e alcançar o sucesso do projeto de investimento.

Considerando os métodos analisados, o investimento principal em relação à nova marca de luxo foi de €216 036,5 que constitui um projeto de investimento de modernização e de inovação em conformidade com a marca NH *Collection*. O VAL é superior a 0 e a TIR é ligeiramente superior à taxa de referência, ou seja, taxa de atualização, tendo sido aplicada uma taxa de atualização de 6,877%. Os resultados obtidos pela análise efetuada indica que a decisão de investimento é interessante, pelo que todos os métodos utilizados reconhecem esta viabilidade. O ano do retorno deste investimento será no ano de 2023.

O Hotel apresenta resultados líquidos negativos nos três primeiros anos após o investimento, ou seja, no ano 2015, 2016 e 2017, mas após esse período tem um crescimento constante, podendo assim recuperar o investimento realizado no ano 2014, dentro de nove anos.

Apesar da hotelaria ser caracterizada uma indústria de elevado risco operacional, tendo em conta a sazonalidade, o Hotel NH Obradoiro apresenta indicadores bastante favoráveis no que diz respeito à solvabilidade e à sua liquidez. Apresenta ainda um retorno do investimento no período considerado, ou seja respeita o período fixado. O

seu crescimento previsional sustentado pelas taxas de crescimento baixas, tendo em conta que as receitas, deverão ser superiores em 1% sobre os custos.

A localização privilegiada devido à proximidade do centro histórico de Santiago de Compostela, permitindo agradáveis passeios pelas redondezas, bem como o enquadramento num local tranquilo e a relação qualidade/preço, poderão estar na causa do aumento considerado das vendas.

Em geral, o investimento na marca NH *Collection* para o Hotel NH Obradoiro é realmente um investimento que resulta interessante em relação à modernização e inovação que proporcionará um melhor conforto e estada aos clientes, bem como economicamente lucrativo.

- **Apreciação crítica**

O investimento da marca NH *Collection*, no Hotel NH Obradoiro em Santiago de Compostela será um excelente investimento de modernização e inovação. A qualidade do serviço, bem como as instalações melhorarão bastante. Com isto, o cliente sairá mais satisfeito, quererá voltar para reviver a experiência e caso não volte, não deverão existir motivos para que o seu *feedback* seja negativo. Passará com certeza uma boa mensagem aos familiares, amigos e até mesmo comentar positivamente os *websites* de reserva e as redes sociais. Um cliente satisfeito atrairá mais clientes, ou seja, implicará mais vendas.

Como foi comprovado pelos resultados acima apresentados, este investimento deverá conseguir um retorno bastante favorável antes do período que foi considerado. Esta é uma análise meramente estimativa, considerando a taxa de crescimento das vendas ligeiramente mais alta do que os custos, até porque se taxa fosse linear o hotel não conseguiria ter lucro e muito menos recuperar o investimento.

A relação qualidade/preço é favorável comparativamente com a oferta, quer a oferta a nível de instalações e de serviços, quer a nível concorrencial. No entanto, existem vários aspetos que o Hotel deverá ter em conta. Um deles é a formação adequada a esta marca.

Supostamente a marca significará maior qualidade no serviço, instalações e mais luxo. Para tal é necessário que os colaboradores sejam integrados nos padrões desta marca.

Conhecendo os padrões da marca, em conformidade com os restantes hotéis da mesma categoria, torna-se possível o investimento total em *Collection*. Refiro-me a investimento total, considerando que o investimento monetário isolado não teria a necessidade de por si só criar a marca só para investir em materiais que aumentam o conforto dos clientes. É necessário que a atenção ao cliente seja melhorada, mais personalizada.

Com esta marca, o número de colaboradores terá de aumentar para responder ao serviço *Collection* que caracteriza a marca. Caso contrário o cliente terá essa percepção e não gostará de pagar por um serviço que carece de colaboradores, sendo um hotel de cinco estrelas. Outro aspeto que terá de ser melhorado, e este com maior urgência, está relacionado com a comunicação entre o colaborador e o cliente. O Hotel NH Obradoiro deverá ter colaboradores capazes de comunicar com o cliente, independentemente da sua nacionalidade. Se é um *Collection* este aspeto deveria ser mais valorizado. Apenas desta forma este investimento adquire a sua real essência.

---

## Conclusão

## Conclusão

A realização do estágio para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Direção Hoteleira no Hotel NH Obradoiro, em Espanha, revelou-se uma experiência bastante enriquecedora, quer a nível pessoal, como profissional.

Este relatório é o reflexo de todo um percurso de aprendizagem e de muito trabalho ao longo de nove meses. Durante o período do estágio, tornou-se possível consolidar conceitos importantes aprendidos ao longo da licenciatura e do mestrado. O estágio foi como um primeiro grande passo no mercado de trabalho, possibilitando novos conhecimentos no que concerne às diferentes realidades profissionais.

De acordo com o que foi proposto como desafio por parte do hotel e como objetivo deste relatório, foi então realizada a análise da viabilidade da nova marca de luxo criada pelo grupo hoteleiro para o Hotel NH Obradoiro. Segundo os resultados obtidos foi permitido concluir que o projeto de investimento na marca *Collection* é economicamente viável para o período de dez anos. Claro que a realidade não é controlável e está em constante ambiente de incerteza no que diz respeito a projetos de investimento. O processo de avaliação de investimentos é baseada numa informação previsional, pelo que possíveis fatores externos poderão provocar ligeiras alterações nessa mesma previsão.

Variáveis diversas podem condicionar o processo de investimento. Neste caso específico da indústria hoteleira, o número de clientes, as peculiaridades do mercado, a inovação deste setor, a concorrência e até mesmo os fornecedores podem se tornar um entrave nos resultados obtidos pela previsão inicial. São fatores que não são considerados na previsão, visto que nessa mesma altura não são conhecidas essas variáveis. Desta forma, os resultados imaginados na conceção da análise da viabilidade podem ser completamente diferentes no decorrer do período após o investimento inicial.

A criação de uma marca é um processo de longa duração e que apenas a médio ou longo prazo se conhece perceber o impacto real da marca. Quem investe não possui a capacidade de prever resultados com garantias. Desta forma, é imprescindível a análise da viabilidade do investimento. Essa mesma análise deve ser realizada sob a perspetiva constante da avaliação do investimento. Um investidor não deverá apenas considerar a viabilidade do projeto apenas antes da decisão do investimento, mas sim, reavaliar constantemente os custos implícitos e explícitos, os lucros, assim como a recetividade por parte dos clientes.

O resultado obtido pela análise de viabilidade da marca NH *Collection* indica que a decisão do investimento resulta interessante do ponto de vista económico, porque através das taxas de crescimento consideradas, quer nas receitas como nas despesas, revelaram a sustentabilidade do investimento.

Através dos cálculos efetuados foi conhecido o ano de retorno do investimento da marca e dentro de nove anos será aproximadamente o retorno para este investimento. Os métodos utilizados corroboram a viabilidade do mesmo, sendo considerando um projeto economicamente viável. O *cash-flow*, o VAL, a TIR e o *payback* revelaram a viabilidade do mesmo. Com todas estas certezas é de esperar o sucesso desta marca, no entanto é necessário que todos os padrões da marca estejam em conformidade. Só desta forma é que é possível afirmar esta nova marca de luxo no mercado hoteleiro.

Atualmente, o Hotel NH Obradoiro integra a marca *Collection* e chama-se NH *Collection* Santiago. De acordo com esta análise, o retorno do investimento da marca está previsto para 2023.

Com a elaboração deste relatório, o objetivo do estágio fica assim cumprido.

- **Limitações do relatório**

No decorrer do relatório de estágio existiram algumas limitações que condicionaram ou implicaram repensar o encaminhamento do mesmo. O facto de não ter realizado o estágio no departamento da direção, a incerteza dos turnos que realizava, bem como do tempo de estágio em cada departamento foram algumas das limitações sentidas ao longo do período de estágio.

O facto de o estágio ter sido realizado na grande parte do tempo na receção e alguns dos meses terem sido de época baixa fez com que existissem períodos “mortos” ao longo dos dias neste departamento.

O tempo reduzido de estágio no departamento de *F&B*. Foi um departamento que me agradou bastante, talvez por ser o meu primeiro contacto com este departamento e pelo serviço personalizado e atenção aos clientes oferecida nesta categoria de hotéis.

Uma das limitações sentidas na realização deste relatório, foi encontrar rankings atuais e dos mesmos anos, para complementar a informação do primeiro capítulo, no que concerne ao enquadramento da cadeia NH Hotel Group.

A não existência de informação sobre a marca NH *Collection*, quer publica como internamente.

Por último, a dificuldade sentida no alcance dos resultados para cumprir o objetivo do presente relatório. Devo admitir que o desafio proposto foi um verdadeiro desafio, já que foram vários os meses que deixei de ter contacto com este tipo de conceitos na área da gestão. Por outro lado, pode ser considerado como um benefício já que o desafio proposto tornou-se numa forma de desenvolver as minhas competências nesta área, acabando por se tornar um desafio pessoal a obtenção dos resultados desta análise.

---

# Referências Bibliográficas

- ABELLA, Eva – *Entrevista: Chefe de Recepção do Hotel NH Obradoiro*, Santiago de Compostela, 2014.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio - *Hotel: Planeamento e Projeto*. 8º Edição. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.
- BARNEY, J. B. - *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991.
- BARROS, H. - *Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- BENI, Mário Carlos. - *Análise estrutural de turismo*. São Paulo: SENAC, 1998.
- BODIE, Z., KANE, A., MARCUS, A. - *Essentials of Investments*. McGraw-Hill, 1998.
- BOGMANN, Itzhak. - *Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOOKING.COM [Consultado 1 de setembro de 2014].Disponível na internet: <URL:www.booking.com>
- BREALEY, R., MYERS, S. - *Princípios de Finanças Empresariais*, 3ª Edição. Portugal: McGraw-Hill, 1998
- CAMPOS, Ademar F. - *Demonstração dos fluxos de caixa*. São Paulo; Atlas, 1999.
- CASTELLI, Geraldo - *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EducS, 2000.
- CASTELLI, Geraldo - *Excelência em hotelaria*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- COBRA, Marcos - *Administração de marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra e Marketing, 2005.
- COSTA, R., SOUSA, T. - *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. Editora Lidel. Lisboa, 2011.
- COSTA, R. - *Introdução à Gestão Hoteleira*. 4º Edição. Editora Lidel. Lisboa, 2012.
- ESPERANÇA, J. P., MATIAS, F. - *Finanças Empresariais*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

- FONSECA, Marcelo T. - *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo: Editora Senac, 2009.
- FUTRELL, Charles M. - *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GITMAN, Laurence J. - *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Hbra, 2002.
- GOMES, Vânia. - *Avaliação de Projetos de Investimento: Elaboração de um estudo de Viabilidade Económico-Financeira*. Faculdade de Economia de Coimbra. Mestrado em Gestão, 2011.
- GRINOVER, Lúcio. - *Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação*. São Paulo: Thomson, 2003.
- HALEY, M. - *Revenue Management: It really should be called profit management*, 2004. [Consultado a 18 de agosto de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.adhp.org/pdf/1-ItshouldbecalledProfitManagement.pdf>>
- HOSTELTUR. [Consultado a 9 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL:[http://www.hosteltur.com/110520\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html](http://www.hosteltur.com/110520_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html)>.
- IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. - *Análise SWOT*. [Consultado a 29 de maio de 2014]. Disponível na internet: <URL:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>>.
- KOTLER, Philip. - *Administração de Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMELAS, J. P. - *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira*. Lisboa: Vislis Editores, 2004.
- LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. - *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LASHLEY, Conrad. - *Para um entendimento teórico*. São Paulo: Manole, 2004.
- LITTLE, D., MIRRLESS, J. - *Project appraisal and planning for developing countries*. New York, Basic Books, 2009.

- LUPETTI, M. - *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thomson, 2007.
- LUZ, R. S. - *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995. [Consultado a 23 de julho de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://www.aedb.br/seget/artigos05/344\\_GESTAO\\_PESSOAS.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/344_GESTAO_PESSOAS.pdf)>.
- MARKETING AND TECHNOLOGY. [Consultado a 9 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL:[http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1307\\_Special\\_Report\\_325\\_iPad.pdf](http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1307_Special_Report_325_iPad.pdf)>.
- MARQUES, Albano J. - *Manual de Hotelaria*, Civilização Editora, Lisboa, 2007.
- MARTINS, A., CRUZ, I., AUGUSTO, M., SILVA, P. P., & GONÇALVES, P. G. - *Manual de Gestão Financeira Empresarial*. Coimbra: Coimbra Editora, 2009.
- MATOSO, João Manuel Guerreiro - *A informática na hotelaria e turismo*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 1996.
- MENEZES, H. C. - *Princípios de Gestão Financeira*, 9ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 2003.
- MINTZBERG, H. - *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. [Consultado a 29 de maio de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>.
- MITHÁ, Omar - *Análise de Projetos de Investimento*. Escolar Editora, 2009.
- NEVES, J. C. - *Avaliação de Empresas e Negócios*. Lisboa: McGraw-Hill, 2002
- NILSEN, Andreia da Silva; HÜSKES, Monika Ilse - *Marketing de relacionamento para a fidelização e captação de alunos na Wizard Blumenau*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau. Edição Temática, 2007.
- NYU STERN - *Beta* [Consultado a 23 de setembro de 2014]. Disponível na internet: URL:[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)  
>

- NYU STERN – *Prémio de Risco* [Consultado a 23 de setembro de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>
- OLIVEIRA, Patrícia. - *Análise e avaliação de projetos de investimento: um caso de estudo aplicado a indústria hoteleira*. Coimbra, 2012. Relatório de Estágio.
- PALEPU, K. G., HEALY, P. M., BERNARD, V. L., & PEEK, E. - *Business Analysis and Valuation - IFRS Edition*. Londres: Thomson Learning, 2007.
- PREVISIÓN GLOBAL DE PRECIOS DEL SECTOR DE LOS VIAJES 2015. [Consultado a 23 de setembro de 2014]. Disponível na internet: <URL: [http://careers.carlsonwagonlit.com/export/sites/cwt/es/countries/es/Spain\\_Downloads/previsiones-precios-2015-cwt.pdf](http://careers.carlsonwagonlit.com/export/sites/cwt/es/countries/es/Spain_Downloads/previsiones-precios-2015-cwt.pdf)>
- PUBLITURIS – *O jornal da indústria do turismo*. [Consultado a 24 de janeiro de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.publituris.pt/2014/01/24/grupo-nh-revela-plano-estrategico/>>
- PORTER, M. E. - *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- RANKING EUROPA 2011-12. [Consultado a 17 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.hospitalitynet.org/news/4054931.html>>.
- RANKING EUROPA – TOP 10. [Consultado a 17 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.innova-magazine.com/?q=en/content/article/top-10-hotel-groups-europe>>.
- RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. - *Conquistando a fidelidade: Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*. São Paulo: Futura, 1996.
- SAIAS, Luís; CARVALHO, Rui; AMARAL, Maria do Céu: - *Instrumentos fundamentais de Gestão Financeira*. Universidade Católica Editora, 2004.
- SILVA, E. S; QUEIRÓS, M. - *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. 2º Edição. Lisboa: Vida Económica, 2011

- SILVA, P. P. - *Técnicas de Análise de Investimentos: do VAL às Opções Reais*. Separata do Boletim de Ciências Económicas. Coimbra: Gráfica de Coimbra, 1999.
- SOARES, J. *et al.* - *Decisões de investimento: Análise financeira de Projetos*, Lisboa, Edições Sílabo, 2007
- SOARES, J., FERNANDES, A., MARÇO, A., MARQUES. - *Avaliação de Projetos de Investimento na Ótica Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- VALADARES, M.C.B. - *Planeamento Estratégico Empresarial*. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.
- VEGAS, A. - *Manual de finanzas para empresas turísticas*. Editorial Síntesis, Madrid, 2010.
- WALKER, J. R. - *Introduction to hospitality*. PrenticeHall, 1999.
- WEBSITE OFICIAL NH HOTEL GROUP – *NH Hotel Group*. [Consultado a 9 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL:[http:// www.nh-hoteles.com](http://www.nh-hoteles.com)>.
- WEBSITE KNOOW – *Ciencias Económicas e Empresariais*. [Consultado a 18 de agosto de 2014]. Disponível na internet: <URL:[http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/cash\\_flow.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/cash_flow.htm)>
- WEBSITE KNOOW – *Ciencias Económicas e Empresariais*. [Consultado a 18 de agosto de 2014]. Disponível na internet: <URL:<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/roi.htm>>
- WIKIPEDIA – *A enciclopédia livre*. [Consultado a 9 de março de 2014]. Disponível na internet: <URL:[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Hoteles\\_de\\_NH\\_Hoteles](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Hoteles_de_NH_Hoteles)>.

---

## Apêndices

**Lista de Apêndices:**

**Apêndice I** – Orçamento de 2014 -2024 do Hotel NH Obradoiro

# Apêndice I

<b>Hotel NH Obradoiro</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	
ROOMS AVAILABLE	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	58 035	
ROOMS SOLD	28 979	32 013	32 973	33 633	34 306	34 992	35 691	36 405	37 133	37 505	37 880	38 259	
OCC%	49,9%	55,2%	56,8%	58,0%	59,1%	60,3%	61,5%	62,7%	64,0%	64,6%	65,3%	65,9%	
ADR	67,98	64,33	63,70	64,33	64,96	65,60	66,24	66,89	67,54	68,21	68,89	69,57	
REVPAR	33,95	35,48	36,19	37,28	38,40	39,55	40,74	41,96	43,22	44,08	44,96	45,86	
NR OF GUESTS	45 344	49 650	51 140	52 162	53 206	54 270	55 355	56 462	57 591	58 167	58 749	59 336	
NR OF GUESTS PER ROOM SOLD	1,56	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	1,55	
ROOMS REVENUE	1 970 039	2 059 365	2 100 552	2 163 569	2 228 476	2 295 330	2 364 190	2 435 116	2 508 169	2 558 333	2 609 499	2 661 689	
RESTAURANT REVENUE	932 167	894 482	921 316	939 743	958 538	968 123	977 804	987 582	997 458	1 007 433	1 017 507	1 027 682	
RENT ROOMS OTHER F&B REVENUE	99 503	75 450	76 205	76 967	77 736	78 514	79 299	80 092	80 893	81 702	82 519	83 344	
TELEPHONE REVENUE	3 624	4 553	4 599	4 645	4 691	4 738	4 785	4 833	4 881	4 930	4 980	5 029	
GARAGE REVENUE	8 390	8 880	8 969	9 058	9 149	9 241	9 333	9 426	9 521	9 616	9 712	9 809	
OTHER SERVICES REVENUE	15 428	19 853	20 250	20 655	21 068	21 490	21 919	22 358	22 805	23 261	23 726	24 201	
<b>TOTAL REVENUE</b>	<b>3 036 850</b>	<b>3 062 583</b>	<b>3 131 891</b>	<b>3 214 636</b>	<b>3 299 658</b>	<b>3 377 435</b>	<b>3 457 331</b>	<b>3 539 407</b>	<b>3 623 727</b>	<b>3 685 274</b>	<b>3 747 943</b>	<b>3 811 754</b>	
PURCHASES	284 310	277 292	285 608	291 320	297 147	300 118	303 119	306 151	309 212	312 304	315 427	318 581	
ROOM & RESTAURANT SUPPLIES	29 439	30 240	30 845	31 462	32 091	32 733	33 387	34 055	34 736	35 084	35 434	35 789	
OTHER SUPPLIES	31 625	32 076	32 397	32 721	33 048	33 378	33 712	34 049	34 390	34 734	35 081	35 432	
OWN LABOUR COST	890 452	910 856	910 856	910 856	919 965	919 965	929 165	929 165	938 457	938 457	938 457	947 842	
OUTSIDE LABOUR AND TEMPORARY STAFF	208 676	211 844	213 962	216 102	218 263	220 446	222 650	224 877	227 125	229 397	231 691	234 008	
BONUS	32 000	32 000	32 320	32 320	32 643	32 643	32 969	32 969	33 299	33 299	33 632	33 632	
OTHER STAFF EXPENSES	11 100	11 100	11 211	11 211	11 323	11 323	11 436	11 436	11 550	11 550	11 666	11 666	
LAUNDRY & RELATED EXPENSES	114 761	114 761	114 761	114 761	114 761	114 761	114 761	115 909	115 909	115 909	115 909	115 909	
MAINTENANCE & CLEANING	94 684	97 376	98 350	100 317	103 326	105 393	107 501	109 651	112 940	116 328	119 818	122 215	
IT	23 530	23 530	23 530	23 530	23 530	23 530	23 530	23 765	23 765	23 765	23 765	23 765	
MKT & MERCHANDISING	12 850	12 850	13 107	13 238	13 503	13 638	13 774	14 050	14 190	14 332	14 475	14 765	
ENERGY & UTILITIES	206 963	208 566	210 652	212 758	214 886	219 183	221 375	223 589	225 825	228 083	232 645	239 624	
OTHER WORK AND EXTERNAL	50 807	50 807	51 315	51 828	52 347	52 870	53 927	55 006	56 106	57 228	58 373	59 540	
BANK, FINANCIAL AND CREDIT CARD EXPENSES	12 043	12 043	12 163	12 285	12 408	12 532	12 657	12 784	12 912	13 041	13 171	13 435	
OPERATIONAL TAXES AND INSURANCE	12 420	12 420	12 544	12 670	12 796	12 924	13 054	13 184	13 316	13 449	13 718	13 992	
COMMISSION AND RAPPELS	109 827	110 472	111 577	112 692	113 819	114 958	116 107	117 268	118 441	119 625	120 822	123 238	
NH WORLD & IC LOYALTY PROGRAMS	10 258	10 767	10 875	10 983	11 093	11 204	11 316	11 429	11 544	11 659	11 892	12 130	
EXPENSES FOR REINVOICEMENT	11 214	11 748	11 865	11 984	12 104	12 225	12 347	12 471	12 595	12 721	12 976	13 235	
<b>DIRECT OPERATIONAL EXPENSES</b>	<b>1 408 270</b>	<b>2 170 748</b>	<b>2 187 938</b>	<b>2 203 039</b>	<b>2 229 053</b>	<b>2 243 824</b>	<b>2 266 789</b>	<b>2 281 807</b>	<b>2 306 312</b>	<b>2 320 966</b>	<b>2 338 952</b>	<b>2 368 798</b>	
<b>GOP</b>	<b>1 628 580</b>	<b>891 834</b>	<b>943 953</b>	<b>1 011 598</b>	<b>1 070 605</b>	<b>1 133 611</b>	<b>1 190 541</b>	<b>1 257 600</b>	<b>1 317 415</b>	<b>1 364 308</b>	<b>1 408 990</b>	<b>1 442 956</b>	
RENT EXTERNAL & GUARANTEE FEE	1 022 529	950 000	951 900	953 804	955 711	957 623	959 538	961 457	963 380	965 307	967 237	969 172	
<b>OTHER DIRECT EXPENSES</b>	<b>1 022 529</b>	<b>950 000</b>	<b>951 900</b>	<b>953 804</b>	<b>955 711</b>	<b>957 623</b>	<b>959 538</b>	<b>961 457</b>	<b>963 380</b>	<b>965 307</b>	<b>967 237</b>	<b>969 172</b>	
<b>EBITDA BEFORE MNGMT FEES</b>	<b>606 051</b>	<b>-58 166</b>	<b>-7 947</b>	<b>57 794</b>	<b>114 894</b>	<b>175 988</b>	<b>231 003</b>	<b>296 142</b>	<b>354 034</b>	<b>399 001</b>	<b>441 753</b>	<b>473 785</b>	
INDIRECT EXPENSES	152 772	152 545	153 308	153 614	153 922	154 229	154 538	154 847	155 157	155 467	155 778	156 089	
<b>EBITDA AFTER MNGMT FEES</b>	<b>453 279</b>	<b>-210 711</b>	<b>-161 255</b>	<b>-95 821</b>	<b>-39 028</b>	<b>21 758</b>	<b>76 465</b>	<b>141 296</b>	<b>198 878</b>	<b>243 534</b>	<b>285 975</b>	<b>317 695</b>	

---

# Anexos

## **Lista de Anexos**

**Anexo I** – Folheto interno NH Standards – NH Collection/ NH Hotels

# Anexo I



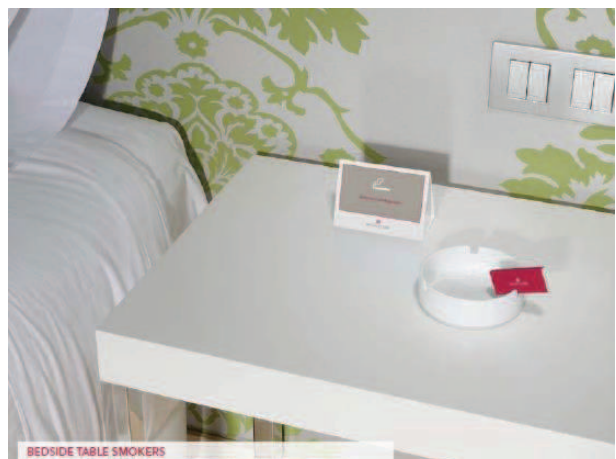
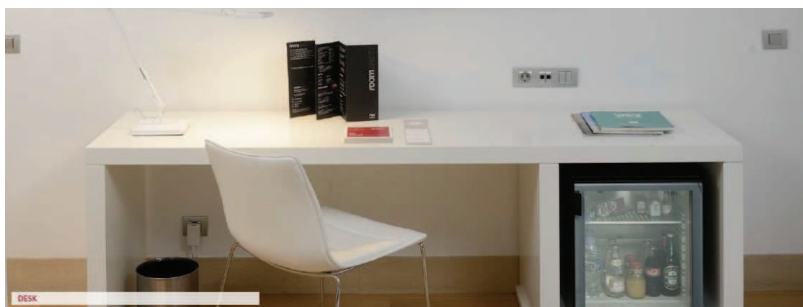
## NH STANDARDS – NH COLLECTION / NH HOTELS

June, the 12th 2014

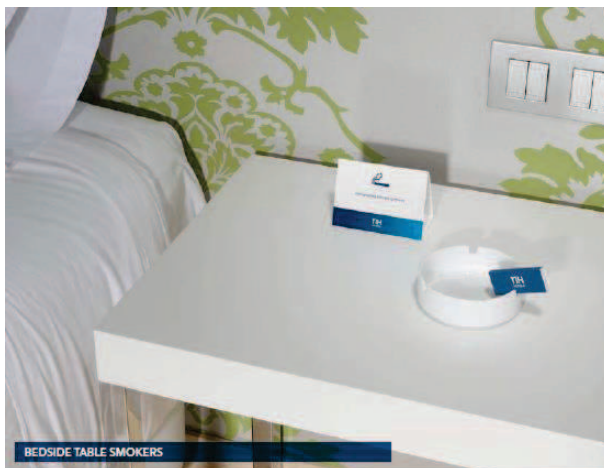
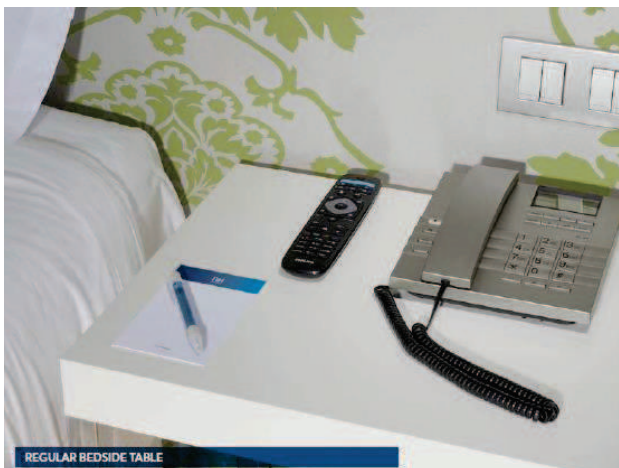
NH STANDARDS

NH | HOTEL GROUP

### ROOM STANDARDS



ROOM STANDARDS



3

ROOM DESK

NH COLLECTION		COMMENTS
GUEST SERVICE DIRECTORY	NH COLLECTION SERVICE DIRECTORY (*)	<p>El escritorio debe estar libre de elementos, sin ningún tipo de display.                      (*) Una vez tengamos el nuevo directorio disponible se comunicará si se procede o no a realizar el cambio.                      (**) La lampara de escritorio no será reemplazada a menos que la actual esté deteriorada                      (***)El papel y los sobres (solo si es necesario por normativa legal) irá en una carpeta de piel, en buen estado, o cajón.                      (****) El color rojo del protector será el Pantone 201. Cada hotel lo encargará a nivel local. Es posible que algunas imprentas tengan que agotar el stock actual en blanco</p>
ROOMSERVICE MENU	ROOM APETITE UPRIGHT	
BREAKFAST ORDER DOOR HANDLE	ANTIOX ORDER DOOR HANDLE	
MAGAZINES	3 PER ROOM: 1 QUALITY TOURIST MAGAZINE & 2 LYFSTYLE (PTE DEFINIR POR MARKETING)	
WASTEPAPER BASKET	ACCORDING ROOM DESIGN WITHOUT PLASTIC BAG	
WASTEPAPER COASTER	NH COLLECTION RED WITHOUT LOGO AT THE BOTTOM (****)	
DESK LAMP	ADJUSTABLE (**)	
DESK CHAIR	HOMOLOGATED OR ACCORDING TO ROOM DESIGN	
ENVELOPES A5 / PAPER A4	ONLY IF LEGAL REQUIREMENT (IN A LEATHER FOLDER OR IN A DRAW) (***)	
NOTEPAD	A5 FORMAT ON THE DESK	
PEN	ON THE DESK	

NH HOTELS		COMMENTS
GUEST SERVICE DIRECTORY	NH HOTELS SERVICE DIRECTORY (*)	<p>El escritorio debe estar libre de elementos, sin ningún tipo de display.                      (*) Una vez tengamos el nuevo directorio disponible se comunicará si se procede o no a realizar el cambio.                      (**) La lampara de escritorio no será reemplazada a menos que la actual esté deteriorada                      (***)El papel y los sobres (solo si es necesario por normativa legal) irá en una carpeta de piel, en buen estado, o cajón.                      (****) El color azul del protector será el Pantone 7693. Cada hotel lo encargará a nivel local. Es posible que algunas imprentas tengan que agotar el stock actual en blanco</p>
ROOMSERVICE MENU	ROOM APETITE UPRIGHT	
BREAKFAST ORDER DOOR HANDLE	ANTIOX ORDER DOOR HANDLE	
MAGAZINES	2 FREE LYFSTYLE PER ROOM (PTE DEFINIR POR MARKETING)	
WASTEPAPER BASKET	ACCORDING ROOM DESIGN WITHOUT PLASTIC BAG	
WASTEPAPER COASTER	Nh BLUE WITHOUT LOGO AT THE BOTTOM (****)	
DESK LAMP	ADJUSTABLE. WHEN REPLACEMENT / NOT TO BE CHANGED IN ALL CASES (**)	
DESK CHAIR	HOMOLOGATED OR ACCORDING TO ROOM DESIGN	
ENVELOPES A5 / PAPER A4	ONLY IF LEGAL REQUIREMENT (IN A LEATHER FOLDER OR IN A DRAW) (***)	

4

 NH COLLECTION

TELEPHONE	ON THE BEDSIDE TABLE CLOSEST TO THE DOOR (*)
NOTEPAD	A6 FORMAT ON THE BEDSIDE TABLE CLOSEST TO THE DOOR
PEN	ON THE BEDSIDE TABLE CLOSEST TO THE DOOR
REMOTE CONTROL	ON THE TABLE <b>CLOSEST TO THE DOOR</b> NOT IN A HOLDER
SMOKING SIGN	ONLY FOR SMOKING ROOM
ASHTRAY	ONLY FOR SMOKING ROOM (SIN LOGO)
MATCHES	ONLY FOR SMOKING ROOM (CON LOGO)
READ LAMP	FIXED OR MOVABLE ACCORDING TO ROOM DESIGN

## COMMENTS

Los elementos serán colocados en la mesilla más cercana a la entrada de la habitación, siempre que sea posible por las conexiones de la línea telefónica. (\*) Para reformas y nuevos hoteles, las conexiones se establecerán en la mesilla más cercana a la entrada de la habitación.

La segunda mesilla, si la hay, estará limpia de elementos, excepto los elementos de "fumador" si la habitación lo es. Los ceniceros con el logo antiguo han de retirarse y poner los nuevos sin logo

## NH HOTELS

TELEPHONE	ON THE BEDSIDE TABLE CLOSEST TO THE DOOR (*)
NOTEPAD	A6 FORMAT ON THE BEDSIDE TABLE CLOSEST TO THE DOOR
PEN	ON THE BEDSIDE TABLE CLOSEST TO THE DOOR
REMOTE CONTROL	ON THE TABLE <b>CLOSEST TO THE DOOR</b> NOT IN A HOLDER
SMOKING SIGN	ONLY FOR SMOKING ROOM
ASHTRAY	ONLY FOR SMOKING ROOM (SIN LOGO)
MATCHES	ONLY FOR SMOKING ROOM (CON LOGO)
READ LAMP	FIXED OR MOVABLE ACCORDING TO ROOM DESIGN

## COMMENTS

Los elementos serán colocados en la mesilla más cercana a la entrada de la habitación, siempre que sea posible por las conexiones de la línea telefónica. (\*) Para reformas y nuevos hoteles, las conexiones se establecerán en la mesilla más cercana a la entrada de la habitación.

La segunda mesilla, si la hay, estará limpia de elementos, excepto los elementos de "fumador" si la habitación lo es. Los ceniceros con el logo se irán reemplazando según se vayan deteriorando

5

 NH COLLECTION

WOODEN HANGERS WITH BAR	6 HANGERS RIGHTHAND SIDE (NO ANTI-THEFT) (*)
WOODEN HANGERS WITH BAR & CLIPS	4 HANGERS LEFTHAND SIDE (NO ANTI-THEFT) (*)
FABRIC LAUNDRY BAGS	2 BAGS (NH COLLECTION LOGO)
LAUNDRY FORMS	2 FORMS
SHOEHORN	1 PER ROOM
SHOESHINE	1 PER ROOM
SAFE DEPOSIT BOX	ELECTRONIC (**)

## COMMENTS

(\*) Las actuales perchas antirobo se irán cambiando a las normales según sea necesario por deterioro de las mismas. No se debe mezclar perchas de ambos tipos en los armarios. No es necesario que las nuevas perchas lleven el logo pero el color de las mismas debe ir acorde al color de la madera del armario.

(\*\*) Las instrucciones de las Caja Fuerte tienen que estar visibles y en buen estado, sobre la caja o junto a ella. .

## NH HOTELS

WOODEN HANGERS WITH BAR	5 HANGERS RIGHTHAND SIDE (NO ANTI-THEFT) (*)
WOODEN HANGERS WITH BAR & CLIPS	3 HANGERS LEFTHAND SIDE (NO ANTI-THEFT) (*)
PLASTIC LAUNDRY BAGS	<b>2 BAGS (NH HOTELS LOGO)</b>
LAUNDRY FORMS	2 FORMS
SHOEHORN	1 PER ROOM
SHOESHINE	1 PER ROOM
SAFE DEPOSIT BOX	ELECTRONIC (**)

## COMMENTS

(\*) Las actuales perchas antirobo se irán cambiando a las normales según sea necesario por deterioro de las mismas. No se debe mezclar perchas de ambos tipos en los armarios. No es necesario que las nuevas perchas lleven el logo pero el color de las mismas debe ir acorde al color de la madera del armario.

(\*\*) Las instrucciones de las Caja Fuerte tienen que estar visibles y en buen estado, sobre la caja o junto a ella. .

6

 NH COLLECTION

MATTRESS	NH SLEEP BETTER (*)
BED BASE	NH SLEEP WITH WHITE LEGS
COVER MATTRES	TENCEL COVER MATTRESS
DUVET	DUVETS TUCKED IN BETWEEN MATTRESS AND BED BASE
<b>BIG HARD PILLOW</b>	1 IF BED < 135cms / 2 IF BED > 135 cms
<b>MEDIUM PILLOW</b>	1 IF BED < 135cms / 2 IF BED > 135 cms
<b>SMALL SOFT PILLOW</b>	1 IF BED < 135cms / 2 IF BED > 135 cms
PILLOW COVER PROTECTOR	100% COTTON
DUVET COVER	WHITE SACK
BOTTOM SHEET	100% COTTON
SHEET CHANGE POLICY	AFTER 2ND NIGHT
DECORATIVE BED RUNNER	<b>ACCORDING ROOM DESIGN (**)</b>

**COMMENTS**

(\*) El largo y ancho estandar debe ser MINIMO:

- TWIN: 90 cms x 200 cms
  - DOUBLE: 160 cms x 200 cms
- (a menos que el espacio de la habitación no lo permita)

(\*\*) El plaid decorativo es un elemento opcional. Si se pone, han de llevarlo TODAS las habitaciones del hotel.

## NH HOTELS

MATTRESS (*)	NH SLEEP
BED BASE	NH SLEEP WITH WHITE LEGS
COVER MATTRES	TENCEL COVER MATTRESS
DUVET / BLANKET	<b>DUVET/BLANKET: CURRENT STANDARD PER HOTEL</b>
<b>BIG HARD PILLOW</b>	1 IF BED < 135cms / 2 IF BED > 135 cms
<b>PILLOW MEDIUM</b>	1 IF BED < 135cms / 2 IF BED > 135 cms
PILLOW COVER PROTECTOR	100% COTTON
DUVET COVER	WHITE SACK OR NIGHT BEDSPREAD
BOTTOM SHEET	100% COTTON
SHEET CHANGE POLICY	AFTER 3RD NIGHT
DECORATIVE BED RUNNER	<b>ACCORDING ROOM DESIGN (**)</b>

**COMMENTS**

(\*) El largo y ancho estandar debe ser MINIMO:

- TWIN: 90 cms x 200 cms
  - DOUBLE: 160 cms x 200 cms
- (a menos que el espacio de la habitación no lo permita)

(\*\*) El plaid decorativo es un elemento opcional. Si se pone, han de llevarlo TODAS las habitaciones del hotel..

Las camas que no tienen duvet, se presentarán con la colcha abierta y con el embozo de la sabana por encima de la colcha. Los almohadones sobre las sabanas. Según procedimiento enviado a los hoteles  
Si hay manta en armarios, deben ir en funda

 NH COLLECTION

LED/ LCD TV	46" (IF ROOM SIZE ALLOWS; IF NOT SMALLER SIZE)
NATIONAL CHANNELS	MINIMUM 6
SPANISH CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
ENGLISH CHANNELS	MINIMUM 2 (*)
GERMAN CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
FRENCH CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
ITALIAN CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
SPORTS CHANNELS	MINIMUM 1
KIDS CHANNELS	MINIMUM 1
ENGLISH NEWS CHANNELS	MINIMUM 2

**COMMENTS**

Los primeros 10 canales deben incluir 4 internaciones, de los cuales 2 deben ser canales de noticias en inglés.

Idealmente, si es posible, la TV debe estar colocada en la pared.

Se pedira a la imprenta unna hoja del directorio de canales dentro del directorio de servicios actual. Si las TV ofrecen guia de canales no se hará hoja para el directorio.

(\*) Los canales internaciones que sintonicemos tienen que ser canales nacionales, no regionales.

## NH HOTELS

LED/ LCD TV	40" (IF ROOM SIZE ALLOWS; IF NOT SMALLER SIZE)
NATIONAL CHANNELS	MINIMUM 6
SPANISH CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
ENGLISH CHANNELS	MINIMUM 2 (*)
GERMAN CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
FRENCH CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
ITALIAN CHANNELS	MINIMUM 1 (*)
SPORTS CHANNELS	MINIMUM 1
KIDS CHANNELS	MINIMUM 1
ENGLISH NEWS CHANNELS	MINIMUM 2

**COMMENTS**

Los primeros 10 canales deben incluir 4 internaciones, de los cuales 2 deben ser canales de noticias en inglés.

Idealmente, si es posible, la TV debe estar colocada en la pared.

Se pedira a la imprenta unna hoja del directorio de canales dentro del directorio de servicios actual. Si las TV ofrecen guia de canales no se hará hoja para el directorio.

(\*) Los canales internaciones que sintonicemos tienen que ser canales nacionales, no regionales.

 NH COLLECTION

MINIBAR	WITH GLASSDOOR
GLASSES FACING DOWN	2 PER GUEST (1 SOFT DRINK AND 1 WINE OR BEER) (*)
COASTERS	1 PER GLASS
SMALL SQUARED NAPKINS	5 NH NAPKINS (***)
NAPKIN TRAY	WHITE NAPKIN TRAY
BOTTLE OPENER (IF NEEDED)	ON TOP OF NAPKINS
MINIBAR COMPLEMENTS TRAY	TBD by F&B BU (**)
INFORMATIVE PRICE LIST	<b>IN THE MINIBAR TRAY OR IN THE SERVICE DIRECTORY</b>

**COMMENTS**

(\*) Los vasos y copas de cerveza no deben ir dentro del minibar. Irán colocados en la bandeja de complementos, colocada cerca del minibar, en armario o escritorio.

(\*\*) La bandeja de complementos de minibar está en proceso de homologación. Mientras no esté disponible, tendrá que ponerse sin bandeja, sobre el escritorio. En habitaciones superiores, junior y suites, si el hotel tiene disponibilidad, se colocará sobre mantelito de desayuno.

Los hoteles que dispongan de balda deslizable dentro del mueble de minibar, no necesitan comprar la bandeja.

(\*\*\*) Las servilletas deben ser de 10x10. Aún están en proceso de producción.

 NH COLLECTION

<b>AGUAS</b>	
AGUA SIN GAS NUMEN 0,5 L. RETORNABLE	2 UNIDADES
AGUA C/ GAS INTAL SAN PELLEGRINO	2 UNIDADES
<b>ZUMOS</b>	
ZUMO NARANJA 0,2 GRANINI	
NÉCTAR DE PIÑA 0,2 GRANINI	
<b>CERVEZAS</b>	
CERVEZA CRUZCAMPO 0,33	
CERVEZA HEINEKEN 0,33	2 UNIDADES
<b>REFRESCOS</b>	
COCA COLA	2 UNIDADES
COCA COLA LIGHT	
COCA COLA ZERO	
FANTA NARANJA	
FANTA LIMÓN	
NORDIC MIST BLUE	

<b>SALADO</b>	
ALMENDRAS SALADAS SANDRAL	
MEZCLA SALADA - FRUTOS SECOS SANDRAL	
PATATAS FRITAS PRINGLES	
<b>CHOCOLATES</b>	
KIT KAT	
M&M	
TOBLERONE	
OREO 66 GR	
HARIBO OSITOS	
<b>ALCOHOL</b>	
ABSOLUT	
BOMBAY SAPHIRE	2 UNIDADES
BACARDI 8 AÑOS	
WHITE LABEL	

NH HOTELS

MINIBAR	WITH GLASSDOOR
GLASSES FACING DOWN	2 PER GUEST (1 SOFT DRINK AND 1 BEER) (*)
COASTERS	1 PER GLASS
SMALL SQUARED NAPKINS	5 NH NAPKINS
NAPKIN TRAY	WHITE NAPKIN TRAY
BOTTLE OPENER (IF NEEDED)	ON TOP OF NAPKINS
MINIBAR COMPLEMENTS TRAY	TBD by F&B BU (**)
INFORMATIVE PRICE LIST	<b>IN THE MINIBAR TRAY OR IN THE SERVICE DIRECTORY</b>

**COMMENTS**

(\*) Los vasos y copas de cerveza no deben ir dentro del minibar. Irán colocados en la bandeja de complementos, colocada cerca del minibar, en armario o escritorio.

(\*\*) La bandeja de complementos de minibar está en proceso de homologación. Mientras no esté disponible, tendrá que ponerse sin bandeja, sobre el escritorio. En habitaciones superiores, junior y suites, si el hotel tiene disponibilidad, se colocará sobre mantelito de desayuno.

Los hoteles que dispongan de balda deslizable dentro del mueble de minibar, no necesitan comprar la bandeja.

(\*\*\*) Las servilletas deben ser de 10x10. Aún están en proceso de producción.

NH HOTELS

<b>AGUAS</b>	
AGUA SIN GAS 0,5L*	2 UNIDADES
AGUA C/ GAS 0,5L*	2 UNIDADES
<b>ZUMOS</b>	
ZUMO NARANJA 0,2 GRANINI	
NÉCTAR DE PIÑA 0,2 GRANINI	
<b>CERVEZAS</b>	
CERVEZA CRUZCAMPO 0,33	
CERVEZA HEINEKEN 0,33	2 UNIDADES
<b>REFRESCOS</b>	
COCA COLA	2 UNIDADES
COCA COLA LIGHT	
COCA COLA ZERO	
FANTA NARANJA	
FANTA LIMÓN	
NORDIC MIST BLUE	

**SALADO**

MEZCLA SALADA - FRUTOS SECOS FLAPER

PATATAS FRITAS LA CHURRERIA

**CHOCOLATES**

KIT KAT

M&M

TOBLERONE

OREO 66 GR

HARIBO OSITOS

**ALCOHOL**

BOMBAY SAPHIRE 2 UNIDADES

BACARDI 8 AÑOS 2 UNIDADES

WHITE LABEL 2 UNIDADES

**COMMENTS**

(\*) Consulta proveedor según zona en ficha de compras.

NH HOTELS

AGUAS

AGUA SIN GAS 0,5L*	2 UNIDADES
AGUA C/ GAS 0,5L*	1 UNIDAD

ZUMOS

ZUMO NARANJA 0,2 GRANINI
NÉCTAR DE PIÑA 0,2 GRANINI

CERVEZAS

CERVEZA CRUZCAMPO 0,33	
CERVEZA HEINEKEN 0,33	2 UNIDADES

REFRESCOS

COCA COLA	2 UNIDADES
COCA COLA LIGHT	
COCA COLA ZERO	
NORDIC MIST BLUE	

SALADO

PATATAS FRITAS LA CHURRERIA
MEZCLA SALADA - FRUTOS SECOS FLAPER

CHOCOLATES

KIT KAT

M&M

ALCOHOL

BOMBAY ORIGINAL	1 UNIDADES
BACARDI 8 AÑOS	1 UNIDADES
WHITE LABEL	1 UNIDADES

COMMENTS

(\*) Consulta proveedor según zona en ficha de compras.

OTHER ROOM ELEMENTS



NH COLLECTION

EXTRA TABLE / CHAIR	WHEN POSSIBLE ACCORDING ROOM SIZES & LEGISLATION
DO NOT DISTURB SIGN	ON THE DOOR KNOB INSIDE THE ROOM
LUGAGE RACK	FOLDABLE OR IN CLOSET

COMMENTS

Si es posible, las revistas se colocarán en la mesita de apoyo, no en el escritorio.

NH HOTELS

EXTRA TABLE / CHAIR	WHEN POSSIBLE ACCORDING ROOM SIZES & LEGISLATION
DO NOT DISTURB SIGN	ON THE DOOR KNOB INSIDE THE ROOM
LUGAGE RACK	FOLDABLE OR IN CLOSET

COMMENTS

Si es posible, las revistas se colocarán en la mesita de apoyo, no en el escritorio.



15

NH COLLECTION COFFEE FACILITIES



NH COLLECTION

COFFEE MACHINE	ALL ROOMS
KETTLE	ALL ROOMS
COFFEE FACILITIES TRAY	ALL ROOMS
COFFEE FACILITIES BOX	ALL ROOMS
CUPS	2 BIG CUPS AND 2 SMALL CUPS WITH SAUCERS
SPOONS	4 SPOONS (2 SMALL AND 2 ESPRESSO SPOONS)
NAPKINS	5 NAPKINS (**)
NAPKIN TRAY	WHITE NAPKIN TRAY
BOTTLE OPENER (IF NEEDED)	ON TOP OF NAPKINS
WATER BOTTLE	1 GLASS WATER BOTTLE (0,5 LT) (*)
SUGAR	2 BROWN, 2 WHITE SUGAR AND 2 SWEETENER
MILK	2 MONO PACKED CREAM MILK
TEA / TEA INFUSIONS	2 TEA AND 2 TEA INFUSIONS
COFFEE CAPSULES	3 COFFEE CAPSULES (INCLUDING 1 DECAF.) (*)

**COMMENTS**

Mientras no haya bandeja para Nespresso/Kettle se colocará sobre un mantel individual de los desayunos, si el hotel tiene stock, al menos en las habitaciones superiores, junior y suite.

Las Kettle y Nespresso se colocarán en el armario (nunca en las baldas bajas), si es posible, o en mesita auxiliar. Si no hay otra opción, irán en el escritorio.

Ambos deben estar vacíos, sin agua.

(\*) Las capsulas de café, las infusiones y la botella de agua deben reponerse diariamente.

(\*\*) Las servilletas deben ser de 10x10. Aún están en proceso de producción.

NH HOTELS

COFFEE MACHINE	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)
KETTLE	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)
COFFEE FACILITIES TRAY	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)
COFFEE FACILITIES BOX	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)
CUPS	2 BIG CUPS AND 2 SMALL CUPS WITH SAUCERS
SPOONS	4 SPOONS (2 SMALL AND 2 ESPRESSO SPOONS)
NAPKINS	5 NAPKINS
NAPKIN TRAY	WHITE NAPKIN TRAY
BOTTLE OPENER (IF NEEDED)	ON TOP OF NAPKINS
WATER BOTTLE	1 GLASS WATER BOTTLE (0,5 LT) (*)
SUGAR	2 BROWN, 2 WHITE SUGAR AND 2 SWEETENER
MILK	2 MONO PACKED CREAM MILK
TEA / TEA INFUSIONS	2 TEA AND 2 TEA INFUSIONS
COFFEE CAPSULES	3 COFFEE CAPSULES (INCLUDING 1 DECAF.) (*)

COMMENTS

Mientras no haya bandeja para Nespresso/Kettle se colocará sobre un mantel individual de los desayunos, si el hotel tiene stock, al menos en las habitaciones superiores, junior y suite

Las Kettle y Nespresso se colocarán en el armario (nunca en las baldas bajas), si es posible, o en mesita auxiliar. Si no hay otra opción, irán en el escritorio.

Ambos deben estar vacíos, sin agua.

(\*) Las capsulas de café, las infusiones y la botella de agua deben reponerse diariamente.

(\*\*) Las servilletas deben ser de 10x10. Aún están en proceso de producción

Si las habitaciones solo tienen Kettle, esta deberá ser colocada en la bandeja pequeña de kettle y con la cajita de los cafés e infusiones pequeñas, que deberán solicitar los hoteles según número de kettles que hayan recibido.

BATHROOM STANDARDS-NH COLLECTION



NH COLLECTION

GEL	1 PER ROOM
SHAMPOO	1 PER ROOM
BODYMILK	1 PER ROOM
SOAP	1 PER ROOM
HAIR CONDITIONER	1 PER ROOM
HAND CREAM	1 PER ROOM
BIG AMENITIES TRAY	1 PER ROOM
FACIAL TOWELS	1 PER GUEST WITH NH COLLECTION FACE TOWEL STICKER
AMENITIES COMPLEMENTS	ON DEMAND (AVAILABLE IN FRONT OFFICE) (*)
WRAPPED PLASTIC GLASSES	IN THE REGULAR GLASSES
GLASS GLASSES	2 GLASSES ON COASTERS
KID AMENITIES	WHEN COT REQUESTED

COMMENTS

Los amenities serán presentados en la bandeja amenities sobre la encimera.

Los vasos de cristal se colocarán sobre los posavasos, con los vasos de plástico en su funda dentro.

(\*) El gorro de ducha, el kit Dental, el cepillo de pelo, el kit de afeitado, la esponja, el peine, el kit de higiene femenina y el kit de costura. Se está desarrollando una pieza para colocar en la encimera que así lo indicará.

BATHROOM STANDARDS-NH HOTELS



AMENITIES FOR SUITES, JR. SUITES AND SPEC. ROOMS



AMENITIES FOR STANDARD ROOMS

## NH HOTELS

GEL	1 PER ROOM
SHAMPOO	1 PER ROOM
BODYMILK	1 PER ROOM
SOAP	1 PER ROOM
HAIR CONDITIONER	1 PER ROOM / SUITES, JR. SUITES AND SPEC. ROOMS (MIN. 10% - MAX. 25%)
HAND CREAM	1 PER ROOM / SUITES, JR. SUITES AND SPEC. ROOMS (MIN. 10% - MAX. 25%)
<b>SMALL AMENITIES TRAY</b>	<b>1 PER ROOM</b>
AMENITIES COMPLEMENTS	ON DEMAND (AVAILABLE IN FRONT OFFICE) (*)
WRAPPED PLASTIC GLASSES	IN THE REGULAR GLASSES
GLASS GLASSES	2 GLASSES ON COASTERS
KID AMENITIES	WHEN COT REQUESTED

**HOTEL NO INCLUIDOS EN EL LISTADO ANEXO**

Mantendrán su dotación actual hasta agotar stocks del proveedor

**COMMENTS**

Los amenities serán presentados en la bandeja amenities sobre la encimera.

Los vasos de cristal se colocarán sobre los posavasos, con los vasos de plástico, en su funda, dentro.

Si el hotel aún tiene Agua de la Tierra, deberá tener como dotación: gel, champu, jabón, gorro de ducha, bodymilk y esponja. Además, los vasos de plástico irán uno dentro de otro, en la bandeja de amenities; los vasos de cristal sobre la encimera, con posavasos.

(\*) El gorro de ducha, el kit Dental, el cepillo de pelo, el kit de afeitado, la esponja, el peine, el kit de higiene femenina y el kit de costura.

Estos amenities pueden ser, por el momento, Agua de la Tierra

Se está desarrollando una pieza para colocar en la encimera que así lo indicará.

## NH COLLECTION

HAND TOWELS	1 PER GUEST (50x100) 550 grs./m2 (*)
BATH TOWELS	1 PER GUEST (100x160) 550 grs./m2 (*)
BATHMAT	1 PER ROOM (50x75) 800 grs./m2 (*)
BATHROBE	25% ROOMS (**)
<b>BATHROBE WAISTBAND</b>	25% ROOMS
SLIPPERS	25% ROOMS

**COMMENTS**

(\*) Cuando la habitación sea DOBLE USO (dos clientes alojados) deberán colocarse dos juegos de toallas en el baño. El segundo juego de toallas **ya no irá nunca** en armario. Si es USO individual pero hay lavabo doble, colocar dos toallas de lavabo.

(\*\*) El albornoz colgado en el baño, en armario o doblado en percha, nunca en la cama. Si el cliente quiere comprar un albornoz: 50€+IVA. Esta información ha de ser conocida por las Recepciones.

Se está valorando incluir la información sobre la posibilidad de compra en la banda

## NH HOTELS

HAND TOWELS	1 PER GUEST (50x100) 500 grs./m2 (*)
BATH TOWELS	1 PER GUEST (80x150) 500 grs./m2 (*)
BATHMAT	1 PER ROOM (50x75) 700 grs./m2
BATHROBE	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%) (**)
<b>BATHROBE WAISTBAND</b>	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)
SLIPPERS	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)

**COMMENTS**

(\*) Cuando la habitación sea DOBLE USO (dos clientes alojados) deberán colocarse dos juegos de toallas en el baño. El segundo juego de toallas **ya no irá nunca** en armario. Si es USO individual pero hay lavabo doble, colocar dos toallas de lavabo.

(\*\*) El albornoz colgado en el baño, en armario o doblado en percha, nunca en la cama. Si el cliente quiere comprar un albornoz: 30€+IVA. Esta información ha de ser conocida por las Recepciones.

Se está valorando incluir la información sobre la posibilidad de compra en la banda

NH COLLECTION		COMMENTS
WASTEPAPER BASKET WITH LID	INOX OR WHITE ACCORDING BATH DESIGN AND WITH PLASTIC BAG	
HYGIENIC BAGS DISPENSER		
TOILET PAPER ROLLS	2 ROLLS WITH A TOILET PAPER STICKER	
ENVIRONMENTAL CARD		
TISSUE PAPER DISPENSER		
MAGNIFYING MIRROR	100% ROOMS	
PROFESSIONAL HAIR DRYER	1.875 W. (100% ROOMS)	
<b>RAIN EFFECT SHOWER</b>		
BATH OR SHOWER SCREEN		

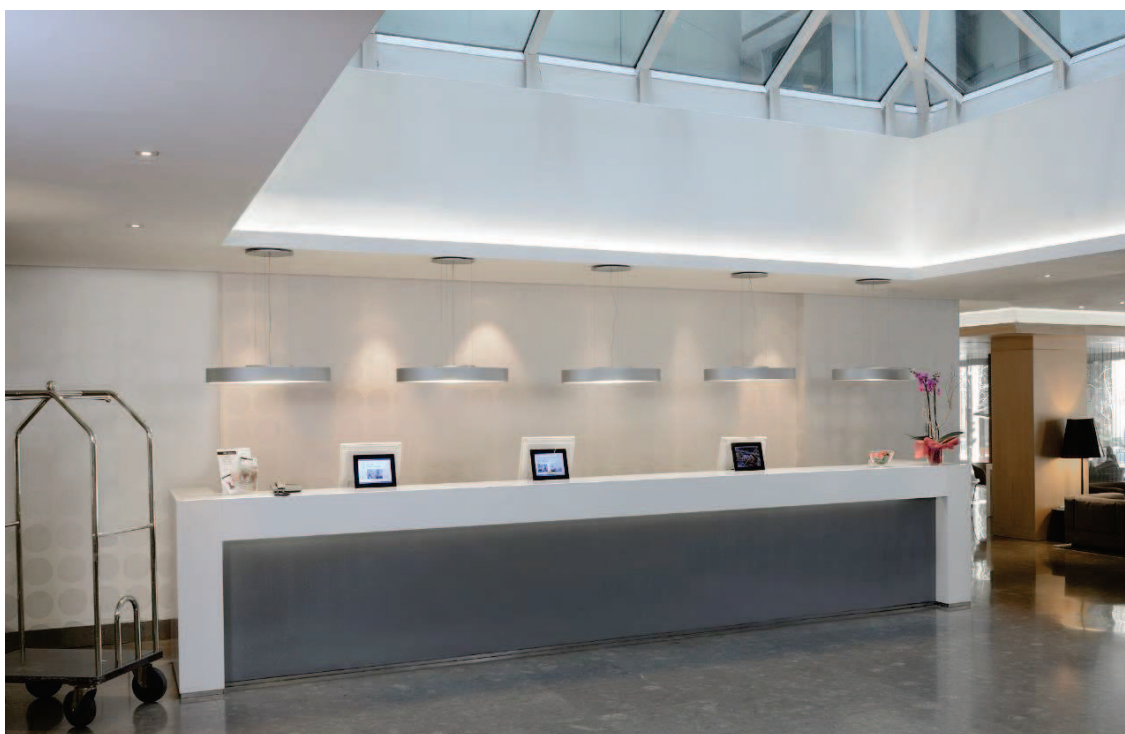
*Es necesario un segundo enchufe para los dispositivos electricos.*

NH HOTELS		COMMENTS
WASTEPAPER BASKET WITH LID	WITH PLASTIC BAG	
HYGIENIC BAGS DISPENSER		
TOILET PAPER ROLLS	2 ROLLS	
ENVIRONMENTAL CARD		
TISSUE PAPER DISPENSER		
MAGNIFYING MIRROR	SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)	
PROFESSIONAL HAIR DRYER	1.875 W. SUITES / JR. SUITES AND SPECIFIC ROOMS DEFINED PER HOTEL (MIN. 10% - MAX. 25%)	
STANDARD HAIR DRYER	1.800 W (*)	
<b>RAIN EFFECT SHOWER</b>		
BATH OR SHOWER SCREEN		

*Es necesario un segundo enchufe para los dispositivos electricos.*

*(\*) Si el hotel tiene en buenas condiciones el secador de 1.200 W, no debe cambiarlo. Si hay que reponerlo, será el nuevo homologado de 1.800 W.*

COMMON AREAS STANDARDS



## NH COLLECTION

DECORATION ELEMENTS	NATURAL FLOWERS (NO ARTIFICIAL)*
BACKGROUND MUSIC	TBD
FRAGRANCE	TBD
LUGGAGE TROLLEY	
LOBBY TELEPHONE	**
SITTING AREA	WITH DECORATION AND CANDLE IN EVENING *
WORKING AREA - BUSINESS CENTER	APPLE COMPUTER WITH COLOUR PRINTERS AVAILABLE

## COMMENTS

(\*) Vaso para flor modelo Brek 47cl y vaso para vela modelo Brek 36cl; ambos de Casa Delfin. Si algún hotel ya ha comprado otro modelo similar y puede darle otro uso, no es necesario que compra este modelo.

(\*\*) Si el telefono está en buenas condiciones y no es muy antiguo, mantener. Si hay que reponer, será el homologado.

## NH HOTELS

DECORATION ELEMENTS	NATURAL FLOWERS (NO ARTIFICIAL) OR GREEN PLANTS (*)
BACKGROUND MUSIC	TBD
FRAGRANCE	TBD
LUGGAGE TROLLEY	
LOBBY TELEPHONE	**
SITTING AREA	WITH DECORATION AND/OR CANDLE IN EVENING *
WORKING AREA - BUSINESS CENTER	IN SELECTED HOTELS HP/SIMILAR COMPUTER WITH WHITE AND BLACK PRINTER

## COMMENTS

(\*) Vaso para flor modelo Brek 47cl y vaso para vela modelo Brek 36cl; ambos de Casa Delfin. Si algún hotel ya ha comprado otro modelo similar y puede darle otro uso, no es necesario que compra este modelo.

(\*\*) Si el telefono está en buenas condiciones y no es muy antiguo, mantener. Si hay que reponer, será el homologado

25

## NH COLLECTION

UPSELLING ADVERTISING	1 UPSPELLING FRAMES FOR EACH COMPUTER
SWEETS	
SWEETS BOWL	*
MOBILE CHARGERS AND INTERNATIONAL PLUGS / ADAPTERS	DEPOSIT TO BE PAID / TO BE SOLD DEFINED PER BU**

## COMMENTS

(\*) En proceso de homologación.

(\*\*) Cargadores de moviles de todas las marcas, disponibles en el Front Desk (Apple, Samsung, Blackberries....) Puede ser requerido deposito por su uso. Será presentado a los clientes en una caja contenedora adecuada y con buena imagen. Cada hotel lo adquirirá de forma individual

## NH HOTELS

UPSELLING ADVERTISING	1 UPSPELLING FRAMES FOR EACH COMPUTER
SWEETS	
SWEETS BOWL	*
MOBILE CHARGERS AND INTERNATIONAL PLUGS / ADAPTERS	DEPOSIT TO BE PAID / TO BE SOLD DEFINED PER BU**

## COMMENTS

(\*) En proceso de homologación

(\*\*) Cargadores de moviles de todas las marcas, disponibles en el Front Desk (Apple, Samsung, Blackberries....) Puede ser requerido deposito por su uso. Será presentado a los clientes en una caja contenedora adecuada y con buena imagen. Cada hotel lo adquirirá de forma individual

26

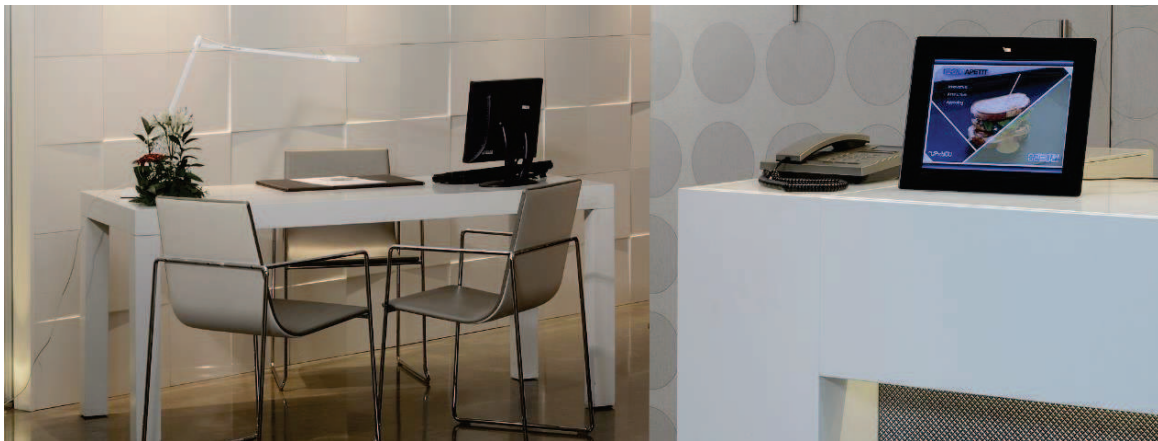
**NH COLLECTION**

GUEST RELATION DESK	IF APPLICABLE
COMPUTER	LAPTOP OR PC (WITH A SEPARATE SCREEN) (*)
CHAIRS	3 CHAIRS (2 GUEST CHAIRS) ACCORDING LOBBY AND TABLE DESIGN
TABLE FOLDER WITH STATIONARY	IN GOOD CONDITIONS
DECORATION ELEMENTS	NATURAL FLOWERS (NO ARTIFICIAL)

**COMMENTS**

La mesa del Guest Relations (si aplica) debe ser visible desde la Recepción pero tener cierta privacidad para los clientes.

(\*) El PC o portatil ha de tener una pantalla independientes que pueda ser girada para mostrar información a los clientes.



27

**NH COLLECTION**

SOAP DISPENSER	
HAND LOTION DISPENSER	
FABRIC TOWELS	<b>30X30 SMALL TOWELS FOR SINGLE USE (450-500 grs./m2)</b>
PAPER TOWELS	
WASTEPAPER BASKET WITH LID	
TOWEL BASKETS	2 (CLEAN + DIRTY) **
TOILET PAPER ROLL (+ EXTRA) IN EACH CABIN	
DECORATION ELEMENTS	NATURAL FLOWERS (NO ARTIFICIAL)
SPECIFIC FRAGRANCE	STICKS OR ANY OTHER ELEMENT*

**COMMENTS**

(\*) Hasta homologación del aroma corporativo, poner aromatización en los baños con problemas de olores

(\*\*) Pte homologación

**NH HOTELS**

SOAP DISPENSER	
PAPER TOWELS	
WASTEPAPER BASKET WITH LID	
TOILET PAPER ROLL (+ EXTRA) IN EACH CABIN	
DECORATION ELEMENTS	<b>NATURAL FLOWERS (NO ARTIFICIAL) OR GREEN PLANTS</b>
SPECIFIC FRAGRANCE	STICKS OR ANY OTHER ELEMENT*

**COMMENTS**

(\*) Hasta homologación del aroma corporativo, poner aromatización en los baños con problemas de olores

28

**NH COLLECTION**

NATIONAL PRESS	MINIMUM 2 TABLOIDS
SPORTS PRESS / FREE LOCAL PRESS	MINIMUM 2 TABLOIDS
ECONOMIC PRESS	MINIMUM 2 TABLOIDS
MAGAZINES IN LOBBY	MINIMUM 2 TABLOIDS
INTERNATIONAL / ENGLISH PRESS	ALL MAIN CITIES AND/OR INTERNAT. CUSTOMERS

**COMMENTS**

*El total de periodicos debe ser MINIMO el 10%-15% del numero total de habitaciones del hotel.*

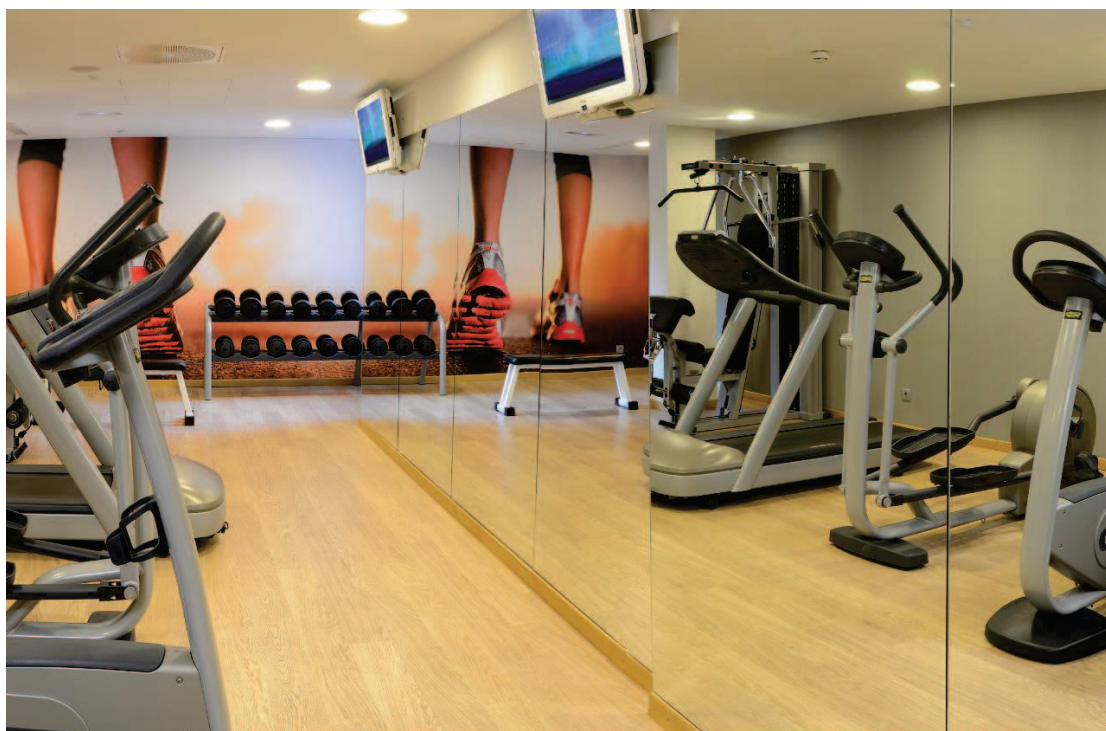
**NH HOTELS**


NATIONAL PRESS	MINIMUM 2 TABLOIDS
SPORTS PRESS / FREE LOCAL PRESS	MINIMUM 1 TABLOID
ECONOMIC PRESS	MINIMUM 1 TABLOID
MAGAZINES IN LOBBY	ONLY IF FREE MAGAZINES
INTERNATIONAL / ENGLISH PRESS	ALL MAIN CITIES AND/OR INTERNAT. CUSTOMERS


**COMMENTS**


*El total de periodicos debe ser MINIMO el 10%-15% del numero total de habitaciones del hotel*


SERVICE STANDARDS



 NH COLLECTION		
LAUNDRY SERVICE	FROM MONDAY TO SATURDAY (*)	<b>COMMENTS</b> (* ) Si el cliente entrega la prenda antes de las 9 a.m. se será devuelta el mismo día.
EXPRESS SERVICE 3 HOURS	FROM MONDAY TO SATURDAY (**)	
<b>IRONING SERVICE</b>	<b>ONE PIECE FOR FREE WILL BE OFFERED UPON CHECK IN (MAX. TO BE DELIVERED IN 2 HOURS)</b>	(**) El servicio express será entregado en 3 / 4 horas con cargo extra.
<b>NEWSPAPER OFFER UPON CHECK-IN</b>	<b>COST OF THE NEWSPAPER. NOT TO BE CHARGED IF ROOM RATE &gt; 200€</b>	
LUGGAGE ROOM	ALLOCATED AREA, NOT ACCESSIBLE FOR GUESTS	(***) El gimnasio (si está en el hotel) debe ofrecer <b>MINIMO</b> agua, fruta y toallas.
GYM	MINIMUM OPENING TIMES 7:00 - 22:00 (IN-HOUSE / OUTSOURCED) (***)	
AMENITIES ON DEMAND	AVAILABLE AT RECEPTION	
IRON BOARD ON DEMAND	AVAILABLE AT RECEPTION	

 NH HOTELS		
LAUNDRY SERVICE	FROM MONDAY TO FRIDAY (*)	<b>COMMENTS</b> (* ) Si el cliente entrega la prenda antes de las 9 a.m. se será devuelta el mismo día.
EXPRESS SERVICE 3 HOURS	FROM MONDAY TO FRIDAY(**)	
<b>NEWSPAPER OFFER UPON CHECK-IN</b>	<b>SOLO SERA OFRECIDO CUANDO SE PUEDA DAR EL SERVICIO. COST OF THE NEWSPAPER. NOT TO BE CHARGED IF ROOM RATE &gt; 200€</b>	(**) El servicio express será entregado en 3 / 4 horas con cargo extra.
LUGGAGE ROOM	ALLOCATED AREA, NOT ACCESSIBLE FOR GUESTS	
GYM	MINIMUM OPENING TIMES 7:00 - 22:00 (WHEN AVAILABLE) (***)	(***) El gimnasio (si está en el hotel) debe ofrecer <b>MINIMO</b> agua, fruta y toallas.
AMENITIES ON DEMAND	AVAILABLE AT RECEPTION	
IRON BOARD ON DEMAND	AVAILABLE AT RECEPTION	

 NH COLLECTION		
		<b>COMMENTS</b>

 NH HOTELS		
		<b>COMMENTS</b>

**NH COLLECTION**

TURN DOWN SERVICE	SUITES / JR. SUITES (VIP GUESTS)
BED OPEN	
CHOCOLATE ON THE DUVET COVER	*
FOOT TOWEL	NEXT TO BED
SLIPPERS	<b>ON THE FOOT TOWEL</b>
TOWELS CHANGE AND BATH CLEANING	

**COMMENTS**

Este servicio incluye el repaso del baño y limpieza y cambio de toallas (si es necesario). Se cerrarán las cortinas.

(\*) Chocolatina en proceso de homologación. De momento, cada hotel dejará el detalle que considere conveniente.

**NH HOTELS**

TURN DOWN SERVICE	OPTIONAL SUITES / JR. SUITES (VIP GUESTS)
BED OPEN	
CHOCOLATE ON THE DUVET COVER	*
FOOT TOWEL	NEXT TO BED
SLIPPERS	<b>ON THE FOOT TOWEL</b>
TOWELS CHANGE AND BATH CLEANING	

**COMMENTS**

Este servicio incluye el repaso del baño y limpieza y cambio de toallas (si es necesario). Se cerrarán las cortinas

(\*) Chocolatina en proceso de homologación. De momento, cada hotel dejará el detalle que considere conveniente.

F&B STANDARDS -BREAKFAST



**NH COLLECTION**

TOTAL OFFER OF COLD CUTS AND CHEESES	8 (WITH A MINIMUM OF 3 FOR EACH)	<b>COMMENTS</b> <i>Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas</i>
MARKETING MATERIAL	INDV. DISPLAY WHERE NEEDED DEFINED PER BU	

**NH HOTELS**

TOTAL OFFER OF COLD CUTS AND CHEESES	7 (MINIMUM OF 3 EACH)	<b>COMMENTS</b> <i>Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas</i>
MARKETING MATERIAL	INDV. DISPLAY WHERE NEEDED DEFINED PER BU	

**NH COLLECTION**

SELECTION OF CANAPEES, TAPAS OR SANDWICHES	3 TYPES	<b>COMMENTS</b> <i>Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas</i>
SMALL VARIATION & OFFER OF SALADS DRESSING	1 TYPE	
MARKETING MATERIAL	MAKE YOUR OWN OMELETTE	
MAKE YOU OWN OMELETTE STATION	YES/ FRESHLY MADE SIGN EN MESA CUANDO EL HOTEL NO TENGA SHOW COOKING	
ADD. MARKETING MATERIAL	INDV. DISPLAY WHERE NEEDED DEFINED PER BU	

**NH HOTELS**

SELECTION OF CANAPEES OR TOSTIES	2 TYPES	<b>COMMENTS</b> <i>Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas</i>
SALADS AND DRESSINGS	1 TYPE	
MARKETING MATERIAL	MAKE YOUR OWN OMELETTE	
MAKE YOU OWN OMELETTE STATION	YES/ FRESHLY MADE SIGN EN MESA CUANDO EL HOTEL NO TENGA SHOW COOKING	
ADD. MARKETING MATERIAL	INDV. DISPLAY WHERE NEEDED DEFINED PER BU	

## NH COLLECTION

SLICED FRUITS SIN PIEL	4 TYPES
HAND FRUITS	2 TYPES
TRANSPARENT & DIFFERENT JELLIES	3 TYPES
FRUITSALAD	1 TYPE
MARKETING MATERIAL	JELLY DISPLAY

**COMMENTS**

Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas

## NH HOTELS

SLICED FRUITS *	3 TYPES
HAND FRUITS	2 TYPES
TRANSPARENT & DIFFERENT JELLIES	3 TYPES
FRUITSALAD OR OTHER ADDITIONAL FRUIT	1 TYPE
MARKETING MATERIAL	JELLY DISPLAY

**COMMENTS**

Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas

(\* Fruta que es fácil de pelar (kiwi, melón, etc...), no irá pelado.

La fruta difícil de pelar (piña, naranja, etc...), irá pelada

37

## NH COLLECTION

YOGHURT ECOLOGICO	1 TYPE
TOPPINGS	9 TYPES
VARIATION OF MUESLI AND MONO PACKED CEREALS	4 TYPES
MILK, FLAVOURED MILK, SMOOTHIES AND DRINKING YOGHURT	6 TYPES
VARIATION OF YOGHURT MONO PACKED	2 TYPES
MARKETING MATERIAL	YOGHURT DISPLAY
HIGH RANGE YOGHURT / DRINKING YOGHURT (ACTIMEL, ACTIVIA, etc.)	2 TYPES
ADD. MARKETING MATERIAL	INDV. DISPLAY WHERE NEEDED DEFINED PER BU

**COMMENTS**

## NH HOTELS

YOGHURT ECOLOGICO	1 TYPE
TOPPINGS	9 TYPES
VARIATION OF MUESLI AND CEREALS	4 TYPES
MILK, FLAVOURED MILK, SMOOTHIES AND DRINKING YOGHURT	4 TYPES
VARIATION OF LOOSEN YOGHURT OR MONO PACKED	2 TYPES
MARKETING MATERIAL	YOGHURT DISPLAY
ADD. MARKETING MATERIAL	INDV. DISPLAY WHERE NEEDED DEFINED PER BU

**COMMENTS**

38

**nh COLLECTION**

SELECTION OF PASTRY, CROISSANTS & CAKES	6 TYPES
SELECTION OF BREAD ROLLS (MIN. WHOLE GRAIN, WHITE AND BROWN)	3 TYPES
DIFF. LOAF BREAD INCL. CUTTING BOARD AND KNIFE	2 TYPES
WHITE AND WHOLEMEAL TOAST	1 TYPE EACH
MARKETING MATERIAL	BAKERY DISPLAY

**COMMENTS**

*Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas*

**nh HOTELS**

SELECTION OF PASTRY, CROISSANTS & CAKES	6 TYPES
SELECTION OF BREAD ROLLS (MIN. WHOLE GRAIN, WHITE AND BROWN)	3 TYPES
DIFF. LOAF BREAD INCL. CUTTING BOARD AND KNIFE	2 TYPES
WHITE AND WHOLEMEAL TOAST	1 TYPE EACH
MARKETING MATERIAL	BAKERY DISPLAY

**COMMENTS**

*Las pinzas para servirse irán apoyadas en las bandejas*

**nh COLLECTION**

DIFF. FLAVOUR OF GLASS MONO PACKED JAMS, MARMALADE & HONEY	5 TYPES
BUTTER AND MARGARINE	1 TYPE EACH
GLUTEN FREE PRODUCTS	3 TYPES
MARKETING MATERIAL	GLUTEN FREE DISPLAY

**COMMENTS**

**nh HOTELS**

SELECTION OF JAMS, MARMALADE & HONEY	4 TYPES
BUTTER AND MARGARINE	1 TYPE EACH
GLUTEN FREE PRODUCTS	3 TYPES
MARKETING MATERIAL	GLUTEN FREE DISPLAY

**COMMENTS**

**NH COLLECTION**

REGULAR JUICES INCL. FRESH ORANGE JUICE*	4 TYPES
ANTIOX JUICES	2 TYPES
FRUITS IN A TALL VASE - ACCORDING TO JUICES IN FRONT	BEHIND THE JUICES
MINERAL WATER	STILL AND SPARKLING
SPARKLING WINE IN AN ICE BUCKET	
SPARKLING WINE AND JUICE GLASSES	

**COMMENTS**

\*El zumo de naranja recién exprimido será ofrecido proactivamente y servido a los clientes en la mesa

Los zumos irán en zona frío o en placas frío

**NH HOTELS**

REGULAR JUICES INCL. FRESH ORANGE JUICE	3 TYPES
ANTIOX JUICES	2 TYPES
FRUITS IN A TALL VASE - ACCORDING TO JUICES IN FRONT	BEHIND THE JUICES
MINERAL WATER	STILL AND SPARKLING
JUICE GLASSES	

**COMMENTS**

Los zumos irán en zona frío o en placas frío

**NH COLLECTION**

COFFEE SERVICE	<b>AUTOMATIC COFFEE MACHINE AND COFFEE TO BE SERVED AT TABLE</b>
FRESH SLICES OF LEMON, MINT, MILK AND SUGAR	BROWN SUGAR, WHITE SUGAR, SWEETENER
TEA VARIATION LOOSEN AND/OR TEA IN BAGS	8 TYPES
MARKETING MATERIAL	TEA DISPLAY
SELECTION OF LOCAL SPECIALITIES	3 TYPES (ADDITIONAL FLAVOURED SUGAR, CINAMON OR LIKEWISE TOPPINGS)

**COMMENTS**

(\* ) El café será ofrecido proactivamente por el camarero. El café se ofrecerá expresso o americano.

**NH HOTELS**

COFFEE SERVICE	<b>AUTOMATIC COFFEE MACHINE*</b>
FRESH SLICES OF LEMON, MINT, MILK AND SUGAR	BROWN SUGAR, WHITE SUGAR, SWEETENER
TEA VARIATION LOOSEN AND/OR TEA IN BAGS	8 TYPES
MARKETING MATERIAL	TEA DISPLAY
SELECTION OF LOCAL SPECIALITIES	3 TYPES (ADDITIONAL FLAVOURED SUGAR, CINAMON OR LIKEWISE TOPPINGS)

**COMMENTS**

(\* ) Cuando los recursos del hotel y/o la ocupación lo permita, el café podrá ser servido en mesa; se ofrecerá café expresso o americano

**NH COLLECTION**

SELECTION OF WARM DISHES EITHER THROUGH A BUFFET / SHOWCOOKING OR A LA CARTE MENU	6 DIFFERENT OPTIONS TO CHOOSE FROM *
MARKETING MATERIAL	"FRESHLY MADE" SIGN ON THE TABLE

**COMMENTS**

\* La selección de platos calientes será ofrecida poractivamente por el camarero en aquellos hoteles que no tengan Show Cooking.

**NH HOTELS**

SELECTION OF WARM DISHES EITHER THROUGH A BUFFET / SHOWCOOKING OR A LA CARTE MENU	4 DIFFERENT OPTIONS TO CHOOSE FROM
MARKETING MATERIAL	"FRESHLY MADE" SIGN ON THE TABLE

**COMMENTS**

**NH COLLECTION**

TABLE DRESS	LINEN RUNNER, TABLE MAT OR TABLE CLOTH
NAPKINS	CORPORATE PAPER DEFINED NAPKIN OR LINEN NAPKIN
CUTLERY	KNIFE and <b>SMALL SPOON (RIGHT)**</b> AND FORK (LEFT) OF NAPKIN
CONDIMENTS	SUGAR (WHITE, BROWN AND SWEETENER), SALT AND PEPPER ***
DECORATION	FRESH FLOWER (NOT ARTIFICIAL)
MARKETING MATERIAL	FRESHLY MADE(*)

**COMMENTS**

(\*) Solo aplica para los hoteles que no tienen Show Cooking  
 (\*\*\*) Las cajitas contenedoras de azúcar y edulcorante están en proceso de homologación. Solo se cambiarán en caso de necesitar reposición por mal estado de las actuales.

*Si el buffet y/o las mesas del restaurante Buffet son visibles desde la Recepción, tras el servicio deberán retirarse todos los utensilios de cocina (tostadoras, platos, etc) y deberán mantenerse las mesas sin montaje de desayuno.*

*Se incluirán en el desayuno 5 especialidades regionales, que pueden estar en una sola area o integradas en el buffet*

**NH HOTELS**

TABLE DRESS	TABLE MAT
NAPKINS	CORPORATE PAPER DEFINED NAPKIN
CUTLERY	KNIFE and <b>SMALL SPOON (RIGHT)</b> AND FORK (LEFT) OF NAPKIN
CONDIMENTS	SUGAR (WHITE, BROWN AND SWEETENER), SALT AND PEPPER **
DECORATION	FRESH FLOWER (NOT ARTIFICIAL) OR GREEN PLANT
MARKETING MATERIAL	FRESHLY MADE(*)

**COMMENTS**

(\*) Solo aplica para los hoteles que no tienen Show Cooking  
 (\*\*\*) Las cajitas contenedoras de azúcar y edulcorante están en proceso de homologación. Solo se cambiarán en caso de necesitar reposición por mal estado de las actuales.

*Si el buffet y/o las mesas del restaurante Buffet son visibles desde la Recepción, tras el servicio deberán retirarse todos los utensilios de cocina (tostadoras, platos, etc) y deberán mantenerse las mesas sin montaje de desayuno.*

*Se incluirán en el desayuno 5 especialidades regionales, que pueden estar en una sola area o integradas en el buffet*

**NH** COLLECTION & **NH** HOTELS

MARKETING MATERIAL	NINO HAPPY MATERIAL
NESQUIK DISPENSER (KEY ELEMENT)	1 DISPENSER
ASSORTMENT AND OFFER	ACCORDING TO CORPORATE AND BU STANDARDS
CUPS, PLATES, SAUCERS AND NAPKINS	HAPPY NINO
MARKETING MATERIAL	HAPPY NINO DISPLAY STANDING AND DIN A4 HORIZONTAL
MINI DOUGHNUTS & MUFFIN OR DANISH PASTRY, EITHER MONO PACKED OR LOOSE	2 DIFF. FLAVOURS
MONO PACKED DRINKS, YOGHURT BASED AND FRUIT BASED	2 DIFF. FLAVOURS
MONO PACKED CEREALS AND/OR MUESLI	3 DIFF. FLAVOURS
MONO PACKED MUESLI OR FRUIT BAR	2 DIFF. FLAVOURS
CANDY ITEM, LIKE GUMMY BEARS OR OTHERS	2 DIFF. FLAVOURS
FLAVOUR AND TASTE	ACCORDING TO BUSINESS UNIT

**COMMENTS**

Listado de los hoteles, por zona, que deben tener Kids Corner en documento adjunto.



**NH** COLLECTION & **NH** HOTELS

PLATE, BOWL AND CUP	NINO HAPPY
CUTLERY	KNIFE, FORK AND SPOON
ENTERTAINMENT	1 DRAWING PAD, 1 CRAYONS AND 3 OF THE DIFF. WRITING AND DRAWING SETS
ASSORTMENT AND OFFER	ACCORDING TO CORPORATE AND BU STANDARDS

**COMMENTS**



<b>NH COLLECTION</b>	
<b>MARKETING MATERIAL</b>	<b>EARLY BIRDS DISPLAY &amp; COFFEE TO GO CUPS</b>
<b>COMPLEMENTS</b>	CUTLERY, NAPKINS AND CHINA
<b>BAKERY</b>	CROISSANTS, JAM & MARMALADE
<b>JAM &amp; MARMALADE</b>	GLASS & MONOPACKED
<b>JUICES</b>	ORANGE JUICE
<b>MINERAL WATER</b>	STILL AND SPARKLING
<b>COFFEE / TEA SERVICE</b>	SELECTION OF TEAS AND FULLY AUTOMATIC COFFEE MACHINE, MILK & SUGAR
<b>FRUITS</b>	FRUIT SALAD & HAND FRUITS
<b>FLAVOUR AND TASTE</b>	<b>ACCORDING TO BUSINESS UNIT</b>

**COMMENTS**  
El Early bird debe ser visible desde la Recepción.



47



EARLY BIRD BREAKFAST

<b>NH HOTELS</b>	
<b>MARKETING MATERIAL</b>	<b>EARLY BIRDS DISPLAY &amp; COFFEE TO GO CUPS</b>
<b>COMPLEMENTS</b>	CUTLERY, NAPKINS AND CHINA
<b>BAKERY</b>	CROISSANTS, JAM & MARMALADE
<b>JAM &amp; MARMALADE</b>	MONOPACKED
<b>JUICES</b>	ORANGE JUICE
<b>MINERAL WATER</b>	STILL AND SPARKLING
<b>COFFEE / TEA SERVICE</b>	SELECTION OF TEAS AND FULLY AUTOMATIC COFFEE MACHINE, MILK & SUGAR
<b>FRUITS</b>	HAND FRUITS
<b>FLAVOUR AND TASTE</b>	<b>ACCORDING TO BUSINESS UNIT</b>

**COMMENTS**  
El Early bird debe ser visible desde la Recepción.

48

**NH COLLECTION**

SIGNATURE DISHES	3 DISHES
AMOUNT OF DISHES	MINIMUM 16 DISHES
TRAYS AND COLLECTION CARD	ROOM APETIT CORP. DEFINED
DRESSING AND LABELING	ROOM APETIT CORP. DEFINED
<b>CORP. DEFINED MARKETING ITEMS</b>	<b>ROOM APETIT CORP. DEFINED</b>
CONDIMENTS	GLASS MONO PACKED
DECORATION	FRESH FLOWER (NO ARTIFICIAL)
<b>FLAVOUR AND TASTE</b>	<b>ACCORDING TO BUSINESS UNIT</b>

**COMMENTS**

*No se puede utilizar cartas Room Apetit para Room Seervice que no sea Room Apetit (restauradores y/o proveedores externos) Es importante tener implantada la ultima versión del Room Apetit de Enero 2014*

**NH HOTELS**

SIGNATURE DISHES	3 DISHES
AMOUNT OF DISHES	MINIMUM 16 DISHES
TRAYS AND COLLECTION CARD	ROOM APETIT CORP. DEFINED
DRESSING AND LABELING	ROOM APETIT CORP. DEFINED
<b>CORP. DEFINED MARKETING ITEMS</b>	<b>ROOM APETIT CORP. DEFINED</b>
CONDIMENTS	
<b>FLAVOUR AND TASTE</b>	<b>ACCORDING TO BUSINESS UNIT</b>

**COMMENTS**

*No se puede utilizar cartas Room Apetit para Room Seervice que no sea Room Apetit (restauradores y/o proveedores externos) Es importante tener implantada la ultima versión del Room Apetit de Enero 2014*

**NH COLLECTION**

MARKETING MATERIAL	REMOVAL CARD
TRAY, CUTLERY AND CHINA	ACCORDING TO BU
BAKERY	BREAD BASKET
JAM & MARMALADE	GLASS MONO PACKED
ASSORTMENT AND OFFER	ACCORDING TO CORP. AND BU STANDARDS
DECORATION	FRESH FLOWER (NO ARTIFICIAL)

**COMMENTS**

**NH HOTELS**

MARKETING MATERIAL	REMOVAL CARD
TRAY, CUTLERY AND CHINA	ACCORDING TO BU
BAKERY	BREAD BASKET
JAM & MARMALADE	MONO PACKED
ASSORTMENT AND OFFER	ACCORDING TO CORP. AND BU STANDARDS
DECORATION	FRESH FLOWER (NO ARTIFICIAL)

**COMMENTS**

**NH COLLECTION**

		COMMENTS
TABLE DRESS	LINEN RUNNER OR TABLE CLOTH	
NAPKINS	LINEN NAPKIN	
CUTLERY	2 KNIFES (RIGHT) AND 2 FORKS (LEFT)	
GLASSES	WINE AND WATER GLASS	
WARE	BREAD PLATE	
CONDIMENTS	SALT AND PEPPER	
DECORATION	FRESH FLOWER (NOT ARTIFICIAL) AND CANDLE FOR DINNERS	
ASSORTMENT AND OFFER	ACCORDING TO CORP. AND BU STANDARDS	

**NH HOTELS**

		COMMENTS
TABLE DRESS	LINEN RUNNER OR TABLE CLOTH	
NAPKINS	LINEN NAPKIN	
CUTLERY	2 KNIFES (RIGHT) AND 2 FORKS (LEFT)	
GLASSES	WINE AND WATER GLASS	
WARE	BREAD PLATE	
CONDIMENTS	SALT AND PEPPER	
DECORATION	CANDLE FOR DINNERS	
ASSORTMENT AND OFFER	ACCORDING TO CORP. AND BU STANDARDS	

**NH COLLECTION**

EARLY BREAKFAST	5:00 - UNTIL ANTIOX BUFFET BREAKFAST OPENS
ANTIOX BUFFET BREAKFAST MONDAY TO SATURDAY	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)
ANTIOX BUFFET BREAKFAST SUNDAY AND BANK HOLIDAYS	7:00 - 12:00 (MINIMUM 4 HOURS)
BREAKFAST ROOM SERVICE MONDAY TO SATURDAY	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)
BREAKFAST ROOM SERVICE SUNDAY AND BANK HOLIDAYS	7:00 - 12:00 (MINIMUM 4 HOURS)
KIDS CORNER BUFFET (DEFINED HOTELS)	ACCORDING TO ANTIOX BREAKFAST BUFFET TIME TABLE
ROOM SERVICE MONDAY TO FRIDAY	END OF BREAKFAST - 23:00
ROOM SERVICE WEEKENDS AND BANK HOLIDAYS	END OF BREAKFAST - 23:00
24 HRS ROOM SERVICE	DEFINED DISHES
POINT OF SALE (BAR / LOUNGE / PUBLIC AREA)	FROM THE END OF BREAKFAST - 1:00
RESTAURANT LUNCH	12:00 - 16:00 (min. 2 hrs.)
RESTAURANT DINNER	18:00 - 24:00 (min. 4 hrs.)
IF NO+ POINT OF SALE / RESTAURANT	ACCORDING TO INDIVIDUAL HOTEL SPECIFICATION

**COMMENTS**

BREAKFAST BUFFET: 5 DIFFERENT LOCAL SPECIALITIES MUST BE INCLUDED IN THE BREAKFAST BUFFET  
F&B OFFER MUST BE FLAVOURED & TASTED ACCORDING BUSINESS UNIT

**NH HOTELS**

	FULL SERVICE	LIMITED	B&B 4* AND 3*
EARLY BREAKFAST	5:00 - UNTIL ANTIOX BUFFET BREAKFAST OPENS	5:00 - UNTIL ANTIOX BUFFET BREAKFAST OPENS	5:00 - UNTIL ANTIOX BUFFET BREAKFAST OPENS
ANTIOX BUFFET BREAKFAST MONDAY TO SATURDAY	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)
ANTIOX BUFFET BREAKFAST SUNDAY AND BANK HOLIDAYS	7:00 - 12:00 (MINIMUM 4 HOURS)	7:00 - 12:00 (MINIMUM 4 HOURS)	
BREAKFAST ROOM SERVICE MONDAY TO SATURDAY	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)	7:00 - 11:00 (MINIMUM 3 HOURS)	4*HOTELS 7,00-11,00 (MIN. 3 HORAS) 3* SOLO SI LA LEGISLACION OBLIGA
BREAKFAST ROOM SERVICE SUNDAY AND BANK HOLIDAYS	7:00 - 12:00 (MINIMUM 4 HOURS)	7:00 - 12:00 (MINIMUM 4 HOURS)	4*HOTELS 7,00-12,00 (MIN. 3 HORAS) 3* SOLO SI LA LEGISLACION OBLIGA
KIDS CORNER BUFFET (DEFINED HOTELS)	ACCORDING TO ANTIOX BREAKFAST BUFFET TIME TABLE	ACCORDING TO ANTIOX BREAKFAST BUFFET TIME TABLE	ACCORDING TO ANTIOX BREAKFAST BUFFET TIME TABLE
ROOM SERVICE MONDAY TO FRIDAY	12:00-23:00	18:00-24:00 (MINIMUM 5 HOURS)	-
ROOM SERVICE WEEKENDS AND BANK HOLIDAYS	12:00-23:00	EXTERNAL SUPPLIER POSSIBLE. 18:00 - 24:00 (MINIMUM 5 HOURS)	
24 HRS ROOM SERVICE	DEFINED DISHES AND HOTELS	LIMITED CONCEPT - ONLY DEFINED DISHES AND HOTELS	IF APPLICABLE SET UP AND HARDWARE ACCORDING TO BU STANDARDS
POINT OF SALE (BAR / LOUNGE / PUBLIC AREA)	12:00 - 24:00	18:00 - 24:00 (MINIMUM 5 HOURS) - 1 POS NEEDS TO BE OPEN / AVAILABLE	-
RESTAURANT LUNCH	12:00 - 16:00 (min. 2 hrs.)		
RESTAURANT DINNER	18:00 - 24:00 (min. 4 hrs.)		
IF NO POINT OF SALE / RESTAURANT	ACCORDING TO INDIVIDUAL HOTEL SPECIFICATION	OPEN BAR	

THANKS!

**NH** | HOTEL GROUP

