



## Utilização da ferramenta *request for proposal* (RFP) nas vendas de um hotel de negócios

Francivaldo dos Santos Albuquerque<sup>1</sup>, Maria do Socorro Coelho Bezerra<sup>2</sup>, Alexandre César Batista da Silva<sup>3</sup>, Giulia Cipolla Braulio<sup>4</sup>, Jeronymo José Libonati<sup>5</sup>

**Resumo:** O objetivo deste trabalho foi identificar os impactos nas vendas de um hotel de negócios com a utilização da ferramenta RFP. Metodologicamente o trabalho caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratório e descritivo; com relação aos procedimentos utilizou-se a pesquisa documental, a bibliográfica e o estudo de caso; com relação a abordagem do problema, apresenta-se como uma pesquisa mista. O estudo foi operacionalizado com a análise de dados financeiros e índices de desempenho da empresa, além de entrevista junto a gerente de vendas do hotel. Os resultados demonstram que apesar dos números apresentados não serem aparentemente significativos, quando analisados separadamente, são importantes em relação aos resultados gerais do hotel, mostrando o potencial da ferramenta. Pode-se concluir que os retornos auferidos comprovam impactos positivos para as vendas do hotel, pois a ferramenta influi não apenas nas vendas de hospedagem, mas também em setores como alimentos e bebidas, eventos, telefonia e lavanderia.

Palavras-chave: Hotelaria. Vendas. *Request for proposal*. Impactos.

## Using the request for proposal (RFP) tool in the sales of a business hotel

**Abstract:** The objective of this work was to identify the impacts on sales of a business hotel with the use of the RFP tool. Methodologically the work is characterized, as regards the objectives, as exploratory and descriptive; with respect to the procedures, the documentary, bibliographic and case study research was used; with regard to the problem approach, presents itself as a mixed research. The study was operationalized with the analysis of financial data and performance indices of the company, in addition to an interview with the hotel sales manager. The results show that although the numbers presented are not apparently significant, when analyzed separately, they are important in relation to the overall results of the hotel, showing the potential of the tool. It can be concluded that the returns obtained prove positive impacts for the sales of the hotel, since the tool influences not only sales of lodging, but also in sectors such as food and beverages, events, telephony and laundry.

**Keywords:** Hospitality. Sales. Request for proposal. Impacts.

---

<sup>1</sup> Docente da Universidade Federal do Pará (UFPA), Doutorando em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPE). valdo.a@gmail.com

<sup>2</sup> Docente da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Doutoranda em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPE). msocorrocb@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) . acbspe@uol.com.br

<sup>4</sup> Bacharela em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) . acbspe@uol.com.br

<sup>5</sup> Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutor em Ciências Contábeis (USP-SP) . jeronymolibonati@yahoo.com.br

## Introdução

A gestão de uma empresa hoteleira demanda uma integração de todos os setores da organização, a fim de que as metas estabelecidas sejam alcançadas e os resultados sejam os melhores possíveis. Porém, faz-se necessário que todos os envolvidos colaborem no processo, sejam integrantes do *front office*, sejam do *back office*, não há setores mais importantes ou menos importantes, uma vez que a sinergia do conjunto é que possibilita que os melhores resultados sejam atingidos.

Porém, como a principal receita de uma empresa hoteleira é a oriunda dos serviços de hospedagem, o setor de vendas é de vital importância para qualquer hotel. Assim, observa-se que este setor vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, pois na hotelaria tradicional os responsáveis pelo setor de vendas do hotel ligavam para inúmeras empresas, já que estas se apresentavam como clientes em potencial, e assim procuravam saber quem era o responsável pelo setor de viagens daquela empresa para que pudessem entrar em contato com esta pessoa e oferecer os serviços do seu hotel, prática denominada por Verret (2008) de *cold phone calls*.

Após o período dos *cold phone calls*, a nova prática dos hoteleiros foi considerar qualquer escritório de empresas perto do hotel como cliente em potencial. Para chegar a esse cliente, os representantes de vendas do hotel faziam visitas às pessoas de escritórios corporativos (VERRET, 2008).

Ao mesmo tempo em que todo esse processo foi acontecendo, também houve o desenvolvimento tecnológico e a chegada da *internet*, que veio revolucionar todos os procedimentos até então utilizados para as vendas. Surgiram os *sites* de busca, que logo foram aprimorados, possibilitando aos gerentes de vendas obterem, *online*, dados das empresas e das pessoas que eles precisavam entrar em contato, como também possibilitou que os gestores de viagens daquelas empresas pudessem verificar a necessidade de acomodações para os funcionários, entre outras questões, ou seja, estava disponível uma gama de informações através da internet, tornando obsoletos e desnecessários os *cold phone calls* e as visitas *in loco* que foram, aos poucos, diminuindo.

Por outro lado, da mesma forma que as empresas começaram a divulgar virtualmente seus dados, os hotéis também passaram a fazê-lo, oferecendo seus serviços através da *internet*, possibilitando assim que também os clientes passassem a analisar o que estava sendo oferecido, através de *websites*.

À medida que a internet avançava, surgiram alguns *sites* que permitiam aos viajantes a visualização de hotéis e tarifas, através de uma ferramenta de busca e alguns filtros de pesquisa, além da possibilidade de reservar um quarto através desta ferramenta, eliminando a necessidade de um intermediário, como uma agência de viagens. Isto cresceu muito rapidamente e à medida que se tornavam mais populares, estes *sites* começaram a exigir dos hotéis maiores comissões e cobrar por acordos de *merchandising* (PORTER-ROTH, 2002).

Isso fez com que os hotéis incrementassem seus *websites*, incluindo a ferramenta de *online booking*, para que dependessem cada vez menos das “agências de viagens *online*”, que era como estes sites eram denominados. Além dos sites de reservas *online*, surgiram os de críticas e de dicas para os viajantes. Tudo isso influenciou o modo como o processo de venda dos hotéis acontecia. Também ocorreram mudanças no perfil dos clientes e dos fornecedores, fazendo com que os hotéis precisassem se adequar a essa nova realidade.

Juntamente com todas estas inovações surgiram as *Requests for Proposal online (RFP)*, que podem ser utilizadas para qualquer atividade que envolva aquisição de produtos ou serviços. Uma RFP é uma solicitação de proposta técnica/comercial para aquisição de algum produto ou serviço. Nela devem conter elementos que possibilitem a tomada de decisão e mostrem os benefícios e riscos antecipadamente (PORTER-ROTH, 2002). De acordo com Golden-Romero (2007), pode-se dizer que uma RFP é mais do que uma simples solicitação de orçamento. Nela estão contidas informações sobre os fornecedores, como histórico da empresa, informações financeiras, capacidades específicas e referências de clientes.

Especialmente no caso da hotelaria, as RFPs podem estreitar a relação entre clientes (empresas) e fornecedor (hotel). Desse modo, empresas globais que buscam acomodação para seus funcionários em cidades do mundo inteiro têm a possibilidade de submeterem RFP aos hotéis, que podem escolher entre participar ou não do processo de *bidding*. Caso escolham participar da RFP, os hotéis podem incorrer em custos (acordos *fee*), uma vez que podem oferecer condições diferenciadas, como tarifas especiais, cortesias, *allotments* e diversas outras facilidades para os funcionários daquela empresa, fazendo com que o mesmo seja o escolhido para ser a acomodação preferencial da empresa naquela cidade.

Dessa maneira, não seria mais possível ignorar as transformações atreladas à tecnologia da informação para este setor e as modificações que esta evolução provoca nele. Sendo uma das principais mudanças o surgimento das RFPs *online*, como ferramenta de vendas paralela as já tradicionais. Então, diante do contexto apresentado, emerge a problemática norteadora do

presente estudo: Quais os resultados provenientes da utilização da ferramenta RFP nas vendas de um hotel de negócios, localizado em Recife-PE, sob a ótica do gestor de vendas?

Para responder ao problema proposto, o estudo tem como objetivo geral identificar os resultados provenientes da utilização da ferramenta RFP nas vendas de um hotel de negócios, localizado em Recife-PE, sob a ótica do gestor de vendas. Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: buscar na literatura os elementos inerentes a ferramenta RFP; segregar, por meio dos relatórios do sistema operacional do hotel estudado, os clientes oriundos de RFP e os que não têm sua produção atribuída a este tipo de ferramenta de venda; e analisar dados financeiros e índices de desempenho, como receita de hospedagem, quantidade de pernoites e diária média, obtidos com o uso da ferramenta de RFP.

Além da contribuição acadêmica que este estudo pretende trazer, disponibilizando literatura sobre o tema, a pesquisa também pode servir como base para que outras empresas do ramo de serviços, não só hotelaria, possam conhecer a ferramenta de RFP e obter informações sobre a mesma, que não são comumente disponibilizadas e por esse motivo, torna-se tão difícil de obtê-las. Portanto, justifica-se a execução da pesquisa e evidencia-se sua relevância, ao tratar de uma temática emergente que é o uso das RFPs no processo de vendas de hotéis.

## **Referencial Teórico**

### **Vendas em hotelaria**

O processo de vendas tem uma ligação direta com a comunicação, de acordo com Lara (2001) a venda pode ser identificada como um processo de comunicação pessoal, no qual o fornecedor do produto/serviço (vendedor) identifica e satisfaz as necessidades do cliente (comprador) para o benefício de longo prazo de ambas as partes. Isso pode ser considerado procedimento rotineiro para o pessoal de vendas em hotelaria, já que a negociação com os clientes gera benefícios em longo prazo tanto para o hotel/rede que receberá produção daquela empresa durante certo período de tempo, quanto para o cliente, que teve uma negociação satisfatória para suas necessidades.

Porém, um dos principais desafios enfrentados pelo gerente de vendas de um hotel é a gestão da capacidade do empreendimento, pois esta, que é definida já na fase do projeto do empreendimento, de acordo com Caon (2008, p. 63), “[...], representada pelo número de apartamentos ou quantidade de hóspedes que se pode atender, é fixa no curto prazo: variar essa

capacidade, [...], demandaria transformações na estrutura física do hotel e por um período de tempo de semanas ou mesmo meses”. O autor complementa evidenciando que a procura por essa capacidade fixa é algo que sempre varia, podendo ter um alto grau de variabilidade em mercados onde o movimento é muito sazonal.

Além disso, não se deve esquecer outra questão bastante importante, a “perecibilidade” do produto hoteleiro. Como não é possível estocar a capacidade do hotel, já que esta é considerada um serviço, “a capacidade ociosa eventualmente existente nunca mais poderá ser recuperada enquanto geradora de receita, gerando apenas custos fixos para o hotel” (CAON, 2008, p. 63).

Dessa maneira, tendo em mente que os dois elementos apontados, existem desafios quando se fala em gestão da capacidade de um empreendimento hoteleiro, a equipe de vendas deve estar atenta em como resolver estas questões, podendo, de acordo com Caon (2008, p.64): “tentar influenciar a demanda para ajustá-la à capacidade disponível e/ou; alterar a capacidade disponível ajustando-a às variações da demanda”.

Dentre esses elementos destaca-se o sistema de previsão de demanda que serve, entre outras coisas, para que se tenha uma noção futura para gestão adequada da capacidade de um hotel. Isso porque estas decisões podem envolver recursos físicos e para compra ou alteração de recursos desta natureza se requer antecedência, pois, segundo Caon (2008, p.75), “[...] há certa inércia, certo hiato, entre o momento em que se toma a decisão sobre algum aspecto das instalações e o momento em que a decisão efetivamente gera efeito”, então a forma como a demanda futura é alcançada chama-se previsão de demanda.

Outras atribuições importantes do setor de vendas em hotelaria são: a definição da política tarifária para clientes e a maximização de receitas para o hotel. Para Lara (2001, p. 143), “em hotelaria, normalmente os preços são definidos com base no valor máximo que o cliente pagaria pelo produto/serviço, em seguida, estabelecem tarifa acordo-negociada (preço de valor) para deixar o cliente com uma ‘vantagem especial’”.

Sobre precificação, Caon (2008, p. 95) afirma que “enquanto os custos do hotel são decorrentes da infraestrutura existente (custos fixos) e do nível de utilização da mesma, os preços praticados dependem fundamentalmente do ambiente concorrencial em que atua”. O autor ainda evidencia que o hotel é uma empresa “tomadora de preços”, isso significa que ele estabelece seus preços baseados em preços praticados por empresas concorrentes no mercado em que atua.

Para Lara (2001, p. 151) a definição de preços é uma das tarefas mais difíceis, pois “[...] Buscar um equilíbrio entre como se pode maximizar receita por meio de tarifas mais altas e, ainda assim, criar e cultivar demanda, é o que buscam os hotéis [...]”. Então, a autora afirma que “[...] o *yield management* é uma ferramenta essencial para incrementar a receita, que estabelece tarifas com base em oferta e demanda e no dinamismo competidor do mercado” (LARA, 2001, p. 154), sendo este realizado por meio de um efetivo gerenciamento de receitas.

Face o exposto, Cobra (1996, p. 47) comenta que “sem que essas funções estejam sendo adequadamente executadas, o volume de vendas pode até ser elevado, mas a produtividade pode ser baixa e o lucro insatisfatório”, ou seja, são elementos vários que devem ser considerados e ponderados, a fim de que o retorno esteja dentro dos objetivos traçados pela empresa.

### **Tecnologia da informação aplicada às vendas em hotelaria**

Para Verret (2008) não só o pessoal de vendas, mas os gestores do hotel em geral, têm a função de gerenciar a chamada “presença do hotel na *internet*”. Isso inclui não apenas o conteúdo que o próprio hotel disponibiliza e controla na *internet*, como o próprio *website* próprio da empresa, como também o que se fala do hotel na *internet*, por exemplo, *sites* de críticas, como o *Trip Advisor*.

Para um cliente particular ou uma pequena empresa, muitas vezes, apenas verificar a página da *web* do hotel e, no máximo, alguns telefonemas para esclarecer informações, são suficientes para concretizar a venda. Isso é interessante, pois com o aumento dos custos em geral e as empresas cada vez mais querendo diminuir seus gastos, algumas alternativas às visitas de vendas começaram a surgir. A substituição das visitas de vendas por outro mecanismo de comunicação com clientes se tornou algo comum (CASTRO; NEVES, 2010). É nesse processo que a tecnologia da informação se torna importante aliada ao setor de vendas em hotelaria.

Além dos RFPs, citadas anteriormente, existem diversas outras ferramentas que usam a tecnologia da informação para complementar a comunicação/relacionamento com clientes. Por exemplo, os *Customer Relationship Marketing* (CRM), “[...] que consiste em qualquer tecnologia de comunicação ou informação que ajuda a organização de vendas a desenvolver e executar processos para sustentar relacionamentos lucrativos de longo prazo” (CASTRO e NEVES, 2010, p. 145). Com isso, a tecnologia da informação ajudou a mudar o foco do setor de vendas em hotelaria, que antes estava no produto, para ser direcionado ao cliente.

Ainda para Castro e Neves (2010, p. 145) “a tecnologia da informação tem grande

potencial de aumentar a eficácia, eficiência e satisfação do consumidor, já que o processo de vendas é o processo de administração de informações sobre clientes, produtos, concorrentes, a empresa e os territórios”. Baseado nestes critérios é possível definir qual o potencial de um sistema de automação de vendas e porque uma empresa deveria implementá-lo.

### ***Request for proposal (RFP)***

As RFPs já existem há bastante tempo e não servem apenas aos propósitos da indústria hoteleira. Na verdade, este modelo de proposta é largamente empregado em indústrias que diferem bastante da hoteleira, e conseqüentemente, das de serviços. São mais comumente utilizadas por empresas pertencentes ao setor secundário da economia. Por exemplo, são utilizadas para prover cotação para compra de matéria prima, como toneladas de ferro, incluindo preços e condições de compra e pagamento de diferentes fornecedores, o que permite que se avalie a melhor proposta, de acordo com o que está sendo requisitado.

Delaqua (2009), lista os objetivos de uma RFP: (1) obter informações corretas para permitir robustez nas decisões empresariais; (2) decidir corretamente encaixando-se na estratégia para contratações da empresa; (3) alavancagem de poder de compra da companhia por obter um acordo favorável; (4) permitir uma gama mais ampla e criativa de soluções a serem consideradas.

Criar/responder a uma RFP é inevitável, uma vez que o objetivo do processo de uma RFP é que a equipe selecione a melhor e mais viável solução para sua organização. Ao longo do tempo o processo de RFPs tem evoluído, além de se ramificar para outros setores da indústria, a forma como ela é preenchida também mudou. Primeiramente, as RFPs eram enviadas em formato de cartas e preenchidas manualmente, o que demandava mais tempo e dava mais margem para erros durante todo o processo (MANDERFELD, 2012). Com a evolução da tecnologia da informação, essas propostas passaram a ser *online* (eRFPs), o que otimizou o processo e o deixou mais intuitivo.

Porém, não são todos que vêem as eRFPs como uma evolução positiva. Para Azavista (2011), tempo significativo pode ser perdido entre preparar e enviar uma RFP. Além disso, muitas vezes quando as RFPs são preenchidas *online* nem todos os modelos apresentam facilidades ao respondente, além de serem difíceis de compreender e podem ter custos atrelados ao processo.

Davis (2012), em seu artigo para a revista eletrônica *Business Travel News*, comenta sobre a função das RFPs na hotelaria para eventos: com a “erupção” das propostas de RFPs, os hotéis não só se sentem pressionados a acompanhar esta demanda, como também faz com que os clientes de eventos busquem cada vez mais por estratégias diferenciadas para destacar sua proposta das demais. A explosão das eRFPs é resultado de uma crescente popularização dos mecanismos oferecidos por companhias de tecnologia de eventos como a Cvent e a StartCite, entre outras, e o uso destas ferramentas para gerenciamento de eventos.

Ainda de acordo com Davis (2012), a cadeia internacional de hotéis *Marriot* recebeu em 2011, um incremento relativo a 44% de propostas em comparação ao ano anterior. O autor diz que cada hotel está lidando com esta “onda” de proposta de maneiras diferentes: realocando recursos internos, isto é, pessoal para responder aos eRFPs, ou até mesmo desenvolvendo tecnologia especializada para responder às questões sem intervenção humana. Essa “onda” de propostas tem sobrecarregado os hotéis e é denominada de “RFP *Season*”, acontece entre os meses de julho e setembro, que é quando a grande maioria das propostas são enviadas aos hotéis (DAVIS, 2012).

A “RFP *Season*” de um ano corresponde a negociação para o ano seguinte. As estratégias para se preencher propostas para o ano seguinte devem se basear em como o período será para as organizações que estão submetendo suas RFPs (HART, 2013). Dessa maneira, as RFPs devem ser consideradas não somente como simples propostas de negócios, que podem ou não dar certo, mas sim como uma estratégia competitiva, que poderá influenciar todo o planejamento de vendas do hotel em um futuro próximo.

## **Metodologia**

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva. Sobre os estudos descritivos, Gil (1999) afirma que estes visam a descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Para execução do trabalho as técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica se caracteriza pela utilização de materiais já publicados, “constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p. 65). Com relação a pesquisa documental Gil (1999, p. 66), diz que ela “[...] assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica”, já que se caracteriza por utilizar documentos elaborados com finalidades diversas, mas que são internos à organização.

Também foi feito um estudo de caso que, segundo Roesch (2006, p. 155), “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto [...]”. Para a presente pesquisa, foi escolhido apenas um empreendimento para estudo. “O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões (ROESCH, 2006, p. 200)”. A escolha de uma única empresa se justifica pela facilidade de acesso aos dados necessários à pesquisa e por limitações de tempo.

Com relação a abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como quantitativo que, de acordo com Richardson (1999, p. 70), é largamente utilizado para estudos descritivos, “naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”. A pesquisa apresenta algumas características que devem ser consideradas como qualitativas, já que além de um estudo descritivo, este também pode ser chamado de exploratório.

Então, diante do exposto, destaca-se que esta pesquisa se utilizou de análises quantitativas e qualitativas na consecução metodológica do estudo, a fim de elucidar a problemática proposta, sendo caracterizada como mista. O método utilizado para coleta de dados foi a entrevista, onde a pessoa entrevistada foi a gerente de vendas do hotel objeto do estudo. O roteiro de entrevista constava apenas de duas perguntas que abordavam temas gerais, como o resultado financeiro do hotel na ótica de vendas, relacionamento com clientes, importância das RFPs e seus resultados na prática. A entrevista foi gravada em áudio e transcrita a fim de sustentar a análise dos dados desta pesquisa.

Ainda com relação a coleta dos dados, também foram utilizadas informações oriundas do sistema operacional utilizado pela empresa estudada, obtidas através de relatórios e memorandos internos, para separar os dados a serem utilizados posteriormente.

## **Análise dos Dados**

O hotel escolhido como objeto de estudo para esta pesquisa localiza-se na região metropolitana da cidade de Recife, mais precisamente no bairro de Boa Viagem, onde está concentrada a maioria dos hotéis na cidade. Para melhorar a compreensão da análise o empreendimento estudado será denominado de “Hotel X”.

O Hotel X foi inaugurado há mais dez anos e faz parte de uma cadeia internacional de hotéis. O hotel possui mais de 100 unidades habitacionais (UHs), distribuídas em três diferentes

categorias: Suítes Superior, Luxo e Premium, além da Suíte Royal, que corresponde à presidencial. Ainda é possível classificar o Hotel X como um hotel de negócios, caso seja analisado o segmento de mercado e como um hotel superior, devido ao nível de serviço ofertado.

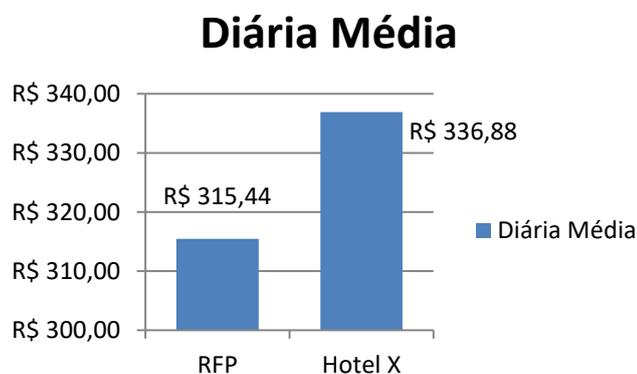
As variáveis escolhidas para serem utilizadas como parâmetros de análise dos dados foram: diária média, quantidade de pernoites e receita de hospedagem. Os dados obtidos a partir destas variáveis estão apresentados a seguir.

Primeiramente, foram averiguadas quais seriam as principais empresas, as quais enviaram RFPs para o Hotel X e que tiveram suas propostas aceitas. Para isso, o Relatório de Pernoites X Clientes foi utilizado. Dessa maneira, foi possível extrair os principais clientes do Hotel X e quais deles eram provenientes de RFPs. Após esta etapa, foi definido que seriam utilizadas apenas as cinco principais empresas provenientes de RFPs, pois há a possibilidade de se traçar um panorama da representatividade da ferramenta, além de simplificar a análise.

A seguir foram analisados critérios como diária média, receita de hospedagem e quantidade de pernoites utilizando um método comparativo entre o resultado apresentado pelos cinco principais clientes de RFP e o resultado geral do hotel. Além disso, também foram comparados os resultados entre os cinco principais clientes de RFP e os cinco principais que não utilizam as RFPs. Dessa maneira, foi possível verificar o impacto que os clientes provenientes desta ferramenta possuem sobre as vendas do Hotel X.

Para primeira análise, foi utilizada a diária média representativa dos cinco principais clientes de RFP e a diária média apresentada pelo Hotel X. Como é possível observar no gráfico 1, a diária média apresentada pelos principais clientes de RFP é 6,36% menor do que a diária média apresentada pelos outros clientes do Hotel.

**Gráfico 1** – Diária Média: Clientes RFP X Hotel X



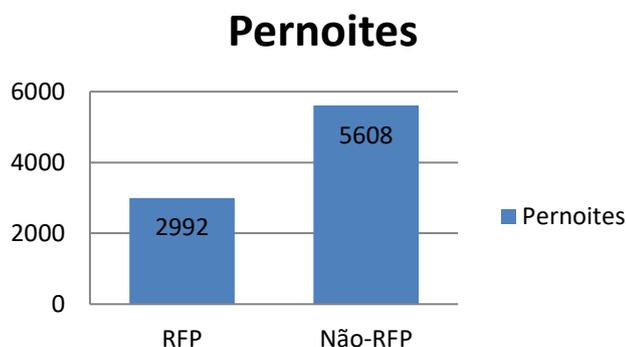
Fonte: Elaboração própria (2017)

De acordo com os valores evidenciados no gráfico 1, percebe-se que a DM dos clientes RFP é menor, o que ocorre em face dos clientes de RFP possuírem as tarifas-acordo mais baixas, por serem grandes produtores de *room nights*, por esse motivo, já era esperado que o resultado da comparação entre estas DMs fossem apresentar um resultado desta natureza, uma vez que o cálculo deste índice envolve tanto a quantidade de pernoites gerada, como o valor da diária.

Na sequência foi considerada a quantidade de pernoites, nessa análise foram comparadas a quantidade de pernoites produzidas pelos cinco maiores clientes RFP e os cinco maiores clientes Não-RFP e entre clientes RFP e o total de pernoites geradas pelo Hotel.

Observando o gráfico 2, é possível verificar que há uma diferença considerável entre a quantidade de pernoites produzidas pelas empresas que não possuem acordos através das RFPs em relação àquelas que possuem tal acordo. A diferença chega a ser de 46,64 pontos percentuais. Apesar de ser um número significativo, isso não deve excluir o fato de que as pernoites geradas pelos cinco principais clientes de RFP foram responsáveis por 6,83% do total de pernoites do Hotel X, como se pode observar no gráfico 3. Isso significa que apenas 5 clientes (clientes de RFP) produziram 2992 pernoites, dentro de um total de 43746 pernoites geradas por 1225 clientes que apresentaram produção no Hotel.

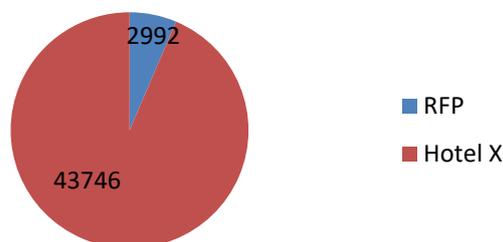
**Gráfico 2** – Pernoites: Clientes RFP X Clientes Não-RFP



Fonte: Elaboração própria (2017)

**Gráfico 3** - Pernoites: Clientes RFP X Hotel X

## Pernoites



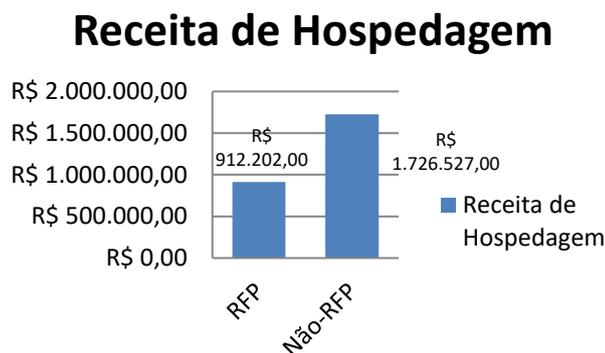
Fonte: Elaboração própria (2017)

Na opinião da gerente de vendas do Hotel X, apesar da tímida expressão percentual do resultado, analisando o todo produzido, deve-se considerar o potencial que esta ferramenta possui para o setor de vendas. Caso estas solicitações de RFP não tivessem sido respondidas, talvez o Hotel X tivesse produzido 2992 noites a menos no período em análise, ou outros clientes teriam sido responsáveis por esta produção. Isso poderia acarretar o não cumprimento das metas estabelecidas e a partir daí, todo o planejamento para o próximo ano seria afetado pelo resultado apresentado. O que deve-se levar em consideração é que apesar de não ser um número expressivo, dentro do resultado final, a produção proveniente dos acordos com Clientes RFP fizeram diferença no resultado das vendas do Hotel X.

Finalmente, na terceira análise, os dados foram dispostos a fim de apresentar uma comparação considerando o total de receita de hospedagem entre Clientes RFP e Clientes Não-RFP e entre Clientes RFP e o Hotel X.

A partir dos dados apresentados no gráfico 4, é possível inferir que o valor arrecadado com a cobrança de diárias por Clientes Não-RFP é bastante superior ao arrecadado por Clientes RFP. Isso pode ser justificado pelo mesmo motivo apresentado na análise da DM entre os mesmos clientes, pois clientes com acordo através de RFPs, geralmente possuem tarifas menores do que os que não possuem acordo através desta ferramenta, e como o total de pernoites de Clientes RFP também não ultrapassa a dos Clientes Não-RFP, essa disparidade entre valores se torna evidente.

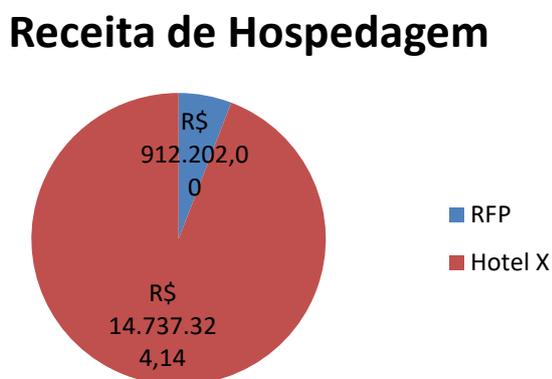
**Gráfico 4 - Receita de Hospedagem: Clientes RFP X Clientes Não-RFP**



Fonte: Elaboração própria (2017)

Mais uma vez, é necessário que se analise o todo a fim de verificar os resultados da ferramenta de RFP no resultado do Hotel X. Analisando o gráfico 5, pode-se perceber que as receitas de hospedagem produzidas pelos cinco maiores clientes provenientes de RFP, somadas, significam 6,19% da receita total de hospedagem produzida por todos os 1225 clientes que utilizaram o Hotel.

**Gráfico 5 – Receita de Hospedagem: Clientes RFP X Hotel**



Fonte: Elaboração própria (2017)

Sobre o resultado de 6,19% da produção de receita de hospedagem dos clientes de RFP, a gerente de vendas do Hotel X afirma que:

Não é só a gente analisar esses 6%. É a gente analisar o que talvez, se a gente não tivesse feito esse cadastro, não seria só esses 6% que a gente deixaria de ganhar. A gente perderia muito mais [...]. Isso quando se fala apenas em receita de hospedagem, porque a gente sabe que isso está atrelado a outros setores do hotel, como o setor de eventos, alimentos e bebidas, frigobar, lavanderia [...].

De acordo com as três análises anteriores, é possível perceber que apesar de se apresentarem em percentuais menores, quando comparados ao restante dos clientes que não possuem acordos firmados através da ferramenta de RFP, os clientes de RFP possuem representação significativa quando compara-se o resultado destes com o resultado total do hotel, seja sob a visão do total de pernoites, como também da receita de hospedagem.

Com relação a entrevista feita com a gerente de vendas do Hotel X acerca da utilização da ferramenta RFP e os impactos nas vendas, foi possível inferir algumas informações a seguir destacadas.

No que concerne à necessidade de responder as solicitações de RFP, sobretudo num contexto globalizado, onde as empresas buscam a cada dia minimizar seus custos e expandir seus negócios, a gerente de vendas relata que,

[...] a negociação vai sendo cada vez mais global, porque eles entendem que quando se negocia um volume maior, eles vão conseguir preços menores e muitas empresas para forçar os fornecedores a participarem elas estão realmente cortando, no caso dos hotéis, cortando os hotéis de participação, de receber reservas dessas empresas caso eles não preencham ou não participem do processo de RFP. Então, o que deve ser analisado nesse ponto é que sem dúvida existiria perda [...].

Observa-se, pelo exposto, a necessidade premente dos hotéis aderirem ao processo de RFP se não quiserem perder uma fatia de mercado que cresce a cada dia e que pode ser o ponto de partida para diversas outras negociações além da hospedagem, a exemplo de eventos.

Por este também ser um processo que demanda tempo e atenção, a gerente de vendas do Hotel X comenta sobre a mudança do pessoal do setor de vendas. Além da função operacional, também são atribuídas funções gerenciais e estratégicas, pois tais negociações envolvem planejamento futuro. Dessa maneira, assim como existem pessoas, dentro do setor de vendas, que se dedicam principalmente aos canais de vendas, deve existir alguém responsável para atender as solicitações de RFP. Ela comenta que antes ela mesma respondia a apenas cinco solicitações desse tipo por ano e que com o processo de modernização das solicitações e as mudanças que ocorreram, é necessário que exista uma pessoa que se dedique exclusivamente às RFPs.

O processo de modernização ao qual a gerente de vendas do Hotel X se refere está ligado também não só na mudança da estrutura de pessoas dentro dos hotéis para responder tais solicitações, como também dentro das próprias empresas que enviam as RFPs para os hotéis. Ainda é comum que o setor de compras detenha o controle dos custos com viagens de funcionários. Isso significa que a mesma pessoa que faz compras de material para escritório,

por exemplo, tenha a responsabilidade de lidar com os custos de transporte aéreo e tarifas para hospedagem. Muitas vezes, esta pessoa não tem o conhecimento necessário para conduzir esse tipo de negociação.

Desse modo, as RFPs também podem isentar a responsabilidade desta pessoa, pelo menos, em relação a parte da negociação de valores e verificação de disponibilidade. Isso faz com que as solicitações sejam cada vez mais práticas, uma vez que não há necessidade de fazer diversas cotações, pois a empresa já tem conhecimento da sua tarifa acordo e algumas vezes, até firma acordos que além de tarifas incluem disponibilidade de uma certa quantidade de apartamentos garantidos por dia para sua utilização.

Ainda segundo a gerente de vendas do Hotel X, a tendência do mercado é cada vez mais aceitar esta ferramenta e aperfeiçoar o seu uso. Ela acredita que, no futuro, talvez as negociações nem passem mais pelas mãos dos gestores de viagens das empresas, pois elas serão realizadas unicamente através das propostas de RFPs.

## **Conclusão**

O principal objetivo deste estudo foi investigar o impacto da utilização da ferramenta de RFP nas vendas do hotel estudado. Este objetivo foi cumprido, pois ao analisar os dados obtidos através do estudo de caso do Hotel X, ficou evidente que esta ferramenta possui influência sobre pelo menos dois, dos três itens que a pesquisa se propôs a investigar (diária média, quantidade de pernoites e receita de hospedagem).

O índice de desempenho da Diária Média não se mostrou um bom parâmetro para análise, uma vez que seu cálculo envolve a divisão entre o valor arrecadado com as diárias e o total de unidades habitacionais vendidas. Por esse motivo, como já explicado anteriormente, a DM dos Clientes de RFP sempre será mais baixa do que a dos Clientes Não-RFP, em face dos primeiros apresentarem valores menores em relação às suas tarifas-acordo, além disso, pelo mesmo motivo, quando comparadas a DM apresentada pelo Hotel X no ano estudado, a DM dos Clientes de RFP também apresenta-se menor. Porém este já era um resultado esperado, uma vez que os clientes RFP são corporações globais e que possuem um montante de hospedagem considerável, o que compensa a redução na tarifa.

Apesar de ter sido necessário excluir os resultados sobre DM da pesquisa, o restante dos dados coletados, como a receita de hospedagem e o total de pernoites, serviram de parâmetros para a análise de maneira bastante satisfatória, uma vez que possibilitaram uma visão clara e

simplificada dos resultados que podem ser obtidos quando se utiliza a ferramenta de RFP em um hotel de negócios, como o Hotel X.

Analisando tais dados, foi possível perceber que apesar de não evidenciar valores expressivos, quando consideradas a receita de hospedagem e o total de pernoites, a produção oriunda dos clientes de RFP é relevante para as vendas da empresa, uma vez que sem essa produção garantida pelos acordos RFP o hotel talvez não tivesse obtido o resultado que apresentou no período em análise. Além disso, acordos com empresas firmados através da ferramenta de RFP não trazem apenas produção de hospedagem, mas também podem aumentar e estimular o consumo de produtos e serviços atrelados a ela como realização de eventos no hotel, telefonia, lavanderia, consumo de alimentos e bebidas, entre outros.

De acordo com a visão da gerente de vendas do Hotel X, as RFPs podem não só ser consideradas práticas para todos os envolvidos no processo, uma vez que diversos fatores são pré-definidos e não precisam ser consultados a cada solicitação de hospedagem, como tarifas, categoria de apartamentos, políticas do hotel, infraestrutura oferecida e localização, além de outros que são específicos de acordo com cada proposta/empresa; como também podem representar vantagem competitiva para o hotel ganhador da proposta daquela empresa, pois vencer a proposta, na grande maioria das vezes, significa que aquele hotel se torna o preferencial desta empresa nesta localidade e isto garante ao empreendimento hoteleiro produção praticamente garantida daquele cliente durante a vigência do acordo.

Assim, foi possível concluir que os retornos auferidos comprovam impactos positivos para as vendas do hotel de uma forma geral, pois a ferramenta não possui influência apenas nas vendas de hospedagem, como também em outros setores como alimentos e bebidas, eventos, telefonia e lavanderia.

Mesmo conseguindo resultados que podem ser considerados satisfatórios, as limitações desta pesquisa foram muitas. Além da falta de literatura especializada sobre o tema, não só na língua portuguesa, quanto na língua inglesa também, mais especificamente sobre RFPs em hotelaria, apenas um empreendimento foi estudado, pois levantar dados sobre o sobre valores de vendas em hotelaria, muitas vezes significa ter acesso a informações confidenciais, ou são informações que os gestores dos hotéis normalmente não repassam para pessoas que não fazem parte da organização. Então, a análise só foi possível de ser realizada no hotel que um dos pesquisadores trabalha, sendo possível o acesso às informações necessárias para conduzir a pesquisa.

Apesar do acesso ilimitado à fonte de dados, não existem documentos ou relatórios que apresentem a produção de Clientes provenientes de acordos RFP, pois esta produção é resultante não só destes acordos como também dos métodos tradicionais de vendas em hotelaria. Por esse motivo, foram utilizados relatórios extraídos do sistema operacional do Hotel X, assim como memorandos internos e estas informações foram filtradas manualmente pelos pesquisadores, para que apenas os dados referentes aos clientes selecionados, os de RFP, pudessem ser levados em consideração, o que se caracterizou como fator limitante do estudo, uma vez que não foi possível contemplar todas as empresas que tiveram transações com o hotel através de RFP.

Pelos motivos apresentados, recomenda-se que o público acadêmico faça mais pesquisas sobre o tema RFP em hotelaria, pois sua eficácia pôde ser comprovada neste estudo de caso, o que faz com que o tema mereça atenção especial. Além disso, a geração de mais literatura especializada sobre o assunto pode motivar mais pesquisadores a vir a conhecer e estudar as RFPs em hotelaria. Pode também auxiliar estudantes da área a adquirir maiores conhecimentos sobre práticas atuais de vendas em hotelaria, além de ajudar aqueles que já estão no mercado e lidam com esta ferramenta e que gostariam de saber um pouco mais sobre ela e os resultados que podem ser obtidos em outros empreendimentos hoteleiros.

## Referências

- AZAVISTA. How to improve your RFP process. *Azavista*, agosto. 2011. < <http://www.azavista.com/blog/31/How-To-Improve-Your-RFP-Process>>. Acesso em: 20 agosto 2013.
- CAON, Mauro. **Gestão estratégica dos serviços hoteleiros**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CASTRO, Luciano Tomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COBRA, Marcos. **Como estimular e controlar vendas**. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.
- DAVIS, Chris. **E-RFP Eruption: shifting meeting sourcing strategies as online leads swamp hoteliers**. *Business Travel News*, maio. 2012. < <http://www.businesstravelnews.com/Corporate-Meetings-News/E-RFP-Eruption--Shifting-Meeting-Sourcing-Strategies-As-Online-Leads-Swamp-Hoteliers/?a=proc>>. Acesso em: 21 agosto 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDEN-ROMERO, Pat. **Hotel convention sales, services, and operations**. EUA: Paperback, 2007.

HART, Tim. The travel click perspective. *Travel Click*, maio. 2013. < [http://marketing.travelclick.com/pr/perspective\\_may\\_2013.pdf](http://marketing.travelclick.com/pr/perspective_may_2013.pdf)>. Acesso em: 18 agosto 2013.

LARA, Simone. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

MANDERFELD, John. It's RFP season: are you ready? Twelve ways to be sure. *Hotel Business Review*. 2013. < [http://hotelexecutive.com/business\\_review/1294/it%E2%80%99s-rfp-season-are-you-ready-twelve-ways-to-be-sure](http://hotelexecutive.com/business_review/1294/it%E2%80%99s-rfp-season-are-you-ready-twelve-ways-to-be-sure)>. Acesso em: 20 agosto 2013.

PORTER-ROTH, Bud. **Request for proposal: a guide to effective rfp development**. UK: Addison Wesley, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERRET, Carol. **Hotel sales and revenue management book 2.0**. EUA: Paperback, 2008.

#### Como citar este artigo (Formato ABNT):

ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos; BEZERRA, Maria do Socorro Coelho; SILVA, Alexandre César Batista da; BRAULIO, Giulia Cipolla; LIBONATI, Jeronymo José. Utilização da ferramenta request for proposal (RFP) nas vendas de um hotel de negócios. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.44, p. 22-39. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 12/12/2018;

Aceito: 14/12/2018