

## DA LUCRATIVIDADE - IMPORTÂNCIA E APLICAÇÕES

Celso dos Santos Silva

**U**ma gestão inteligente de custeio e precificação de cardápios sempre otimiza os resultados de lucratividade dos empreendimentos gastronômicos, hoteleiros e turísticos; porém o planejamento detalhado faz-se necessário para a obtenção plena da lucratividade desejada. Observou-se com os autores e temas anteriormente apresentados, os principais aspectos e aplicações do custo, CMV (Custo da Mercadoria Vendida), Mark-Up (Índices de Marcação) e precificação de cardápios; e agora é necessário apresentar as aplicações vivenciadas ao longo de todos estes anos em hotéis de redes nacional e internacional; além restaurantes e bares turísticos, populares, tradicionais, contemporâneos, gourmets e de fast-food com foco no planejamento da lucratividade. Nesse contexto de gestão da lucratividade é importante atentar-se para o desenvolvimento prioritário da construção de cenários mercadológicos, econômicos e empresariais para a melhor tomada de decisão em relação ao posicionamento da organização nos negócios de gastronomia, hospitalidade e turismo; sobretudo nas previsões de margens de lucro a serem determinados para a operação das empresas.

O desenvolvimento de cenários apresenta-se relacionado com a gestão de variáveis controláveis (internas) até as incontrolláveis (externas).

Entre as variáveis internas encontram-se os controles aplicados diretamente na matéria-prima, mão-de-obra e despesas gerais (água, luz, telefone, aluguel, logística, etc.); por outro lado, as variáveis externas são principalmente os aspectos de natureza política, econômica, legislativa e concorrencial, que as caracteriza como incontroláveis; ou seja, que não tem interferência da empresa.

Dessa forma, a relevância do planejamento da lucratividade justifica-se por estar ligada fortemente ao presente e futuro empresarial num mercado sempre em evolução e em atualização de sua estrutura, organização e gestão.

Finalmente, nesse contexto de cenários de oportunidades e ameaças testam-se permanente as previsões aplicáveis em relação à direção das atividades dos negócios e o melhor planejamento da lucratividade.

Analisando-se a questão gastronômica, é no cardápio onde concentram-se todas as atenções e detalhes, desde a seleção de itens do cardápio ligados a uma determinada tipologia de ponto de vendas de alimentos e bebidas até o projeto estético e gráfico do mesmo.

Para atingir a excelência nessa questão é recomendável de tempos em tempos, desenvolver estudos e pesquisas de mercado em relação aos mercados consumidor, fornecedor e concorrencial. Por sua vez, o controle e acompanhamento das estatísticas de faturamento, como um todo e item de cardápio proporciona um planejamento mais cuidadoso de vendas e custos, conseqüentemente da lucratividade.

Já na análise específica do CMV (Custo da Mercadoria Vendida) é bastante usual que os hotéis internacionais e nacionais se dediquem a uma

atenção maior aos aspectos de estação (sazonalidade) de produtos, utilizando-se matérias-primas de plena safra, deixando-se os alimentos de entressafra para um período mais propício de uso.

Essa medida é vital para um planejamento inteligente dos custos e dos lucros. O controle de desperdícios alimentares através de treinamentos contínuos, adoção de fichas técnicas e supervisão direta e constante das tarefas de preparo e cocção da equipe de cozinha também se constituem em ações desejáveis para a maximização do planejamento dos lucros.

Do lado das vendas e sua otimização é estratégico trabalhar de forma eficaz e eficiente com o marketing de serviços. As aplicações em restaurantes e hotéis são de natureza diversa, porém o aproveitamento integral das oportunidades de férias, feriados, datas comemorativas e assemelhadas são a possibilidade criativa de fidelização da clientela, o alcance de novos nichos de mercado e a consolidação da marca num mercado que se reinventa regularmente.

A prática de treinamento sistemático das técnicas de vendas aplicadas às equipes de vendas também proporciona aumentos percentuais e absolutos bem consideráveis de faturamento em especial em fast-foods, restaurantes e bares tradicionais, contemporâneos e gourmets. Mais recentemente os pontos de vendas de alimentação de hotéis e meios de hospedagem como pousadas e resorts também estão utilizando-se dessa ação estratégica.

Percebe-se também que, os empreendimentos principalmente no Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil, já se utilizam cada vez mais das técnicas

de avaliação da operação gastronômica para a melhor adequação e sustentabilidade dos lucros empresariais. Entre as principais ações adotadas encontram-se invariavelmente a avaliação dos resultados através das estimativas de rotatividade de assentos, consumo médio por pessoa (tíquete médio), faturamento potencial do ponto de venda e parâmetros referenciais de gastos com pessoal e despesas gerais, sempre por tipologia de ponto de venda. Todas essas aplicações têm-se mostrado efetivas para a garantia de um bom desempenho empresarial, sustentável e justo para investidores, empresários, profissionais e público consumidor.