



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

Análise do processo evolutivo empresarial: um estudo do Hotel Alfa¹

Elisa Wypes Sant´Ana de Liz²
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Laira Taísa Stock³
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Resumo

O processo evolutivo das empresas, de pequenas para grandes transpondo os estágios do ciclo de vida, deve ser percorrida ao longo de sua existência, sofrendo influência dos padrões de investimentos e tomadas de decisões das organizações. O objetivo deste estudo é analisar o processo evolutivo de uma empresa determinando em que fase do ciclo de vida a empresa hoteleira se encontra, por meio da análise das demonstrações financeiras e seu desempenho por indicadores que medem as vendas e o lucro do empreendimento em determinado período de tempo, tendo como objeto de estudo, o produto Hotel Alfa, doravante assim denominado para garantir a privacidade da empresa. Para tanto, foram calculados e analisados os indicadores de rentabilidade do hotel com base nas informações do demonstrativo do exercício dos últimos dez anos, além da realização de entrevistas semi-estruturadas para obter informações sobre os procedimentos de marketing. As informações foram projetadas em um proposto, com base no modelo metodológico proposto por Sandhusen (2003), que demonstrou não existir uma correlação positiva, identificada na análise de indicadores de performance da empresa, o que posiciona o referido hotel entre uma e outra fase do ciclo de vida.

Palavras-chave: Marketing; Planejamento Estratégico; Performance Empresarial; Ciclo de Vida.

1 Introdução

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde sua criação até sua transformação em uma instituição efetivamente consolidada (LEZANA, 1996). Assim sendo, as organizações evoluem de pequenas para grandes transpondo os estágios de seu ciclo de vida, seguindo padrões previsíveis que são, em essência, seqüenciais, consistido basicamente de introdução, crescimento, maturidade e fases de declínio, propiciando em cada fase, ameaças e oportunidades, as quais devem ser superadas para manter a rentabilidade do negócio. (DAFT, 1999 e SANDHUSEN, 2003).

¹ T Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

² Elisa Wypes Sant´Ana de Liz, aluna do programa de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Email:wypess@gmail.com

³ Laira Taisa Stock, aluna do programa de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Email:lairataisa@yahoo.com.br

A duração do ciclo de vida das empresas pode ser breve ou estender-se por décadas, sendo que uma das maiores contribuições das análises dos mesmos é a identificação de novas oportunidades que permitam a empresa iniciar um período de crescimento, adaptando-se as mudanças sem perder seu foco, pautadas em sua missão e suas metas (KOTLER, 2002).

A exploração bem sucedida da empresa durante todas estas fases requer mudanças na administração, no marketing e no controle financeiro. A atenção da administração deve constantemente estar focada no monitoramento dos lucros de modo que as estratégias sejam formuladas com base na otimização da empresa. Esta evolução gráfica da história da empresa não possui um estereótipo embora demonstre freqüentemente as características descritas que podem prever as características prováveis do desempenho da mesma no mercado. (CUNNINGHAM, 1969)

A relevância deste estudo pauta-se na afirmação de que os padrões de investimentos das organizações estão vinculados ao ciclo do negócio e, conseqüentemente, ao processo de tomada de decisões, inclusive em ações de marketing (CHURCHILL et. al, 2003). Assim sendo, o objetivo deste estudo é analisar o processo evolutivo de uma empresa, por meio do estudo de seus demonstrativos e análise de sua performance, tendo como objeto de estudo, o produto Hotel Alfa.

Para realizar o estudo, foram calculados e analisados os indicadores de lucratividade e rentabilidade do hotel com base nas informações do demonstrativo do exercício dos últimos dez anos, além da realização de entrevistas semi-estruturadas com colaboradores do mesmo, para o cruzamento dos dados. As informações foram projetadas em um gráfico adaptado do modelo metodológico proposto por Sandhusen (2003), que propõe em seu estudo instrumentos que permitam a análise das mudanças de comportamento que ocorrem durante o crescimento e envelhecimento de uma empresa.

Os indicadores mostram que o processo evolutivo desta empresa hoteleira, oscila entre uma e outra fase do ciclo de vida, e que as variáveis analisadas não conseguem determinar efetivamente a fase em que a empresa se encontra. A não observância e a falta de análise das demonstrações financeiras são fatores determinantes para esses resultados. Também foi observado que o hotel apesar de desenvolver promoção e vendas, demonstra que as estratégias não são eficientes o que implica na falta de um planejamento efetivo de marketing, que no contraponto traria benefícios valiosos para evolução do mercado.

2 Planejamento Estratégico de Marketing

A composição das estratégias de marketing deve ser modificada para atender as necessidades do cliente em cada fase evolutiva da organização. Para que se compreenda a necessidade de relacionar o processo evolutivo das organizações com a estrutura do planejamento estratégico de marketing, faz-se necessário mencionar que o marketing fundamenta-se na identificação das necessidades específicas do cliente buscando correspondê-las, vinculando-as aos recursos disponíveis, de maneira individualizada (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Mais do que isso, o marketing objetiva o crescimento em receitas lucrativas para a empresa, identificando, avaliando e selecionando as oportunidades de mercado para então estabelecer as estratégias que alcancem proeminências, senão domínio, nos mercados-alvos. (KOTLER, 2001).

Churchill et. al (2003) e Sandhusen (2003) corroboram quando conceituam marketing como a criação de oportunidades de troca, harmonizando os elementos de seu composto por meio dos processos de planejamento e execução da concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Ao criar tais oportunidades, criam também utilidades e preenchem lacunas para oferecer produtos aos clientes, quando, onde e como eles quiserem.

Ainda, como um aspecto fundamental de marketing como uma filosofia de negócio é a importância da ênfase na rentabilidade, em oposição ao volume de vendas, ou seja, considera-se o nível de rentabilidade resultante de transações acumuladas e não o volume de unidades vendidas (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Diferentemente da indústria, o produto turístico, de hospedagem e lazer, foco deste estudo, lida com um produto que possui características específicas que o diferenciam dos demais bens vendidos no mercado, sendo elas: intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade (COOPER et al., 2001).

Assim sendo, o marketing do produto turístico compreende, pois, a descoberta daquilo que os turistas desejam (pesquisa de mercado), o desenvolvimento de serviços turísticos adequados (planejamento do produto), a informação aos turistas sobre o que está disponível (publicidade e promoção) e a orientação sobre os locais onde podem comprar os serviços (canais de distribuição (...)) de modo que a estes sejam atribuídos valor (preço) e a empresa de turismo lucre, atingindo suas metas. (BENI, 2002)

3 A Concepção do Ciclo de Vida da Empresa

Uma empresa pode obter sucesso sem ter que necessariamente modificar seu tamanho, o que leva a crer que não há uma inter-relação entre sucesso e crescimento empresarial. Porém, isso não significa que a empresa não tenha que modificar suas estruturas nem se atualizar tecnologicamente e realizar investimentos em larga escala para que consiga crescer e se manter competitiva no mercado adequando-se à evolução deste e do seu meio em geral (LEZANA, 1996).

A esta evolução, na qual a empresa necessita se adaptar, insere-se o conceito central de mudança organizacional, sendo que há duas maneiras de lidar com essas mudanças: controle e flexibilidade. Quando jovens, as organizações são bastante flexíveis, porém, nem sempre são controláveis. Ao passo que amadurecem, assim como os seres vivos, as empresas passam a ter mais controle, todavia, menor flexibilidade. O alcance da flexibilidade e da “controlabilidade” como ponto de equilíbrio, é considerado o encontro das vantagens da juventude e da maturidade, ou seja, o alcance da plenitude. (ADIZES, 1996 e CORRÊA et. al 2002), o que ilustra a figura 1.

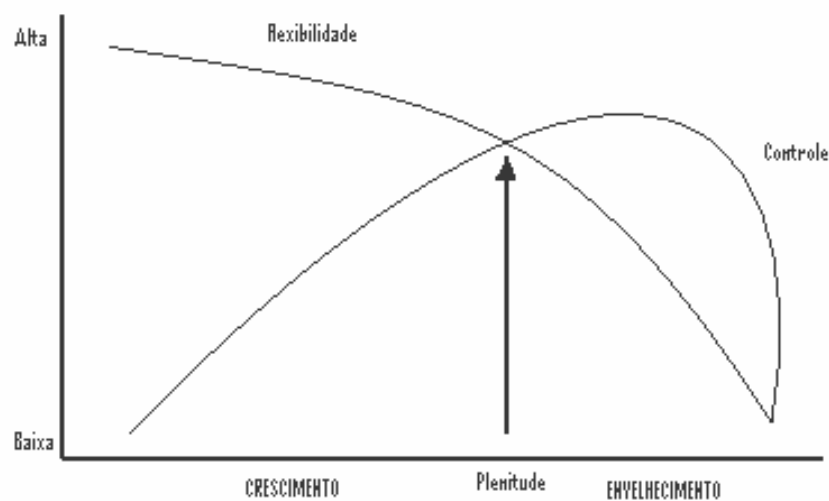


Figura 1 – A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento

Fonte: Adizes, (1996, p. 2)

A diminuição da flexibilidade e o aumento do controle resultam na redução da capacidade de obter e produzir resultados. A perda da flexibilidade e o aumento do controle levam a empresa a passar da fase de crescimento, para a de envelhecimento onde as características de atuação mercadológica são mais passivas destacam-se e a satisfação por resultados em curto prazo, relativamente garantidos, porém, medíocres. Percebe-se então a necessidade da realização de uma análise dos investimentos de capital bem como dos

indicadores de desempenho da empresa para que seja efetuada uma reestruturação de seu planejamento estratégico e, conseqüentemente, retome o seu crescimento.

Entretanto, para que a empresa seja rentável, faz-se necessário compreender seu ciclo evolutivo, o qual se trata de uma representação gráfica de estágios históricos de vendas e lucros da empresa, destacando-se as oportunidades e ameaças as quais surgiram ao longo de cada processo. Existem vários modelos que objetivam caracterizar esta evolução que a empresa passa durante toda a sua existência, cada qual mencionando determinados estágios, os quais são analogicamente comparados aos estágios de vida dos seres vivos, o que demonstra a instabilidade do processo: **introdução, crescimento, maturidade e declínio**. (LEZANA, 1996 e CHURCHILL et. al, 2003).

O estudo do ciclo de vida das organizações já é de longa data. Diversos escritores já pesquisaram sobre o assunto, contudo, sob óticas distintas. O estudo ainda foca sobremaneira o setor industrial em detrimento do setor de serviços. Percebe-se também que a abordagem do assunto segue uma linha de pensamento tal que permite que muitos escritores corroborem entre si, havendo somente alguma divergência na nomenclatura dada a cada fase do processo evolutivo. Para este estudo, foram selecionados alguns pesquisados, os quais mencionam as fases evolutivas de uma empresa descritas a seguir: Cunningham (1969), Hayes & Wheelwright (1979), Adizes (1996), Lezana, (1996), Bowersox & Closs (2001), Daft (2001), Kotler (2002), Corrêa et. al (2002), Churchill et.al (2003), Sandhusen (2003), Golder & Tellis (2004).

3.1 Fase 1 – Introdução

A empresa deixa de ser apenas uma idéia e passa a operar e produzir resultados, assumindo os riscos do negócio. Os custos costumam ser elevados, o fluxo de caixa negativo e as vendas, uma crescente. Um dos maiores desafios desta fase é manter dinheiro suficiente entrando para cobrir as despesas. O volume em investimentos ainda é alto, seja em instalações e equipamentos, ou em marketing que nesta fase objetiva atrair inovadores e opinião de líderes. O grande volume de propaganda e promoção visa tornar a empresa visível para os clientes potenciais para torná-los em clientes atuais.

3.2 Fase 2 - Crescimento

Assim como um adolescente, neste período a empresa tenta estabelecer sua independência, tendo por principal objetivo ampliar a distribuição e as possibilidades alternativas da mesma. Há um aumento da demanda e o lucro passa a ser vislumbrado, além

da ampliação dos canais de distribuição, promoção mais massificada e benefícios competitivos. Enfatiza-se o equilíbrio entre custo e serviço prestado, sendo esta a fase para traçar o ponto de equilíbrio da empresa. Quando o volume de vendas alcançar a capacidade de produção instalada da empresa, esta fase terá sido concluída. Este é o momento em que a empresa opta em continuar crescendo ou a permanecer neste patamar de negócios.

3.3 Fase 3 - Maturidade

Chegada à **plenitude**, o ponto mais favorável do ciclo de vida da empresa, quando a organização consegue estabelecer um equilíbrio entre flexibilidade e autocontrole, passando a possuir intensa concorrência, as vendas se estabilizam e o mercado pode se tornar saturado. O marketing deve manter a vantagem competitiva e os lucros associados a essa vantagem. As vendas sobem mais gradualmente até atingir um platô. A concorrência propicia lentidão no aumento das vendas podendo caracterizar um início de declínio das mesmas, nesta fase. Também pode ocorrer a redução no preço do produto, devido à concorrência, fazendo com que os custos igualem-se aos lucros, ou seja, a empresa passa a perder sua rentabilidade.

3.4 Fase 4 – Declínio

A redução na participação de mercado, fluxos de caixa negativos e alta rotatividade caracterizam o início da fase de **declínio**, onde a demanda se reduz devido à presença de concorrentes mais atraentes no mercado. O declínio nas vendas faz com que a empresa procure formas alternativas de manter o produto lucrativo, sendo uma delas, o corte dos custos. A empresa passa a não gerar recursos suficientes para manter-se. Justifica-se somente pelo fato de funcionar bem e existir.

Todas as fases são devidamente caracterizadas no quadro 1, o qual ilustra as ameaças, oportunidades e repostas caracterizando cada fase do ciclo evolutivo de uma organização.

Quadro 1 – Ameaças, oportunidades e repostas de cada fase do ciclo de vida da organização

Estágios do Ciclo de Vida				
Dimensões	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivo da empresa	Estabelecer um mercado de atuação	Aumentar as vendas e participação no mercado	Manter a vantagem competitiva e manter sua participação no mercado	(a) reduzir (b) reavivar (c) desinvestir
Concorrência	nenhuma / pequena	aumentando	muita	pouca
Vendas	aumentando	aumentando rapidamente	estável	reduzindo
Lucro do setor	negativo	aumentando	estável	diminuindo
Rentabilidade	não	sim	sim	não
Margem Operacional Margem Líquida	Baixas Vendas e lucros negativos	Vendas representativas no Giro do Ativo e Margem Líquida	Vendas menos representativas e lucro líquido menos	Vendas em declínio e lucros caem, Margens líquidas

			representativo no índice Margem Líquida	negativas
Clientes	potenciais	mercado de massa afluente	mercado de massa	retardatários
Preços	Geralmente alto	Diversificação dos preços	Diversificação dos preços, reduzindo	valores especiais
Promoção	informativa	persuasiva	competitiva	informativa

Fonte: Adaptado de Sandhusen (2003, pg. 289)

Vale ressaltar de que o ciclo pode não seguir necessariamente todos os processos e fases apontadas, assim como sua cronologia. Não se trata de uma curva linear e sem quebras. Tal característica enfatiza a dificuldade encontrada para traçar a curva evolutiva da empresa em questão.

4. Análise da Performance Empresarial

A complexidade e multidimensionalidade do estudo da performance empresarial dificulta sua conceituação bem como a identificação de medidas para acura-las e operacionaliza-las. Mesmo focando em dimensões contábeis tais como lucratividade e rentabilidade, encontra-se dificuldade em obter determinadas medidas devido à falta de informação ou informações não fidedignas (PERIN & SAMPAIO).

Uma interpretação do ciclo de vida da empresa permite tomar decisões mais realistas em áreas tais como programação de pesquisas e desenvolvimento de esforços e planejamentos de lançamento de novos produtos; estabelecimento de políticas de preços; e planejamento de estratégias de marketing assim como a compreensão do fluxo de caixa e investimentos financeiros. (CUNNINGHAM, 1996)

Na figura 3, Sandhusen (2003), demonstra dentro dos estágios do ciclo de vida do produto, a relação entre vendas, lucro e tempo. O estágio da maturidade demonstra ser uma fase de equilíbrio entre vendas e custos, reforçando a convergência dos fatores controle e flexibilidade.

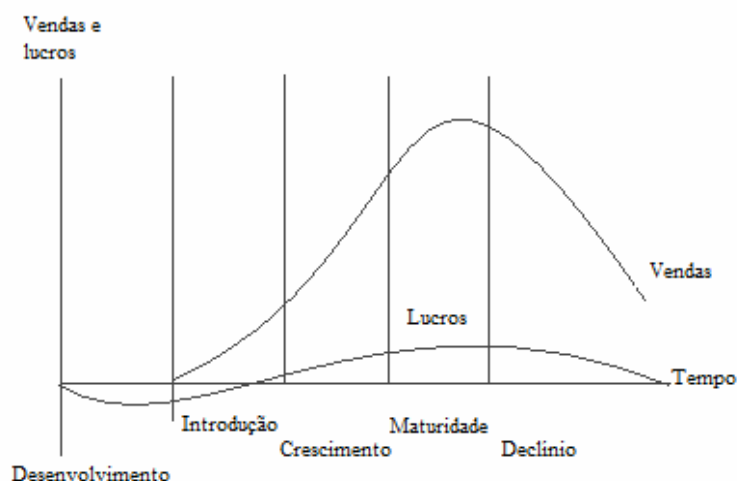


Figura 3 – Vendas e lucro nas fases do ciclo de vida do produto

Fonte: Sandhusen (2003, p. 289)

Portanto, Kotler diz que é necessária uma estratégia de mudança de posicionamento e diferenciação, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes se modificam ao longo do tempo. Dentro desta premissa o autor, coloca os quatro pontos de observação, o produto tem uma vida limitada; as vendas dos produtos atravessam estágios distintos; os lucros sobem e descem em diferentes estágios dos ciclos de vida e os produtos requerem estratégias de marketing a cada estágio do seu ciclo de vida.

Para tanto é necessário um acompanhamento paralelo às fases do ciclo de vida que segundo (BOEGER et al), pode ser pelo sistema contábil que foi desenvolvido para criar um instrumento lógico para a acumulação e apresentação de dados financeiros através de relatórios, com a finalidade de poder avaliar e analisar a operação da empresa.

No Caso do Hotel Alfa foi utilizada para análise a demonstração do resultado do exercício (DRE) que é segundo Lunkes, a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição dos resultados das operações do hotel no período, pelo confronto segundo o princípio contábil da competência, de todas as receitas e de todas as despesas de determinado período, cujo resultado do exercício pode ser lucro ou prejuízo.

Nesta perspectiva a análise do desempenho empresarial poderá ter um contexto diferente se forem destinados percentuais aos programas de marketing e não apenas técnicas de vendas e propaganda.

5 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa escolhido foi Estudo de Caso que segundo Dencker é o estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações, e pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa.

O estudo de caso pode apresentar vantagens que estão relacionadas, principalmente, ao fato de se trabalhar com situações concretas. Enumere-se ainda a vantagem de mesclar a pesquisa bibliográfica, que segundo a mesma autora é desenvolvida a partir de material já elaborado: livros e artigos científicos.

Na pesquisa bibliográfica ou de campo existem inúmeras formas de verificação, seleção e coleta de dados entre elas, as que mais se adaptaram ao estudo, foram: consultas a demonstrações contábeis; análise de demonstrações contábeis; pesquisa bibliográfica; entrevistas com os administradores da empresa pesquisada. A análise dos resultados teve como ponto de partida a revisão dos objetivos traçados e foi confrontada com os elementos coletados.

Posteriormente a este processo e verificada a proximidade dos elementos com os objetivos, a análise final dos resultados foi feita em forma de comparação. Por este estudo de caso, estar se referindo apenas uma determinada empresa hoteleira, deve-se cuidar para que o conteúdo desta pesquisa não seja adotado em outras empresas, ainda que com características semelhantes, sem uma análise prévia.

É interessante ressaltar, também, que uma série de dificuldades foi encontrada no processo de coleta de dados, especialmente na parte de entrevistas com os gestores e na coleta das demonstrações contábeis, visto que o período enfocado começou em 1997 e não no período total de existência do hotel que data de 1981 e na realidade e, por isso, talvez algumas informações importantes tenham sido omitidas por falta de arquivos, sejam formais ou informais.

6 Análise dos Dados

A empresa denominada Hotel Alfa é uma pequena empresa do segmento hoteleiro que atua no setor há 26 anos, numa cidade do meio oeste do estado de Santa Catarina. A cidade onde está inserida o hotel possui 36.891 habitantes(IBGE, 1999/2000) e tem como principal base da economia, o setor primário destacando a pomicultura.

Outros setores de caráter expressivo são o moveleiro, papel e celulose, e o setor terciário, representado pelo turismo. Desde o início até os dias atuais, o hotel é administrado por familiares e o mesmo foi pioneiro no oeste catarinense em turismo e hotel de lazer.

O fato dos principais administradores possuírem um bom nível de escolaridade, e de participarem da sociedade, permite que a organização tenha uma visão bastante ampla em nível de mercado e atuação. Entretanto, este fato não deixa de apresentar alguns erros cometidos pela empresa advinda da cultura da administração familiar. Vale ressaltar que, no caso desta empresa, tanto a administração geral quanto a administração de alimentos e bebidas são exercidas por membros da família.

A empresa conta com uma média de 70 funcionários em sua folha de pagamentos. E que ano de 2001, estes funcionários passam a ser administrados por uma Administradora de Hotéis independente que cuida especificamente da gestão dos salários. Vale dizer, contudo, segundo as informações dos administradores que um funcionário apenas permanece nos balanços deste hotel.

Durante o período em análise, ou seja, 1997 a 2006, a empresa denominada hotel alfa também dedicou esforços para ampliações, em termos de investimentos em instalações e melhorias, mais especificamente em nível de modernização das unidades habitacionais, a qual se deu mais afincado entre os anos de 2001/2002. A empresa tem como foco principal do seu produto o descanso e o lazer motivados pela paz tranquilidade e aconchego aliados a boa gastronomia. Atende aos mercados do Estado de Santa Catarina representados por demandas principalmente das cidades de Blumenau, Joinvile e Florianópolis motivados por eventos, a cidade de São Paulo e região por grupos e o estado do Paraná representado principalmente por Curitiba por famílias.

Quanto à diversificação de produtos, a mesma ocorre em função da exigência do mercado. É oportuno acrescentar a existência do Hotel Beta, hotel econômico que faz parte do grupo embora com gestão independentes deste. Outro fato foi o desmembramento no final do ano de 2006 de uma ala do hotel Alfa para a proposta de hotel econômico, transformando-o Hotel Gama. Tal fato deve-se por absorver a demanda excedente do hotel Beta nivelando a taxa de ocupação para 70%, já que o hotel Alfa não ultrapassa os 50%.

Ainda com relação aos clientes, uma parte dos serviços prestados pela empresa destina-se ao atendimento de clientes corporativos, outra ao atendimento de grupos fechados com a operadora CVC que opera sul do Brasil destinando dois dias a este município. Indagados também sobre períodos marcantes, bons ou ruins, destaque para as ampliações do hotel na área de lazer e a opção de inserir os turistas em passeios em áreas naturais, como fatores negativos, as oscilações e divergências políticas.

Outro aspecto verificado na análise da empresa diz respeito ao relacionamento e interação da mesma com o ambiente onde atua. De acordo com os dados e informações da

administração, pode-se perceber que não há problemas no relacionamento e interação da empresa com clientes, fornecedores, instituições financeiras e órgãos públicos com exceção do governo municipal. Com relação mão-de-obra observou-se que alguns cargos de chefia e gerências são absorvidas por pessoas de fora. Isto se dá, em grande parte, em função de não se conseguir mão-de-obra qualificada.

Outro fator observado é que para estes funcionários é disponibilizada moradia que contribui muito para a comodidade dos colaboradores, mas acarreta em custeios para o hotel, pois tais custeios não são descontados dos funcionários. Quando entramos nos questionamentos que resultam na análise dos objetivos deste artigo que é justamente o desempenho do marketing foi repassado que o hotel destina 5% do faturamento para as ações de marketing. E que tais ações estão destinadas aos mercados já citados anteriormente que são : promoção de fantur, mala direta, sala vip Tam Curitiba, revista Panorama turismo, Diário Catarinense, Radio Antena 1 Blumenau e região , outdoors nos principais acessos e visitas operadoras em São Paulo. No curso da entrevista com o responsável do setor percebe-se o empenho em realizar um bom trabalho principalmente em vendas, mas a existência de um planejamento de marketing não foi detectada.

Então se partiu para análise dos dados e variáveis determinadas pelos indicadores financeiros e mais precisamente pelos indicadores de rentabilidade. Para a análise do ciclo de vida do produto denominado hotel Alfa foram utilizados os balanços dos anos de 1997 a 2006. Ressaltando que em 1997 o hotel já estava no mercado há dezesseis anos, o que pressupõe pelos modelos referenciais de Sandhusen, Kotler entre outros que este equipamento já se posicionava entre a fase de crescimento e maturidade baseados pelo fator tempo.

Mas este é apenas um pressuposto dizendo que nossa análise fixa no período supracitado. A partir daí o que os dados nos apontam pelos os índices de Rentabilidade, Giro do Ativo, Margem Líquida, que verificam os resultados das operações realizadas pela organização, podem ser relacionados todos ao ciclo de vida de uma mesma forma.

Os indicadores expressam uma oscilação constante na dimensão dos lucros que com exceção do primeiro ano 1997 os demais tiveram sempre índices negativos. A margem de lucros sobre as receitas apresenta-se também deficitária , com expressão negativa maior nos anos de 2002 e 2005, que pode ser visualizado no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Rentabilidade

RENTABILIDADE	1997	1998	1999	2000	2001
ROA=(LL/Ativo Total) %	0,68	-1,60	-0,16	-2,13	-3,44

ROE=(LL/PL) %	0,94	-2,18	-0,23	-2,96	-4,82
MBruta=(LB/Vendas) %	27,39	23,57	24,44	16,78	17,53
MOperacional=(LO/Vendas %	4,48	-1,28	0,74	-5,31	-3,65
MLíquida=(LL/Vendas) %	0,90	-2,36	-0,23	-2,96	-3,64
Giro Ativo=(Receita/AT)	0,76	0,68	0,72	0,72	0,94
RENTABILIDADE	2002	2003	2004	2005	2006
ROA=(LL/Ativo Total) %	-11,17	-2,98	-6,12	-16,09	-4,58
ROE=(LL/PL) %	15,15	-3,89	-7,77	-20,48	-8,08
MBruta=(LB/Vendas) %	31,14	48,02	53,48	53,34	73,08
MOperacional=(LO/Vendas %	-11,52	-3,31	-5,10	-8,63	-7,50
MLíquida=(LL/Vendas) %	-10,04	-2,01	-3,62	-8,63	-3,05
Giro Ativo=(Receita/AT)	1,11	1,49	1,69	1,86	1,50

Fonte: Elaborado pela Autoras (2007)

Contudo, pelas análises dos índices acima e pela demonstração do resultado do exercício dos anos estabelecidos, pode-se concluir que muitas variáveis permeiam este entendimento, impedindo chegar numa reflexão conclusiva que se aproxime da realidade. Existem fatores correlacionados à gestão dos outros hotéis do grupo que estão intrínsecos nos demonstrativos do hotel Alfa dificultando um resultado mais eficiente. O que se pode ainda ser apontado são os altos valores das despesas operacionais que reflete diretamente no lucro, ou prejuízo do exercício. Por essas análises, acredita-se que o Hotel alfa, oscila entre uma fase e outra do ciclo de vida o que dificulta o seu posicionamento. Pelos dados em algum momento está posicionado na fase de maturidade e em outros em declínio. Os resultados porém não puderam demonstrar a eficácia do estudo pretendido, pois seriam necessários mais informações para estabelecer esta correlação. O que se pode estabelecer é que o estabelecimento de um plano de marketing e a constante análise do desempenho da empresa seriam ferramentas de gestão pertinentes para mudar este cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, e tendo-se em vista a proposta inicial deste artigo, pode-se concluir que as empresa denominada hotel Alfa oscila entre uma e outra fase do ciclo de vida. Ainda pôde-se verificar que toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, possui um ciclo de vida e, ainda que este ciclo esteja disposto em modelos diferenciados, todos possuem a mesma essência no que tange às fases do processo de evolução de uma empresa.

A pesquisa permite concluir, também, que a Análise das Demonstrações Contábeis é um processo no qual se pode vislumbrar em que situação econômico-financeira se encontra a

empresa, e quão fundamental é este processo para o desenvolvimento gerencial da mesma. Finalmente, com base nas exposições na Tabela, que tratam da relação entre os índices e o ciclo de vida, pode-se concluir, então, que é possível identificar o ciclo de vida da empresa denominada hotel Alfa através da análise das Demonstrações Contábeis e que esta tarefa pode subsidiar com muito mais precisão a tomada de decisões da empresa, uma vez que a mesma conhece a fase da vida em que se encontra e quais características e cuidados são mais relevantes nesse momento.

O que acontece, no caso desta pesquisa, é que a aplicação, em razão da amostra utilizada, foi que as variáveis não nos permitem identificar exatamente em que fase do ciclo de vida está à empresa em estudo, oscilando entre as fases de maturidade e declínio. Pode-se ainda dizer, com fundamento na análise das demonstrações e nas entrevistas realizadas, que se ignora as técnicas de administração financeira e encara a Contabilidade como instrumento necessário tão somente para satisfazer as exigências legais e burocráticas, e não como imprescindível instrumento de apoio ao administrador na tomada de decisões.

Portanto, o que se deseja é uma nova postura, que possa oportunizar uma integração dos contadores com os gestores financeiros cuja aproximação resultará no entendimento da importância da troca sinérgica de informações que resultem no entendimento da compreensão da importância de identificar as fases da evolução do ciclo de vida do hotel permitindo pelas análises dos indicadores de rentabilidade a projeção do crescimento da mesma.

Pelo exposto fica claro que, não se esgota a pesquisa, abrindo novas oportunidades para novos estudos, uma vez que o estudo do ciclo de vida de uma empresa tem vital importância para o desenho de programas de marketing e formação empresarial. As necessidades de cada empresa variam de acordo com a etapa em que ela se encontra, e a superação de cada etapa depende necessariamente do empreendedor; portanto a assistência a ser oferecida deve ser diferenciada, de acordo com a sua evolução.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito, 3 ed, São Paulo: Livraria Pioneira, 1996.

BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**, 7 ed, São Paulo: Senac, 2002.

BOERGER Marcelo Assad; Shita Ana Paula Yama. **Gestão Financeira em meios de hospedagem**. SP: Atlas, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos, São Paulo: Atlas, 2001.

CHURCHILL JR.; GILBERT A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes, 2 ed, São Paulo: Saraiva, 2003.

COOPER Chris; FLETCHER John; WANHILL Stephen; GILBERT David; SHEPHERD Rebecca. **Turismo, princípios e prática**. Trad. Roberto Cataldo Costa – 2 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro, **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes, São Paulo: Atlas, 2002.

CUNNINGHAM, M. T. **The Application of Product Life Cycles to Corporate Strategy**: some research findings. *British Journal of Marketing*, Spring69, Vol. 3, p. 32-44

DAFT, Richard L. **Administração**, 4 ed, São Paulo: LTC, 1996.

DENCKER, Ada Freitas Maneti, **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**, São Paulo: Futura, 1999.

GOLDER, Peter N., TELLIS, Gerard J. **Growing, Growing, Gone**: Cascades, Diffusion and Turning Points in the Product Life Cycle. *Marketing Science*, vol. 3, No 2., Spring 2004, pg. 207-218.

HAYES, Robert H., WHELLWRIGHT, Steven G. **The dynamics of process-product life-cycle**: changes in either the marketing or the manufacturing product function demand coordinated strategy. *Harvard Business*, March-april 1979.

JOHNSON, Eric J. **Thing That Go Bump in The Mind**: How behavioral economics could invigorate Marketing. *Journal of Marketing Research*, vol. XLIII, agosto 2006, pg. 337-340

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados, 9 ed, São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip; HALL, Pretice. **Administração de Marketing** – a edição do novo milênio. SP, 2000.

_____, HAYES, Thomas, BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros, 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONI, Paulo César. **Turismo**: Teoria e Prática, 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEZANA, Álvaro G.R., LANZA, N.S. **A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas**. Anais do 2 Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16 Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1996.

LUNKESD, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**, São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior, 28 ed, São Paulo: Campus, 1989.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. PERIN, Marcelo Gattermann. **Performance Empresarial:** uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos.

SANDUHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**, 2 ed, São Paulo: Saraiva, 2003.