

# Desafios e o Futuro da Alimentação

## Fora do Lar

07 de junho de 2016

FOOD  
consulting

**SEBRAE**  
*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*



*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

Food Consulting e  
Sergio Molinari

FOOD  
consulting

# Sergio Molinari

- Administrador pela PUC-SP
- Sócio-fundador da Food Consulting, da Food Experts e do Foodservice Panel
- Criador e professor dos cursos sobre Foodservice na ESPM
- Parceiro estratégico da ABAD (Assoc. Brasil. de Atacadistas e Distribuidores), da ABIP (Assoc. Bras. Ind. Panificação e Confeitaria)
- Membro do NRA – National Restaurant Association
- Ex-executivo de: Bunge, Sadia, 3 Corações, Ceval, Nielsen, Supermercado Moderno
- Articulista, fonte e curador em Foodservice

# Food Consulting

FOOD  
consulting

## ACONSELHAMENTO ESTRATÉGICO

- Programas e sessões de coach e sparring estratégicos
- Conselheiro consultivo independente

## FUSÕES E AQUISIÇÕES

- Aconselhamento estratégico em compra ou venda de negócios
- Assessoria negocial e nas áreas financeira e jurídica em M&A

## CONSULTORIA EM GO-TO-MARKET

- Projetos de Go-to-Market com foco na indústria de alimentos
- Vendas, Distribuição, Serviços, Marketing, Produtos, Pricing
- Análise de atratividade e viabilidade mercadológica

## INTELIGÊNCIA DE MERCADO

- Projetos coletivos (Foodservice Market Report, Mapeamento de Redes de Alimentação, Painel Nacional de Operadores)
- Projetos customizados sob demanda

# Nossos clientes nos últimos anos



Um pedido de desculpas antecipado

Me desculpem se alguns pontos parecerem básicos demais para vocês!



*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

# O Foodservice brasileiro

FOOD  
consulting

O divisor de águas na alimentação é o local de preparo das refeições

## Mercado doméstico

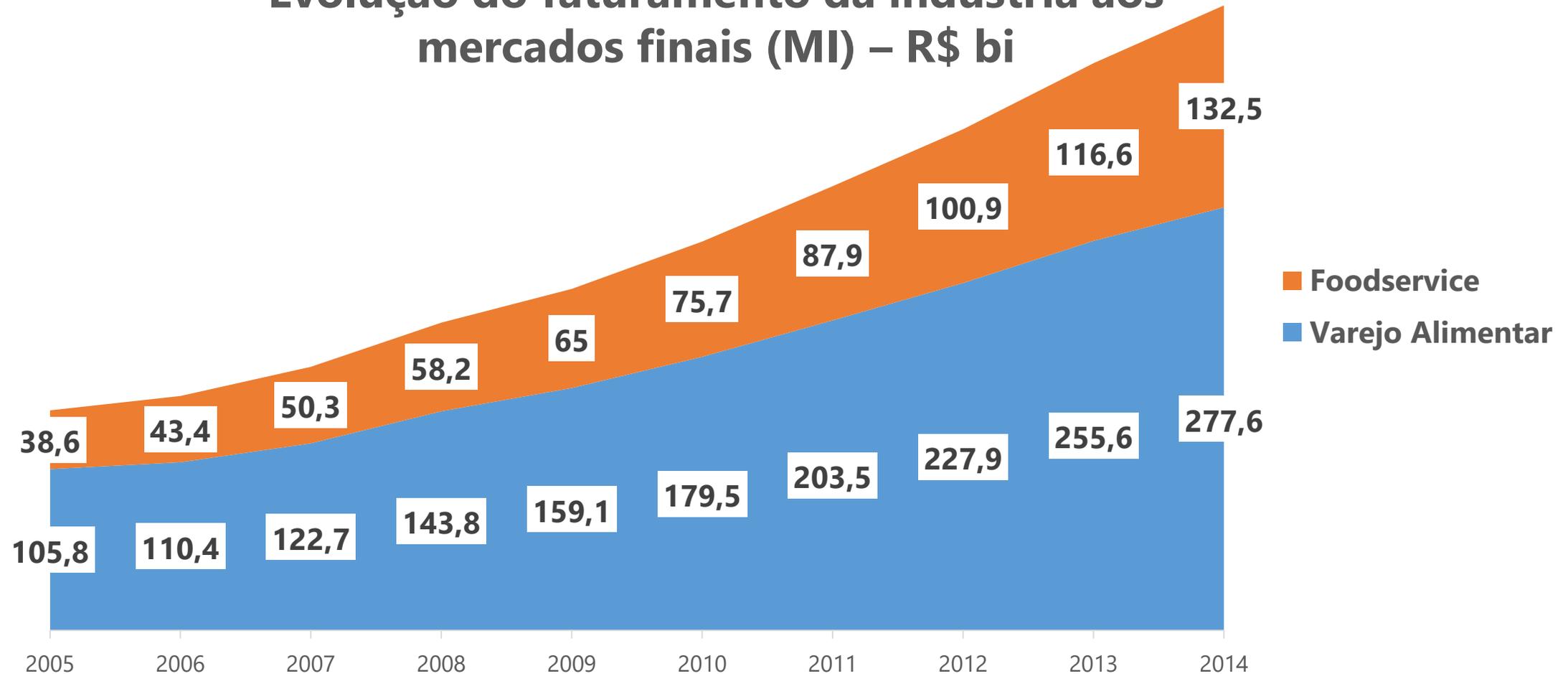


## Foodservice



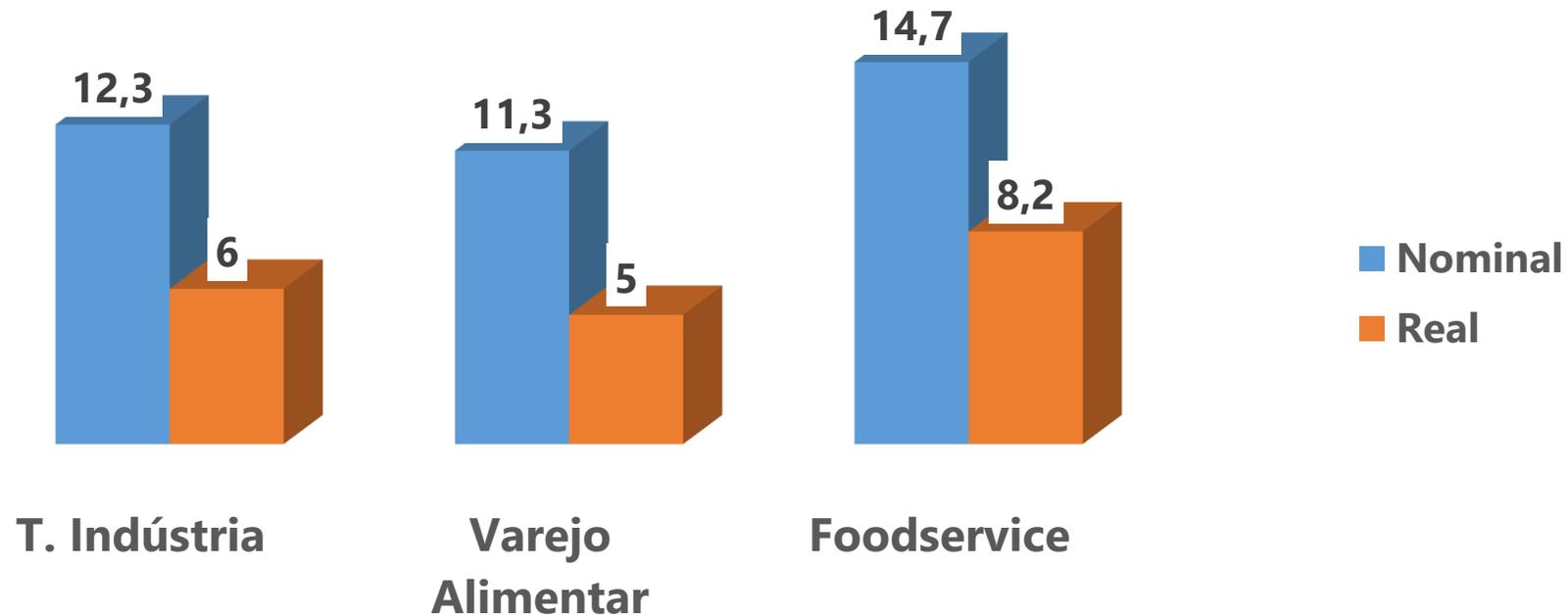
# Faturamento da indústria de alimentos e bebidas atinge os R\$ 410 bi no mercado interno

## Evolução do faturamento da indústria aos mercados finais (MI) – R\$ bi



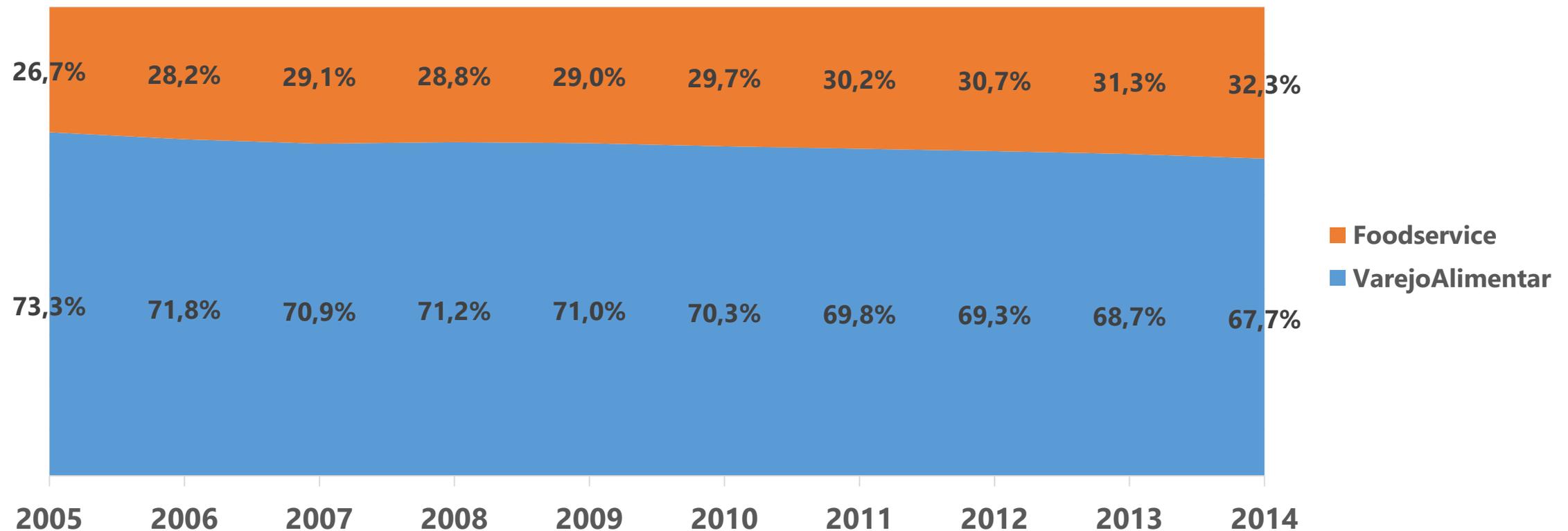
Apesar da inflação, há crescimentos importantes em ambos os mercados

## Crescimento médio anual da indústria de alimentos - %



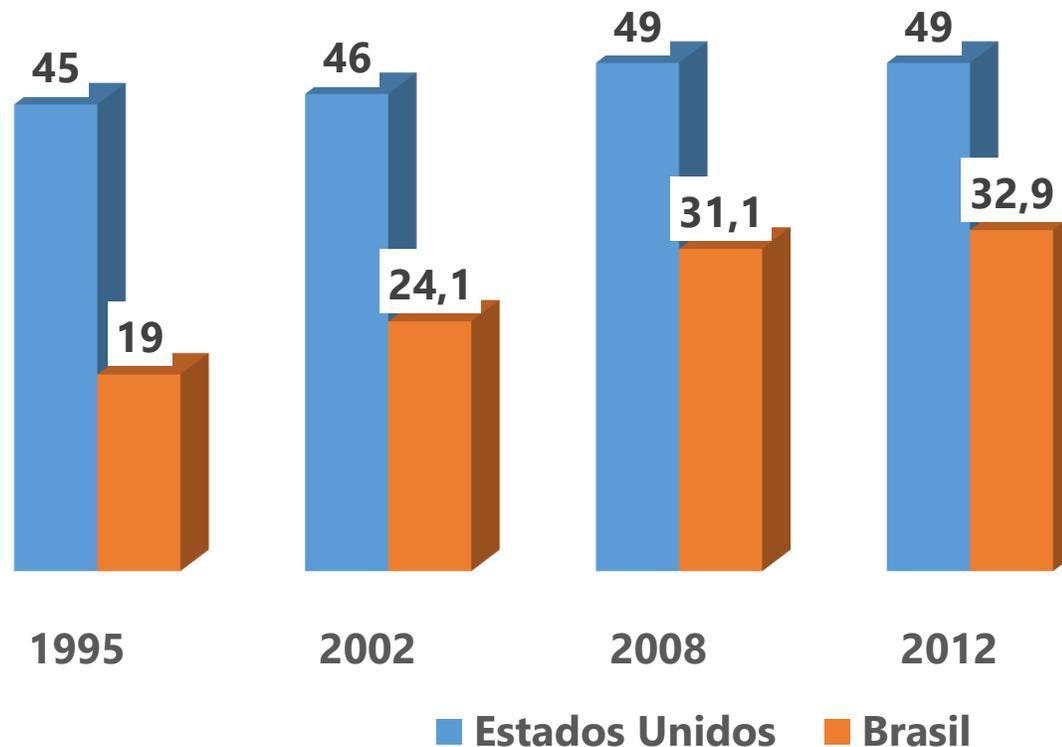
Foodservice já representa 1/3 do faturamento da Indústria de Alimentos e Bebidas e deve superar 35% em 5 anos

## Evolução da participação do Foodservice na Indústria de A&B - %



Foodservice ainda avança no consumo de alimentos do Brasil, e pode atingir 35% por volta de 2020

### Participação % do Foodservice no gasto total com alimentos





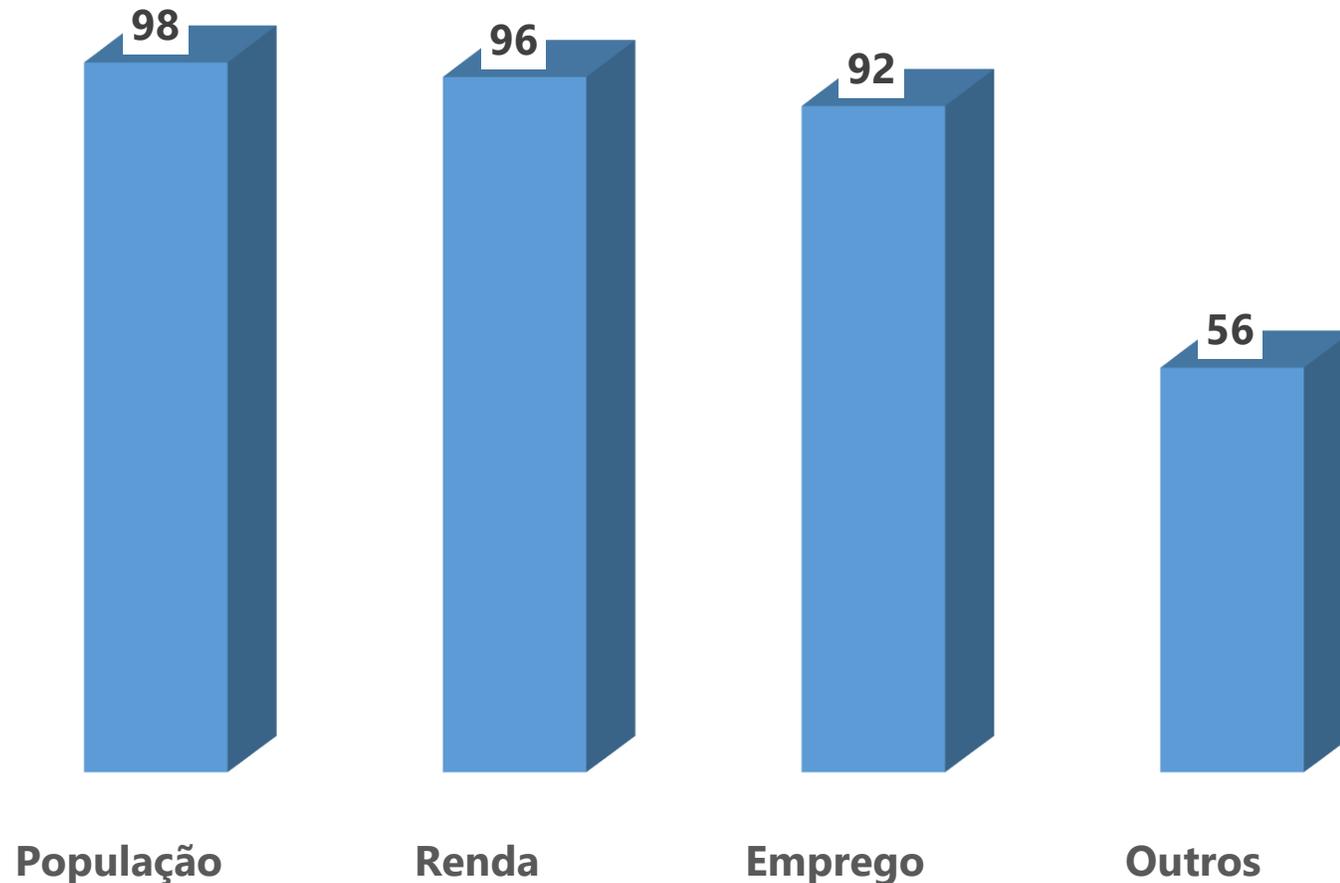
*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

# A transformação do consumidor brasileiro

FOOD  
consulting

O que explica o crescimento e projeta o futuro em alimentos é basicamente a população e sua renda e emprego

### Correlação média por grupo de variáveis - %



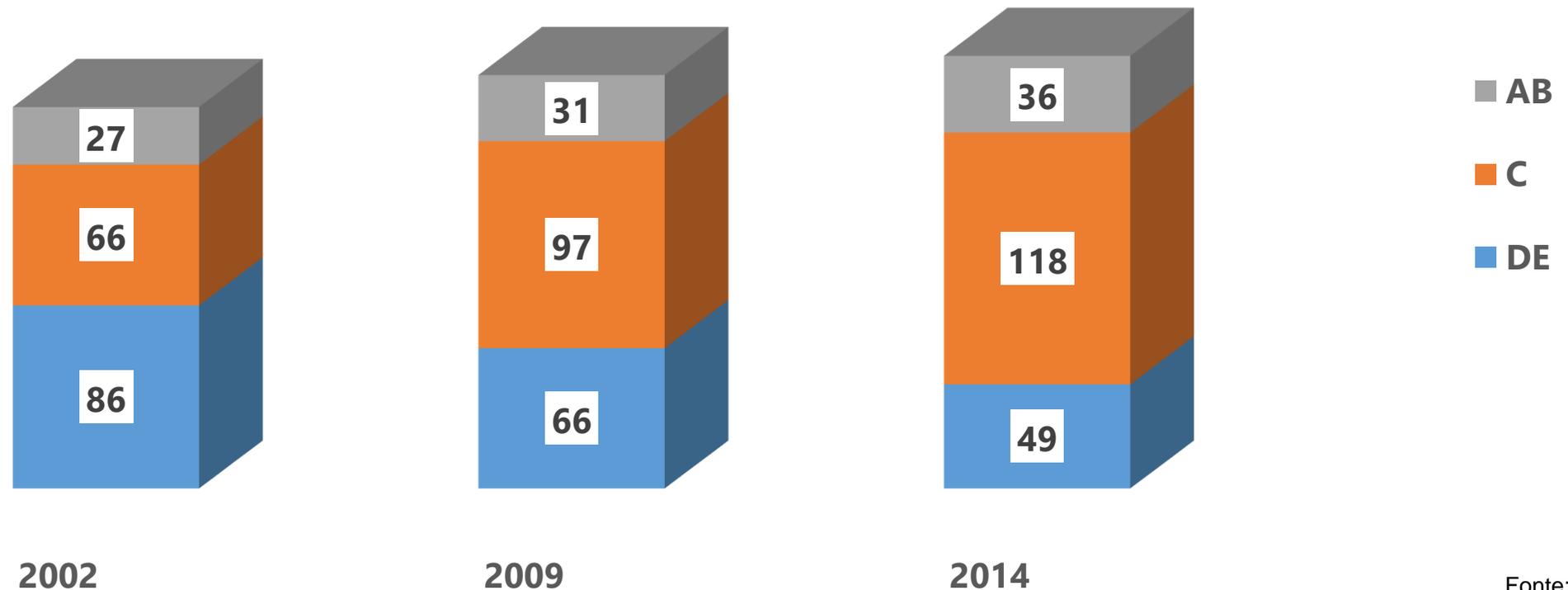
O mercado se movimenta com base no crescimento das classes médias e altas

**98% de relação com  
crescimento da população  
ABC**

**36% de relação com o  
crescimento da população DE**

# A pirâmide sócio econômica brasileira responde à grande parte do crescimento do Foodservice

## Composição da população brasileira por classes sociais – milhões de habitantes



# Definição das classes sociais

**Classe A** 2,8% da população, 5,6 milhões de pessoas. renda mensal familiar media de R\$ 17.603,00 64% tem curso superior.

**Classe B1** 3,6% da população, 7,2 milhões de pessoas, renda mensal familiar media de R\$ 10.005,00, e 59% tem curso superior

**CLASSE B2** 15,1% da população, 30,2 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 4.783,00 e 23% possui curso superior

**CLASSE C1** 20,6 % da população, 41 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 2.745,00 e 6% apenas tem curso superior

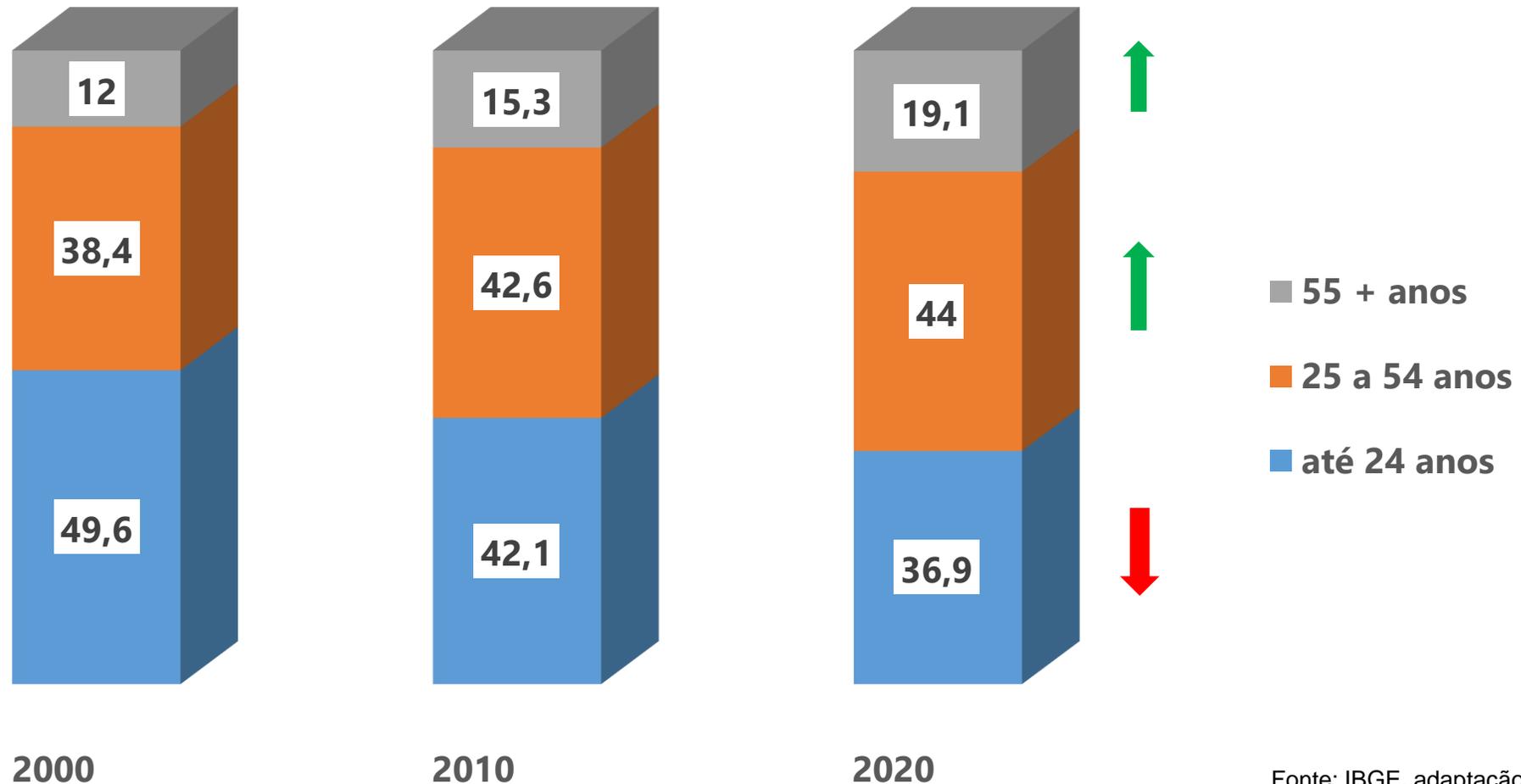
**CLASSE C2** 20,6% da população, 41 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 1.463,00 e apenas 1,9% com curso superior

**CLASSE D** 22,8% da população, 56 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 1.019,00 e apenas 0,1% com curso superior

**CLASSE E** 14,5% da população, 29 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 673 reais, e apenas 0,2 % com curso superior

# População brasileira em processo de "amadurecimento", que continuará por muitos anos

## Distribuição da população por faixa etária - %





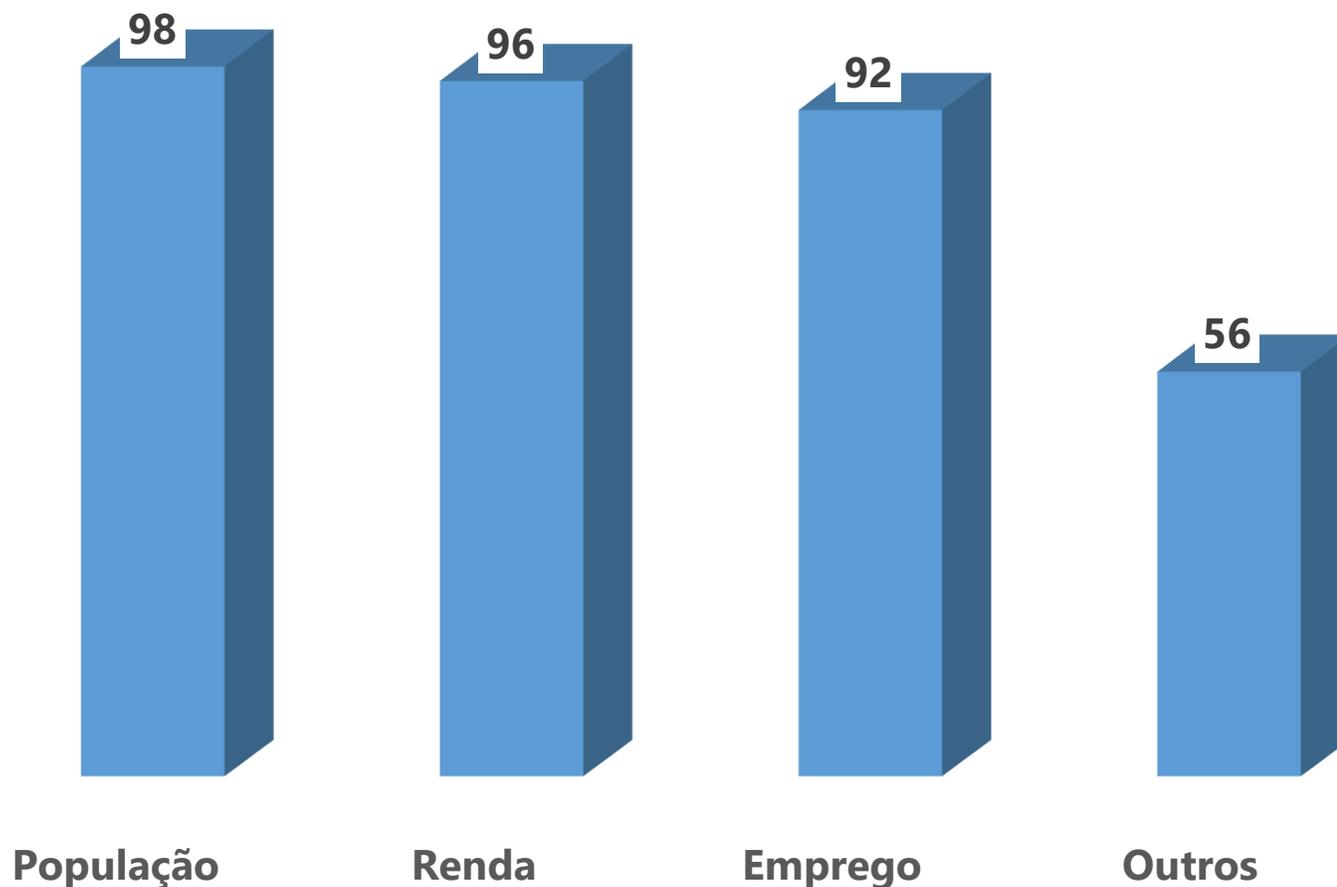
*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

# Nossas projeções 2015 e 2016

FOOD  
consulting

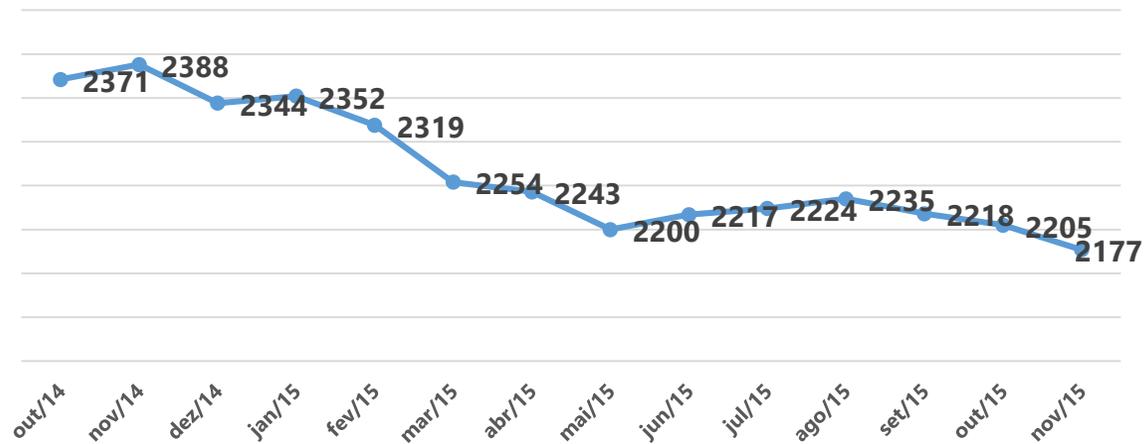
Os motivos que explicaram a história do mercado são as que explicam o que acontecerá entre 2015 e 2017/18

### Correlação média por grupo de variáveis - %

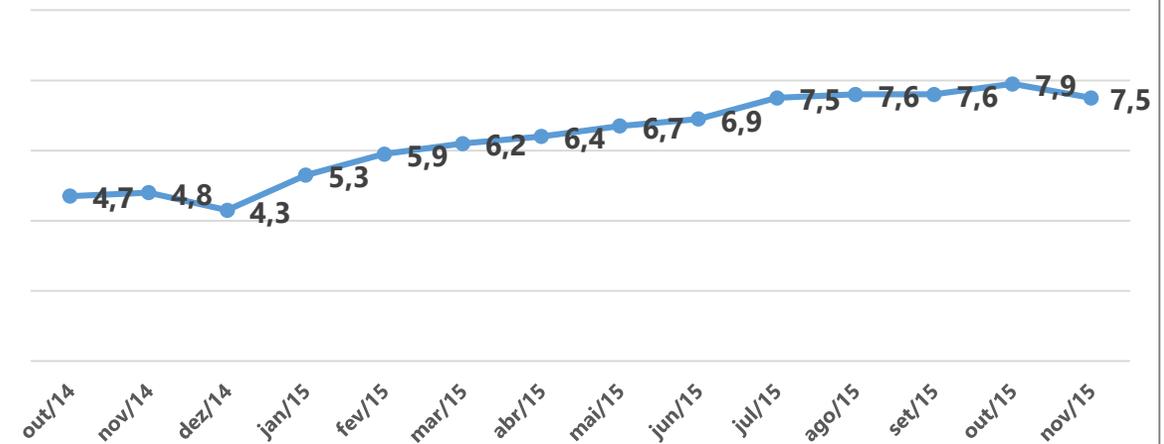


# Evolução das variáveis mais determinantes do desempenho do Foodservice

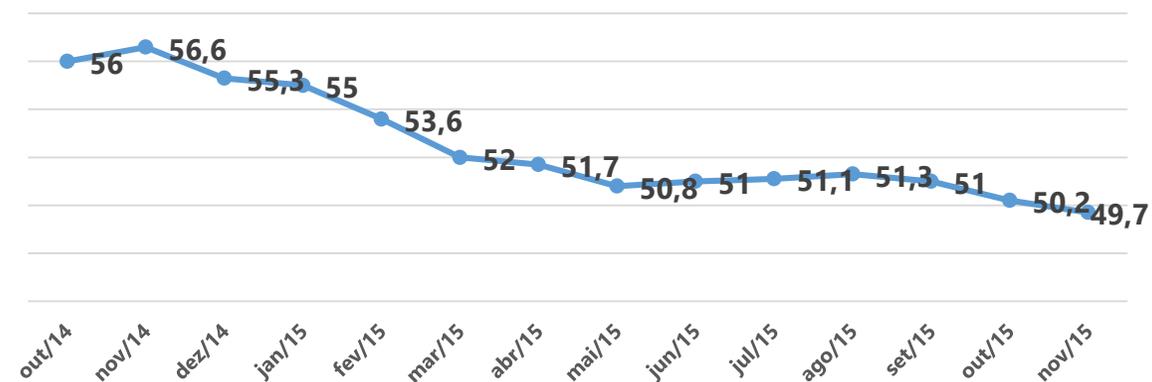
## Rendimento médio real – R\$



## Desocupação – %

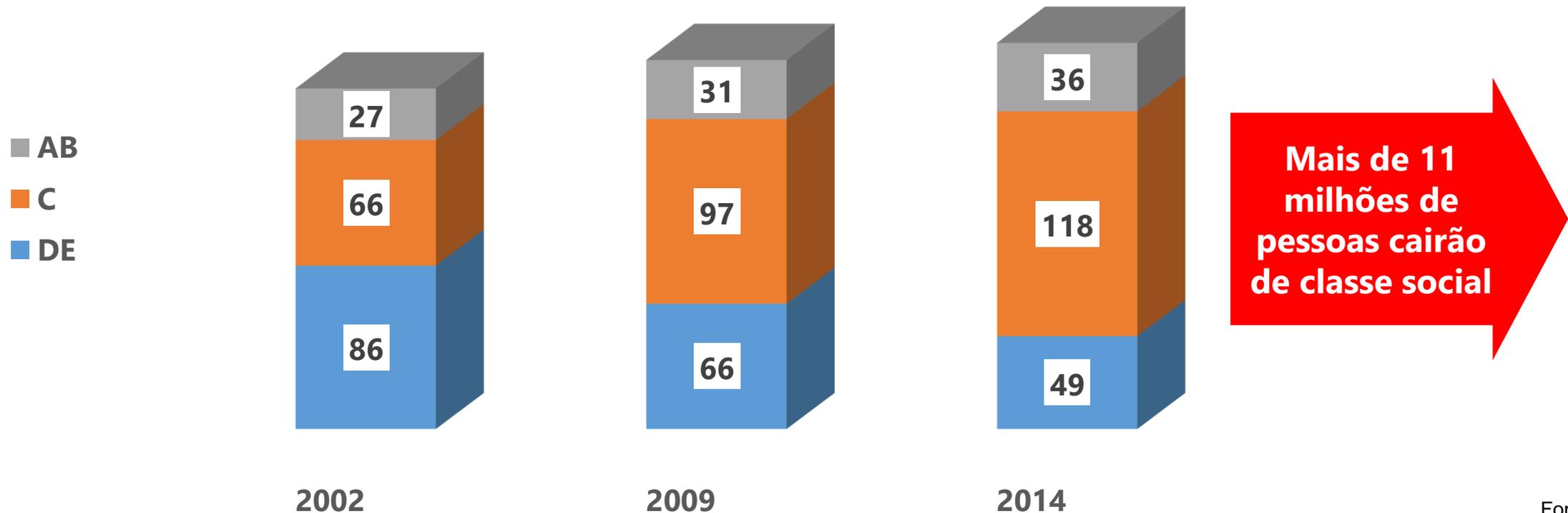


## Massa de rendimento médio real habitual – R\$



O ponto é: a retração da economia e da atividade econômica afeta diretamente o alicerce do consumo de alimentos

## Composição da população brasileira por classes sociais – milhões de habitantes

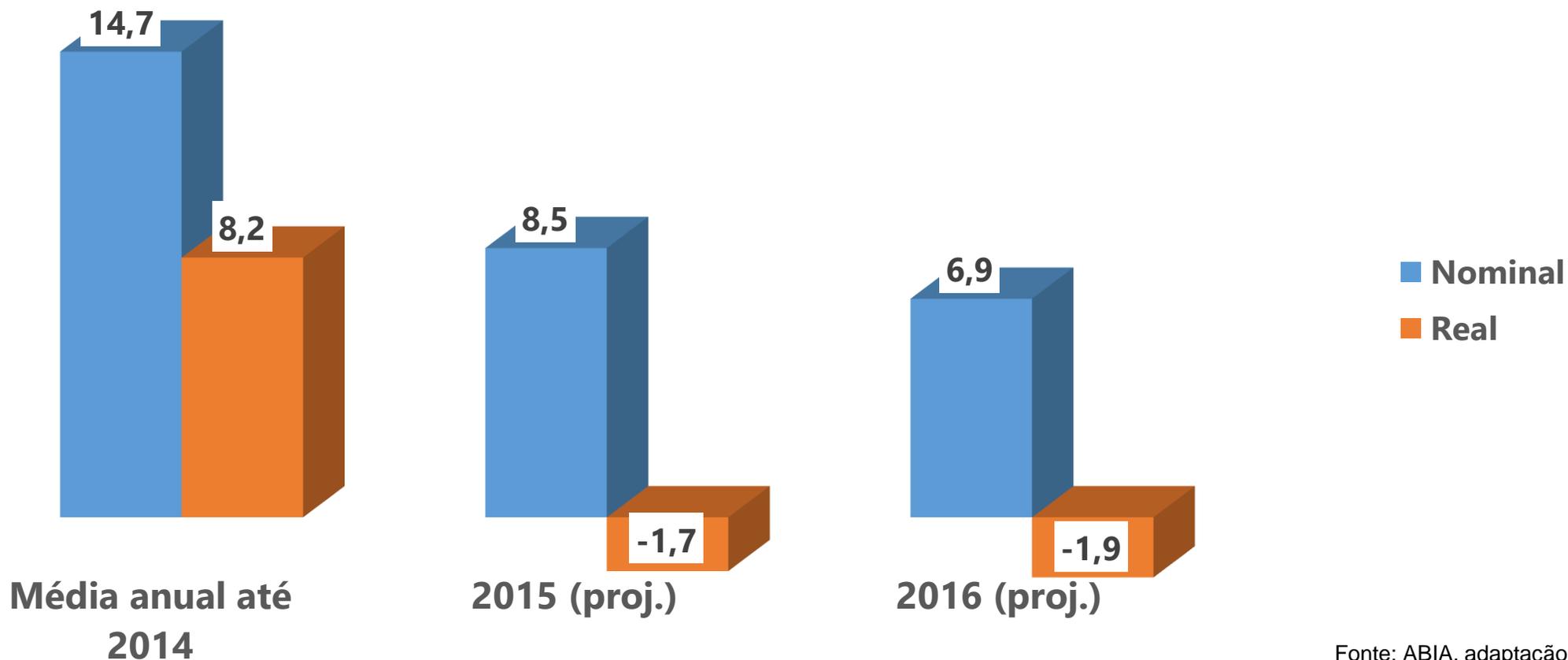


# Um ano duro, seguido de outro ano duro por vir

- Crescimento nominal do Foodservice ficou na casa de 8,5% em 2015 e deverá ser de 6,9% em 2016
- Inflação em Alimentação Fora do Lar em 2015 foi de 10,4% e deverá ficar em 9,5% em 2016
- Com isso, Foodservice terá queda real nos 2 anos, respectivamente -1,7% e -1,9%

# Desaceleração do crescimento e manutenção de inflação alta já gera queda do mercado em termos reais

## Crescimento médio anual do Foodservice - %



Se o Foodservice fossem pessoas, essa seria a cara das empresas



Se o Foodservice fossem pessoas, essa seria a cara das empresas

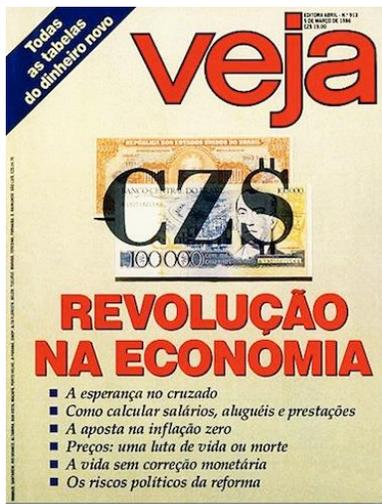


Entre 11 e 16 anos de idade

# Você se lembra disso?



# Mais de 20 anos desde os últimos momentos críticos da economia



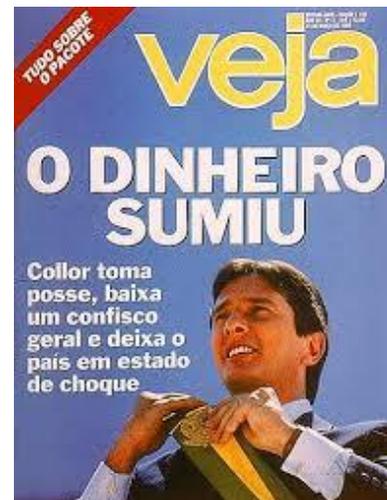
86



87



89



90



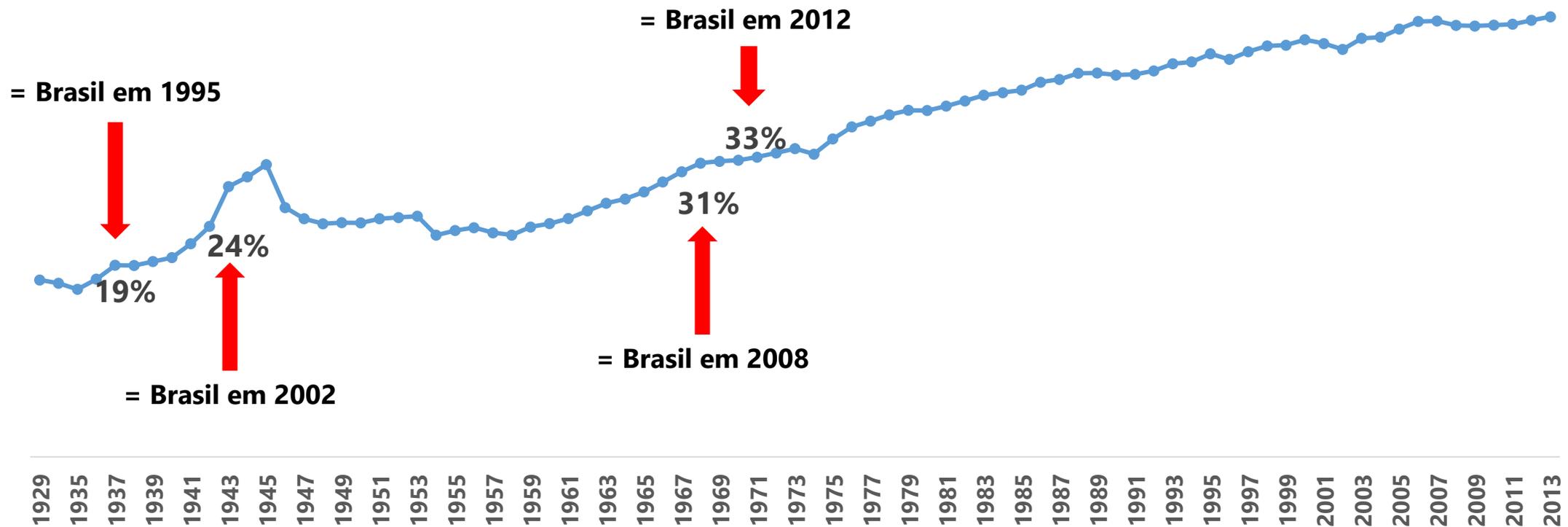
91



94

Somos aproximadamente o mercado americano de 1969... E estamos passando pela adolescência

## Evolução da participação do Foodservice no Total Alimentos nos Estados Unidos - %



# Uma mensagem fundamental, de partida

O momento de mercado que estamos atravessando é novo e desconhecido para a grande parte dos empresários

Atuar com a realidade é fundamental

Estamos no meio (no meio!) de um ciclo;  
só cresceremos se formos “mais  
melhores” do que antes e do que a  
concorrência, pois o mercado não nos  
entregará crescimento.

## O que já está em andamento aponta para mudanças

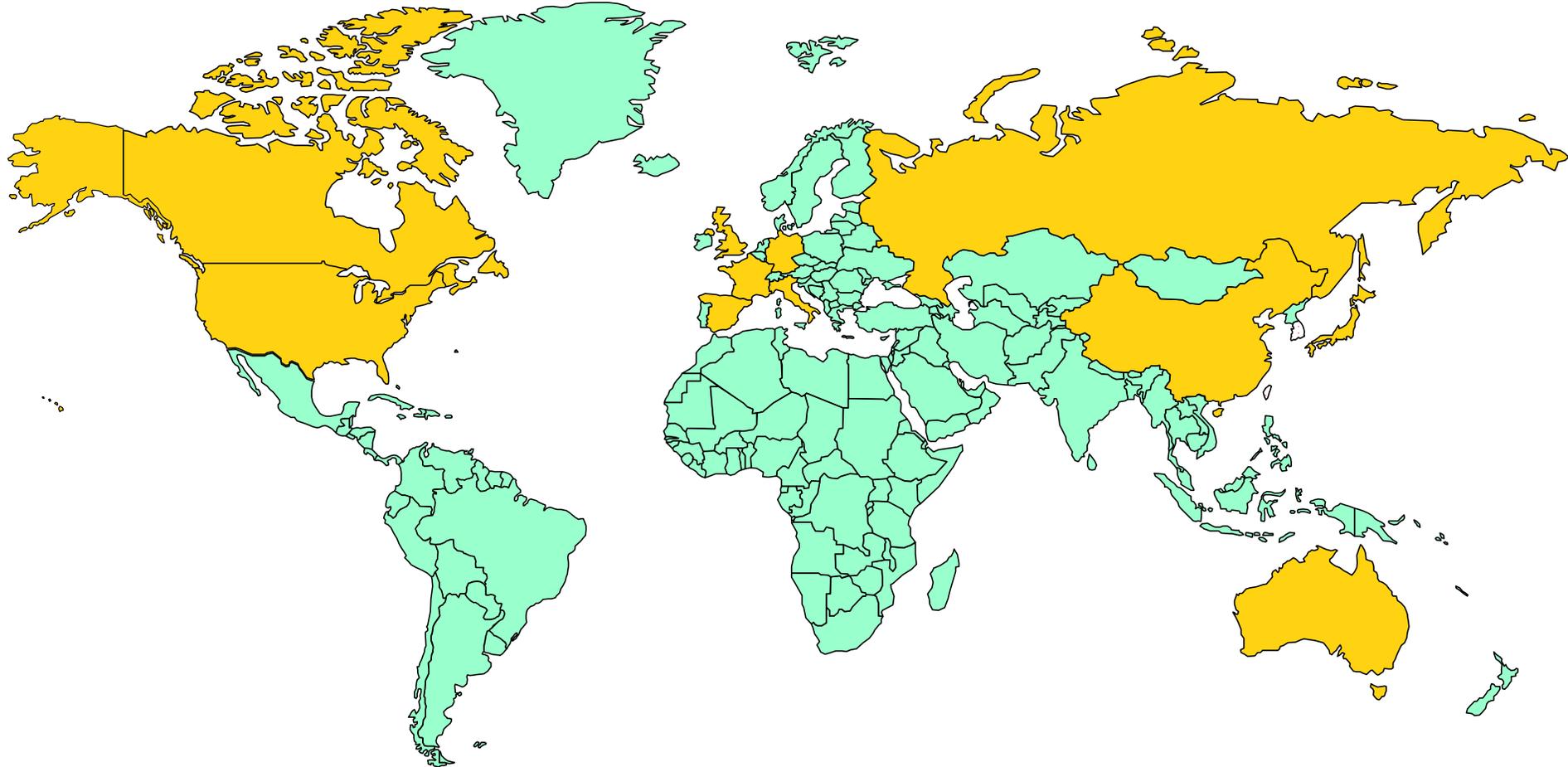
- Recuo na frequência e gasto médio
- Valorização de opções mais econômicas
- Maior consumo de opções compartilháveis
- Substituição parcial por consumo no lar
- Redução maior da incidência de jantares
- Revalorização de ofertas, cupons e promoções
- Redução de itens complementares e não "obrigatórios"
- Buscas de alternativa para driblar serviço e bebidas



O que esperar após a  
crise

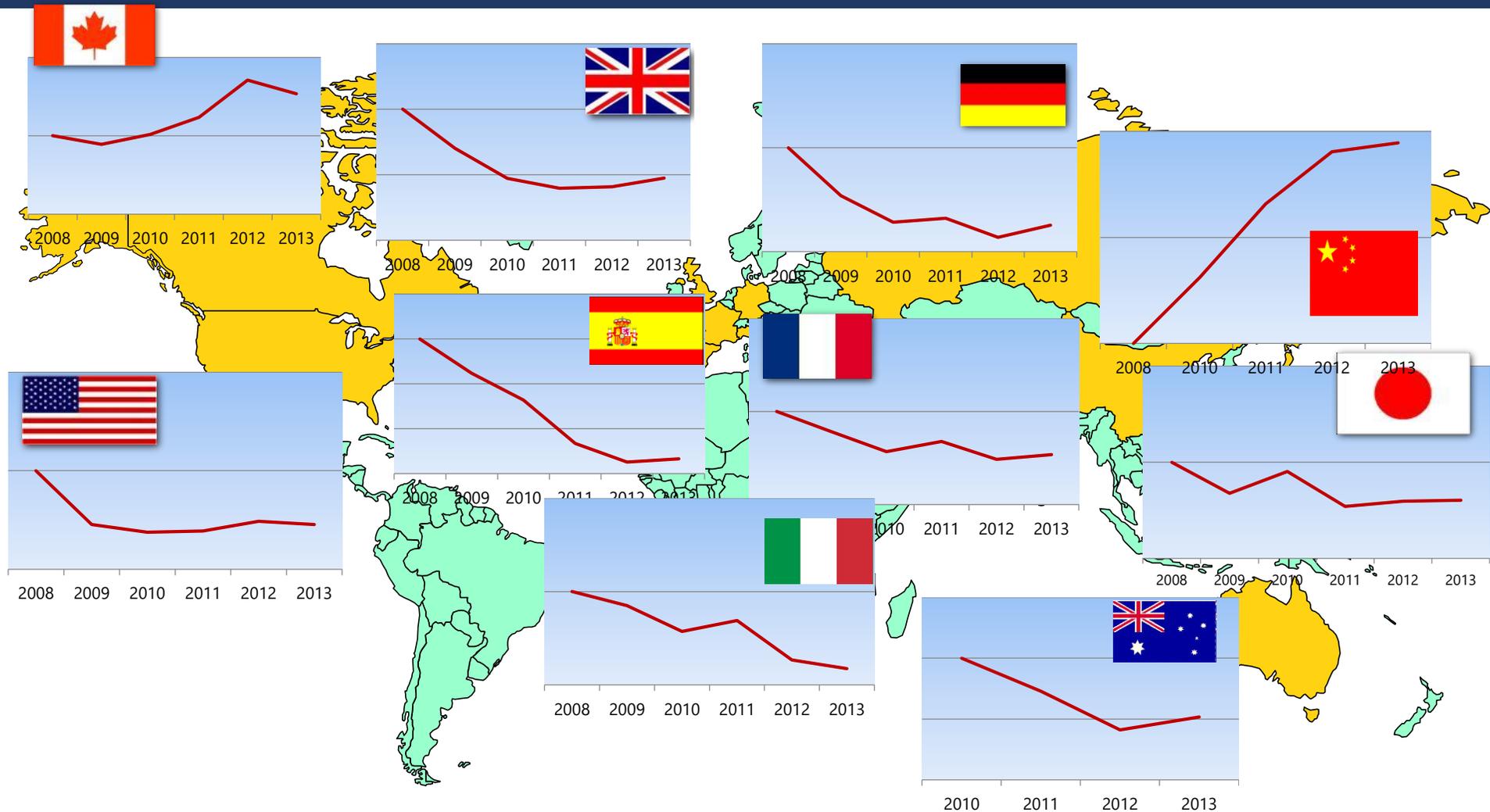
FOOD  
consulting

Uma das medidas mais importantes – tráfego – o que ocorreu quase 5 anos após a crise?



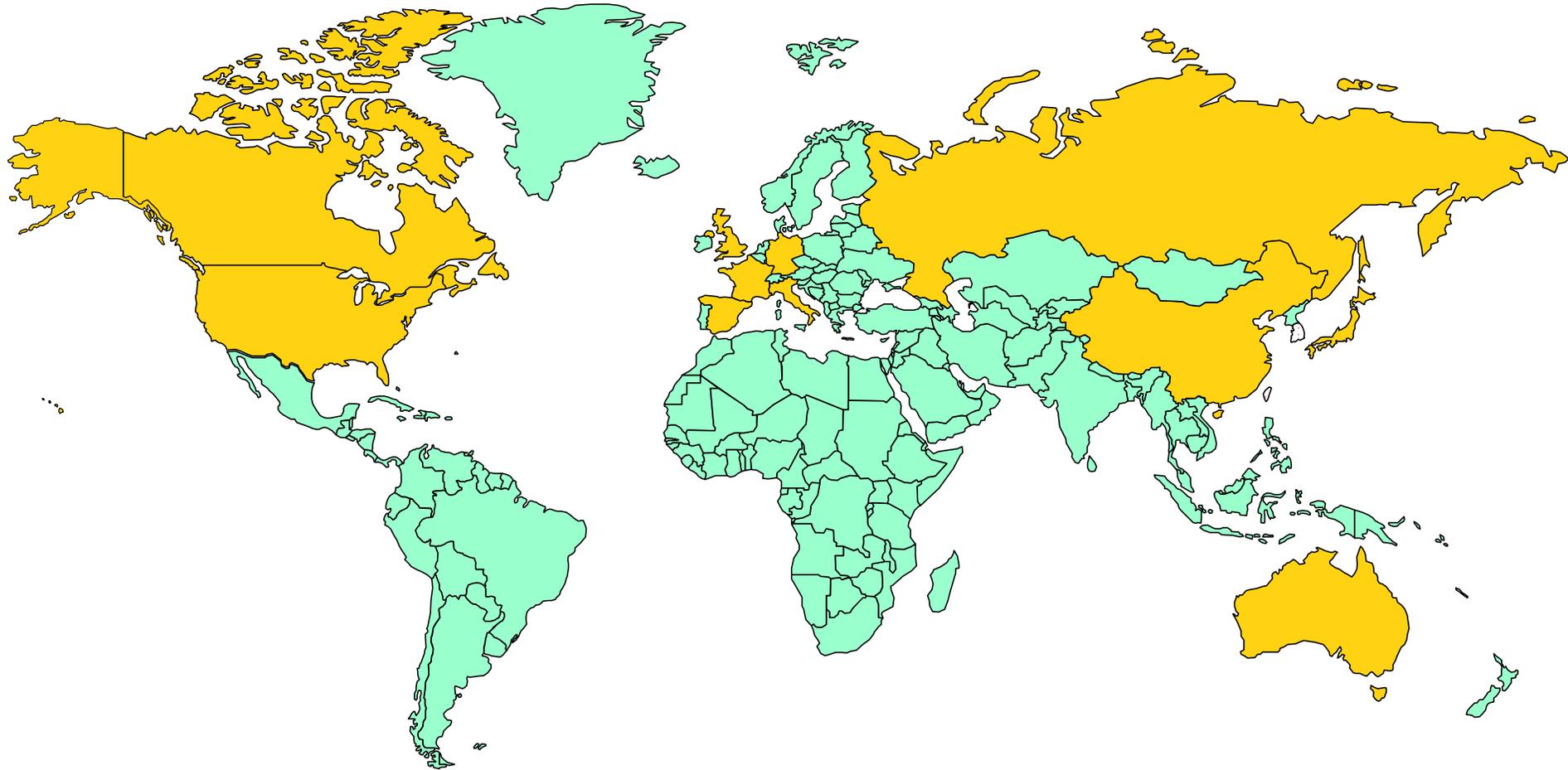
Tráfego nos Países, tomando 2008 como base 100%

# Somente 2 mercados recuperaram o tráfego, quase 5 anos após a crise



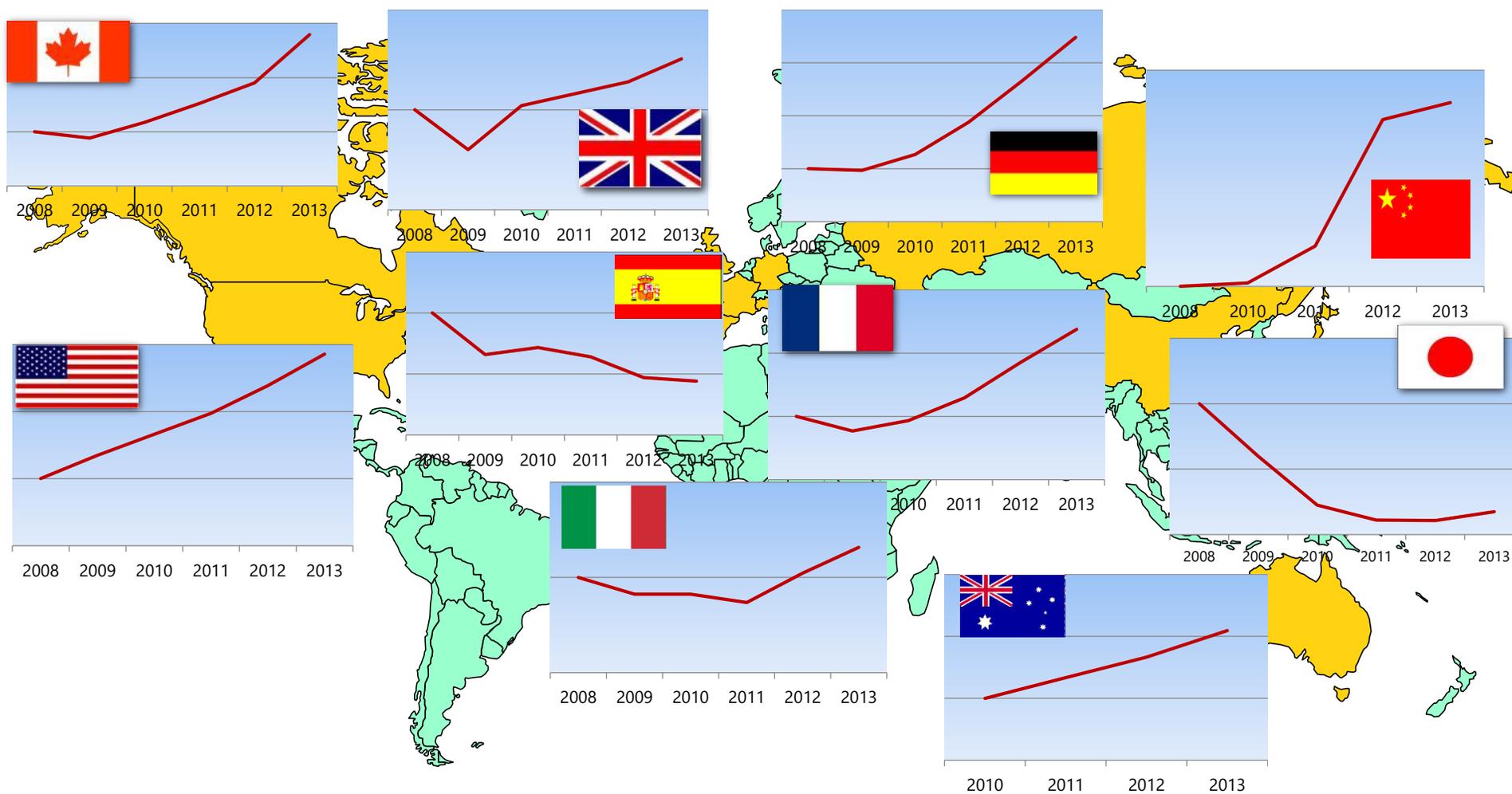
Tráfego nos Países, tomando 2008 como base 100%

# A outra medida crítica – o Ticket Médio – o que aconteceu quase 5 anos após a crise?



Ticket médio nos Países, tomando 2008 como base 100%

# Por outro lado, o ticket médio veio se recuperando e superando na maior parte dos Países



Ticket médio nos Países, tomando 2008 como base 100%

## Algumas linhas gerais do que virá pela frente

- Hábitos mais racionais serão incorporados e a valorização do dinheiro será crescente
- O consumidor será mais exigente do que nunca – consumirá menos vezes, mas buscará melhores experiências de consumo
- Neste meio tempo, amadurece a faixa dos “Millennials, que acentuam mais ainda a valorização das experiências



*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

# O comportamento de consumo

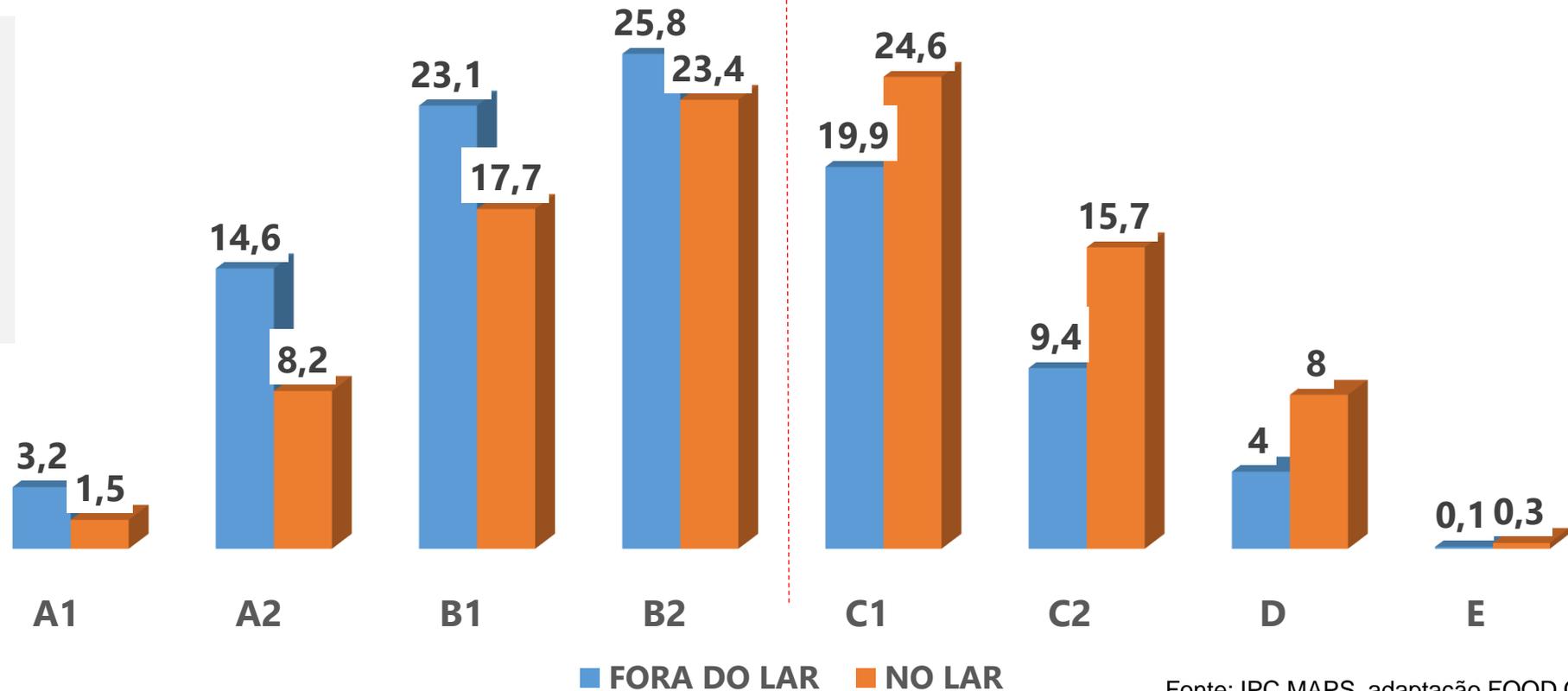
FOOD  
consulting

# 1/3 do consumo de alimentos já é no Foodservice. Na classe A, o Foodservice

## Participação das classes nas despesas com alimentação

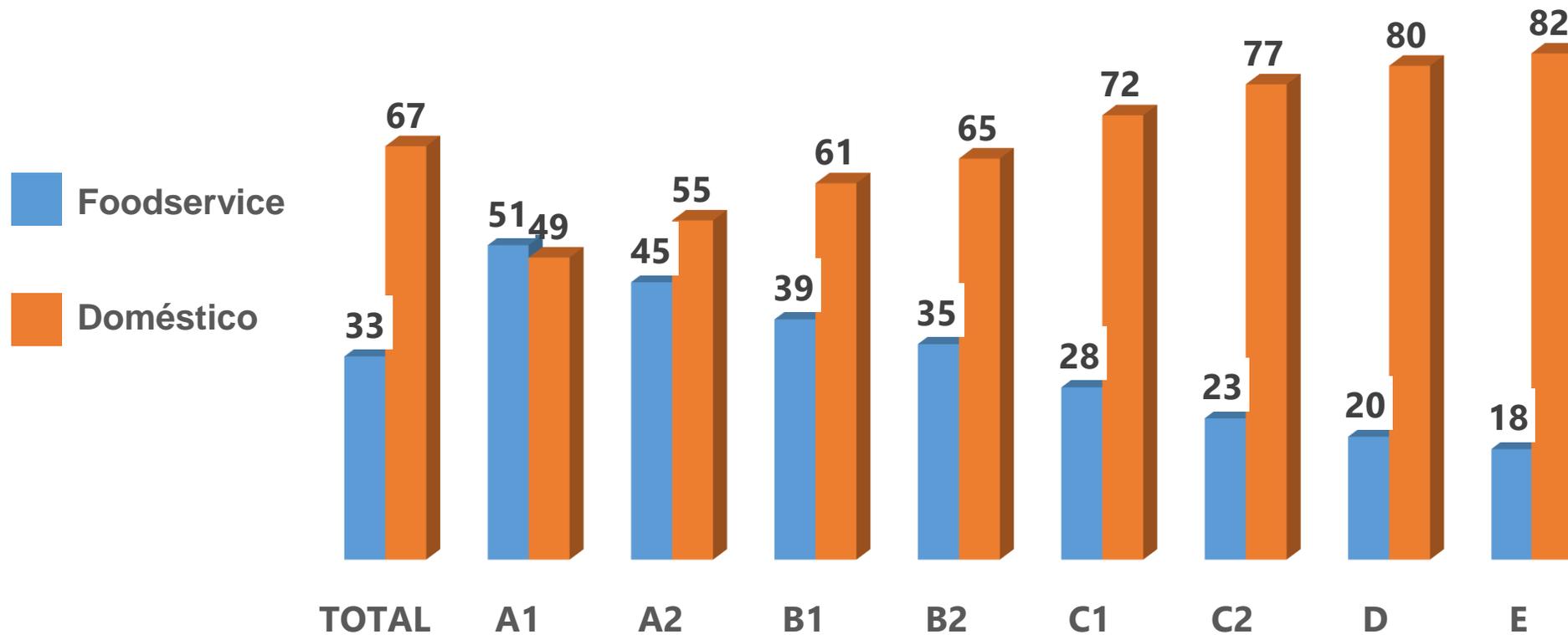
- %

**Classes AB:**  
65% do Foodservice  
X  
52% do Doméstico



# Na classe A, comer fora é um hábito, tanto quanto comer em casa

## Divisão dos gastos com alimentação nas classes sociais - %



# Definição das classes sociais

**Classe A** 2,8% da população, 5,6 milhões de pessoas. renda mensal familiar media de R\$ 17.603,00 64% tem curso superior.

**Classe B1** 3,6% da população, 7,2 milhões de pessoas, renda mensal familiar media de R\$ 10.005,00, e 59% tem curso superior

**CLASSE B2** 15,1% da população, 30,2 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 4.783,00 e 23% possui curso superior

**CLASSE C1** 20,6 % da população, 41 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 2.745,00 e 6% apenas tem curso superior

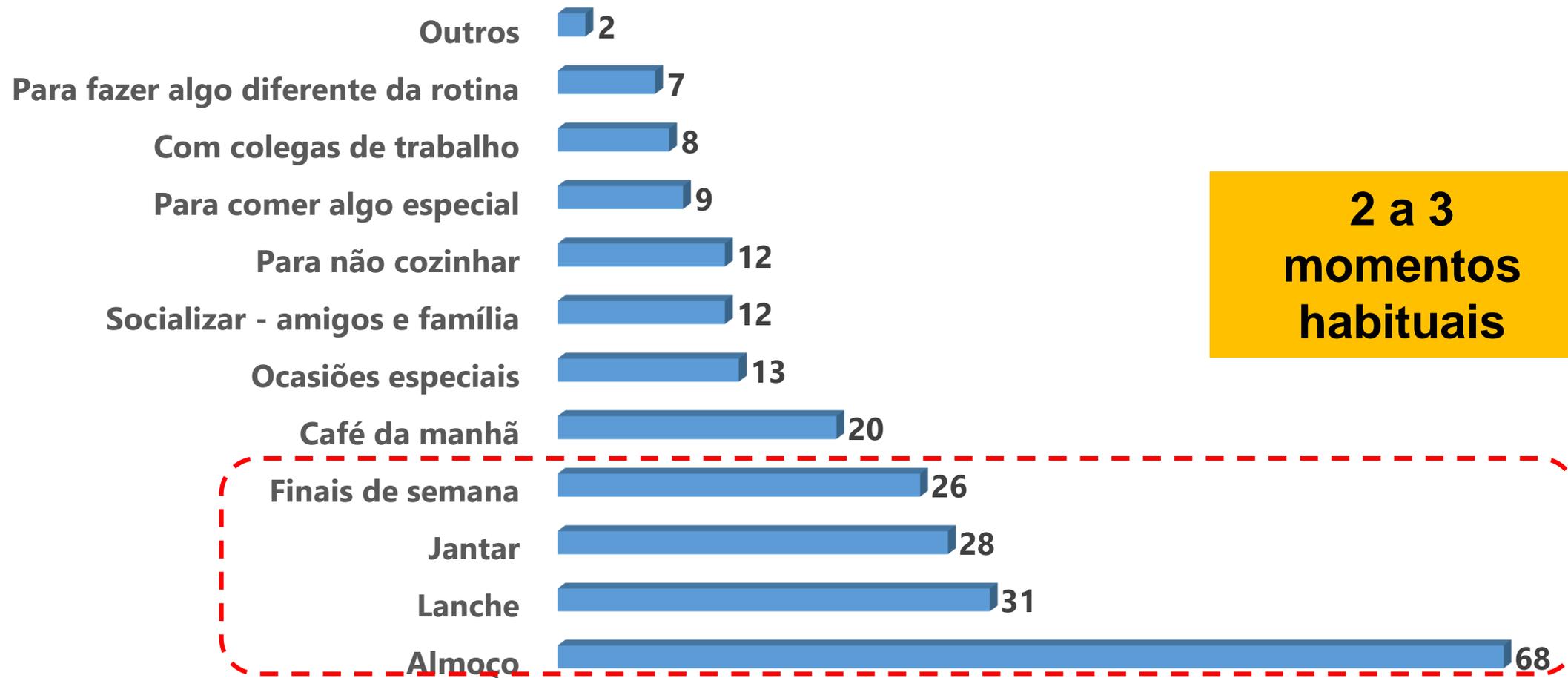
**CLASSE C2** 20,6% da população, 41 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 1.463,00 e apenas 1,9% com curso superior

**CLASSE D** 22,8% da população, 56 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 1.019,00 e apenas 0,1% com curso superior

**CLASSE E** 14,5% da população, 29 milhões de pessoas, com renda mensal familiar de R\$ 673 reais, e apenas 0,2 % com curso superior

O almoço é o principal gerador de tráfego no Brasil, mas lanches já ocupam a 2ª posição

## Ocasões de consumo mais frequentes - %



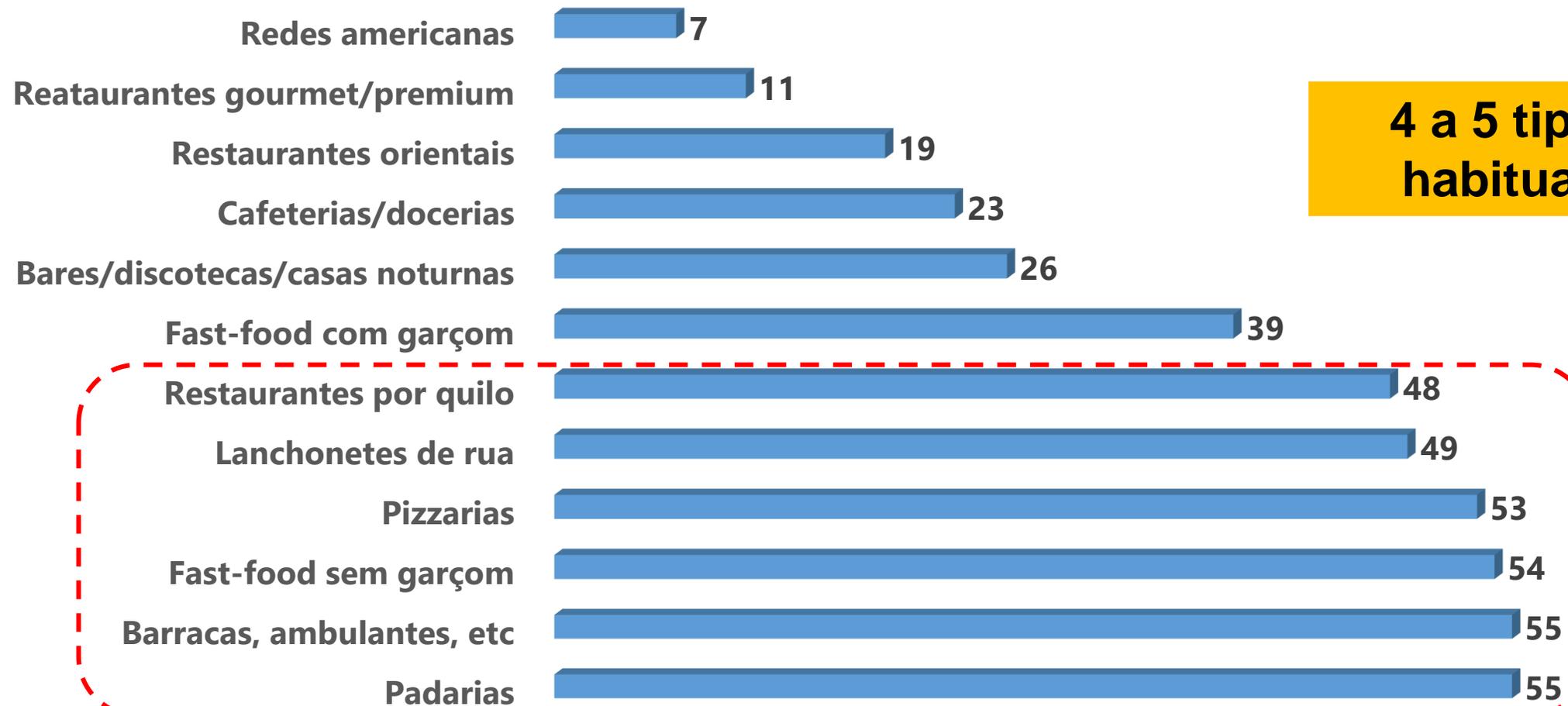
# Localização, valor viável para grupos e serviço definem a decisão de local na grande maioria dos casos

## Fatores que influenciam a decisão do local - %



Enorme espaço para avanço de formatos mais elaborados e internacionais que estabeleçam “relacionamento” e rotina

## Frequência de consumo por tipo de estabelecimento - %



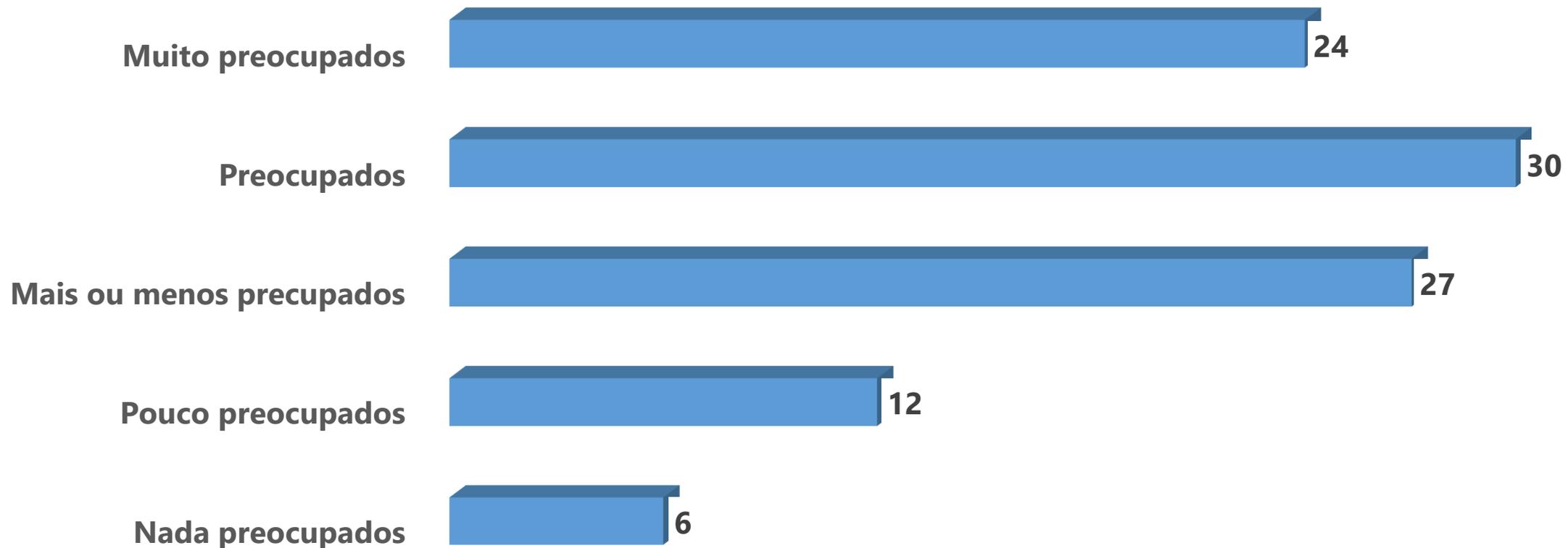
Apesar da grande importância do “tempo”, aspectos como qualidade, sabor e relação com a loja merecem destaque

## Afirmações mais importantes sobre o consumo - %



# Mais de metade dos consumidores já se manifestam preocupados com alimentação saudável

## Grau de preocupação dos clientes com alimentação saudável nos últimos 2 anos - %



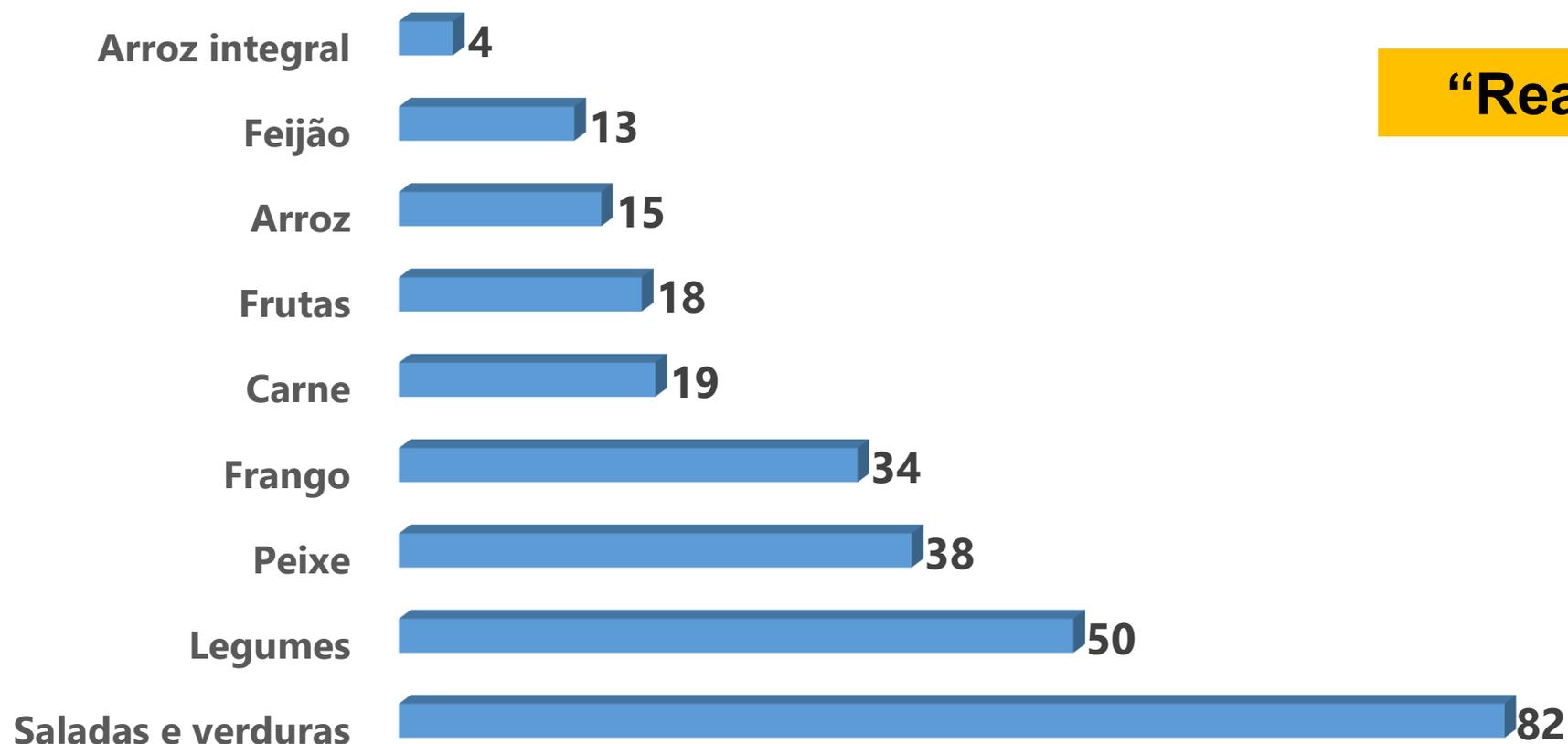
Apesar da preocupação relevante com alimentação saudável, ainda há muitos consumidores menos conectados com o conceito

**45% não estão preparados para mudar o estilo de vida para ser mais saudável**

**25% come de forma saudável metade do tempo e não tão saudável na outra metade do tempo**

Saladas, legumes e verduras são os itens que mais traduzem saudabilidade nos estabelecimentos

### Itens oferecidos pelo operador considerados mais saudáveis - %



Origem local, sustentabilidade, alimentação saudável infantil são as tendências mais quentes nos últimos anos

## What's Hot – Culinary Forecast - NRA

Ranking	2011	2012	2013	2014	2015
#1	Fontes locais de carnes e pescados	Fontes locais de carnes e pescados	Fontes locais de carnes e pescados	Fontes locais de carnes e pescados	Fontes locais de carnes e pescados
#2	Fornecedores locais de horti-fruti	Fornecedores locais de horti-fruti	Fornecedores locais de horti-fruti	Fornecedores locais de horti-fruti	Fornecedores locais de horti-fruti
#3	Sustentabilidade	Refeições saudáveis para crianças	Refeições saudáveis para crianças	Sustentabilidade ambiental	Sustentabilidade ambiental
#4	Pratos infantis balanceados nutricionalmente	Fontes hiper-locais (p.ex. horta do restaurante)	Sustentabilidade ambiental	Refeições saudáveis para crianças	Refeições saudáveis para crianças
#5	Fontes hiper-locais (p.ex. horta do restaurante)	Sustentabilidade	Nutrição infantil	Culinária sem gluten	Ingredientes naturais / alimentos minimamente processados

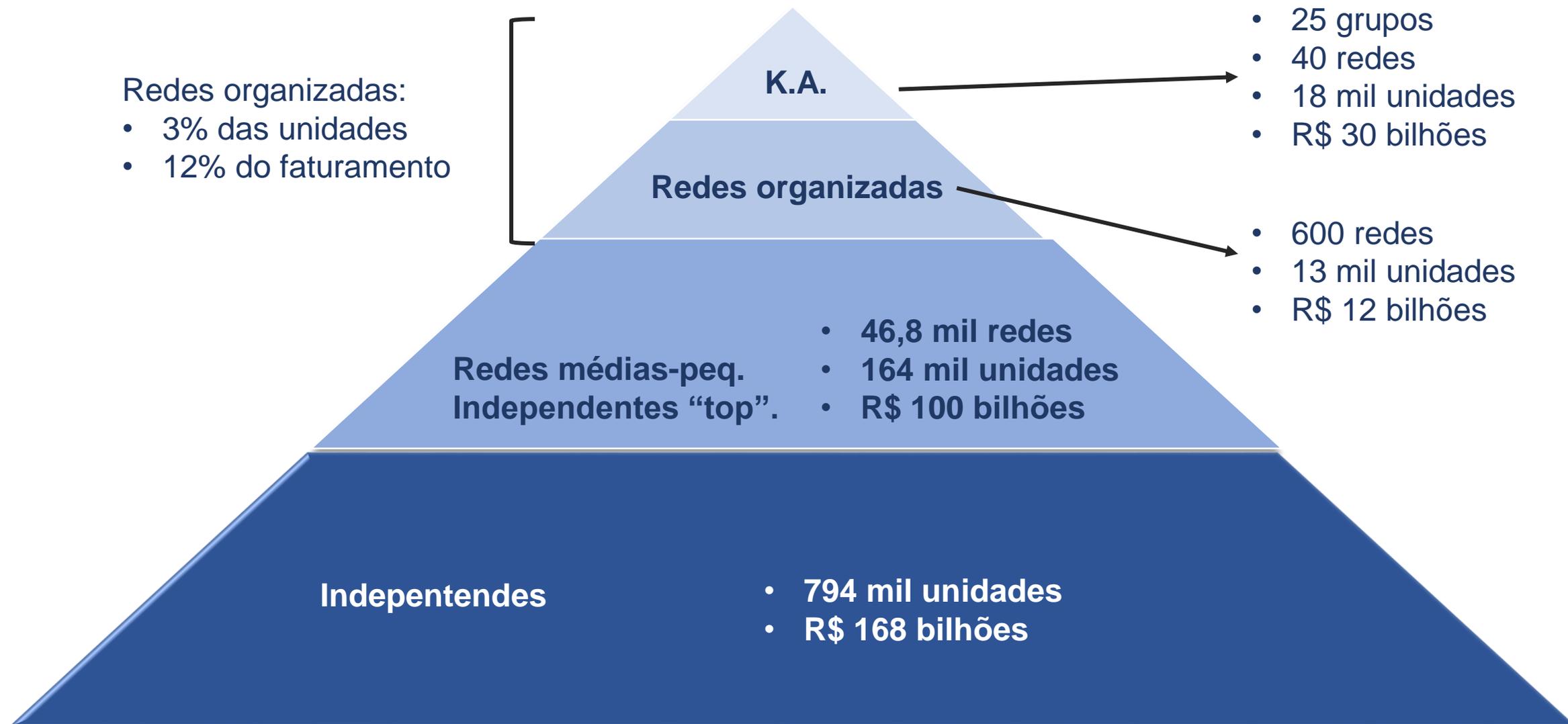


*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

# Estrutura e segmentação de operadores

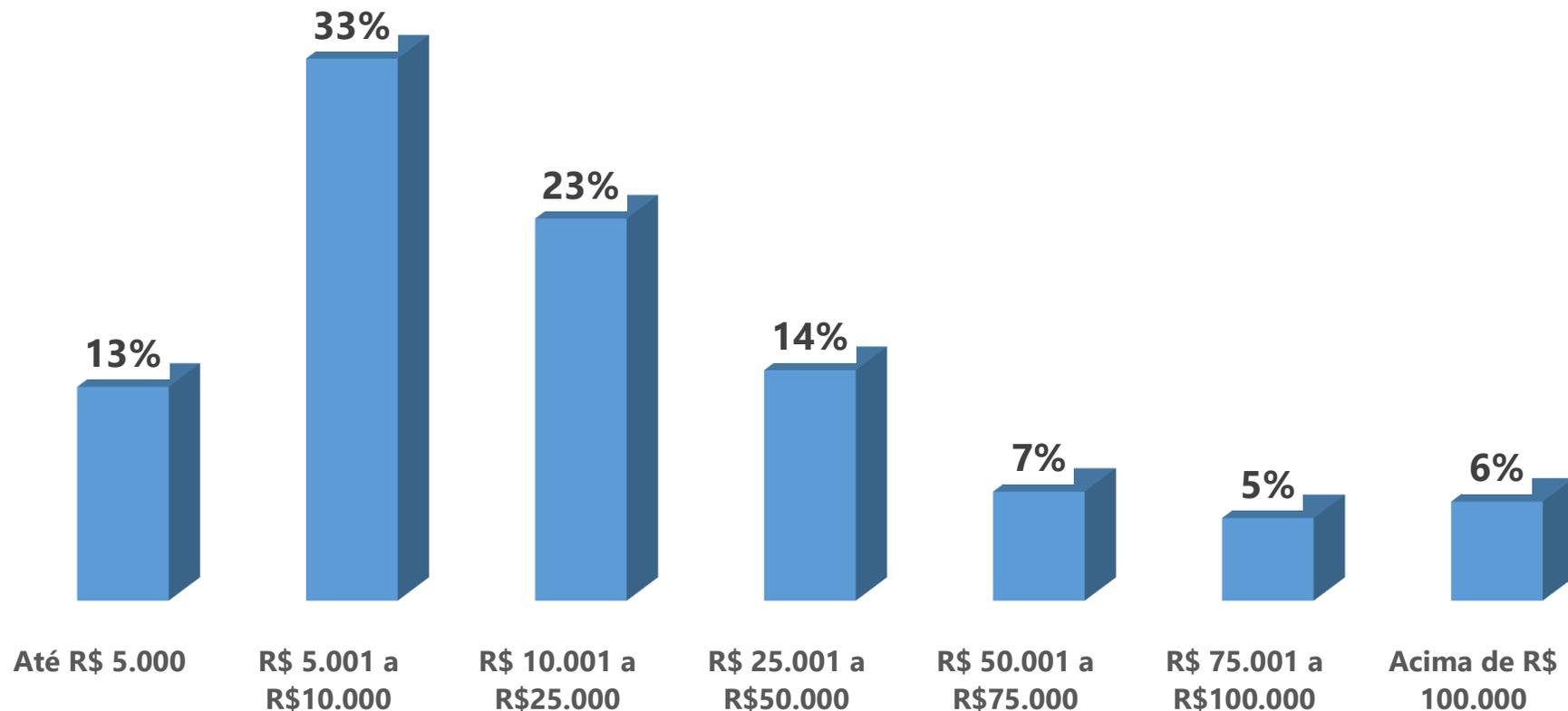
FOOD  
consulting

# Perto de R\$ 300 bilhões do Foodservice brasileiro ocorre de forma muito fragmentada em 1 milhão de estabelecimentos



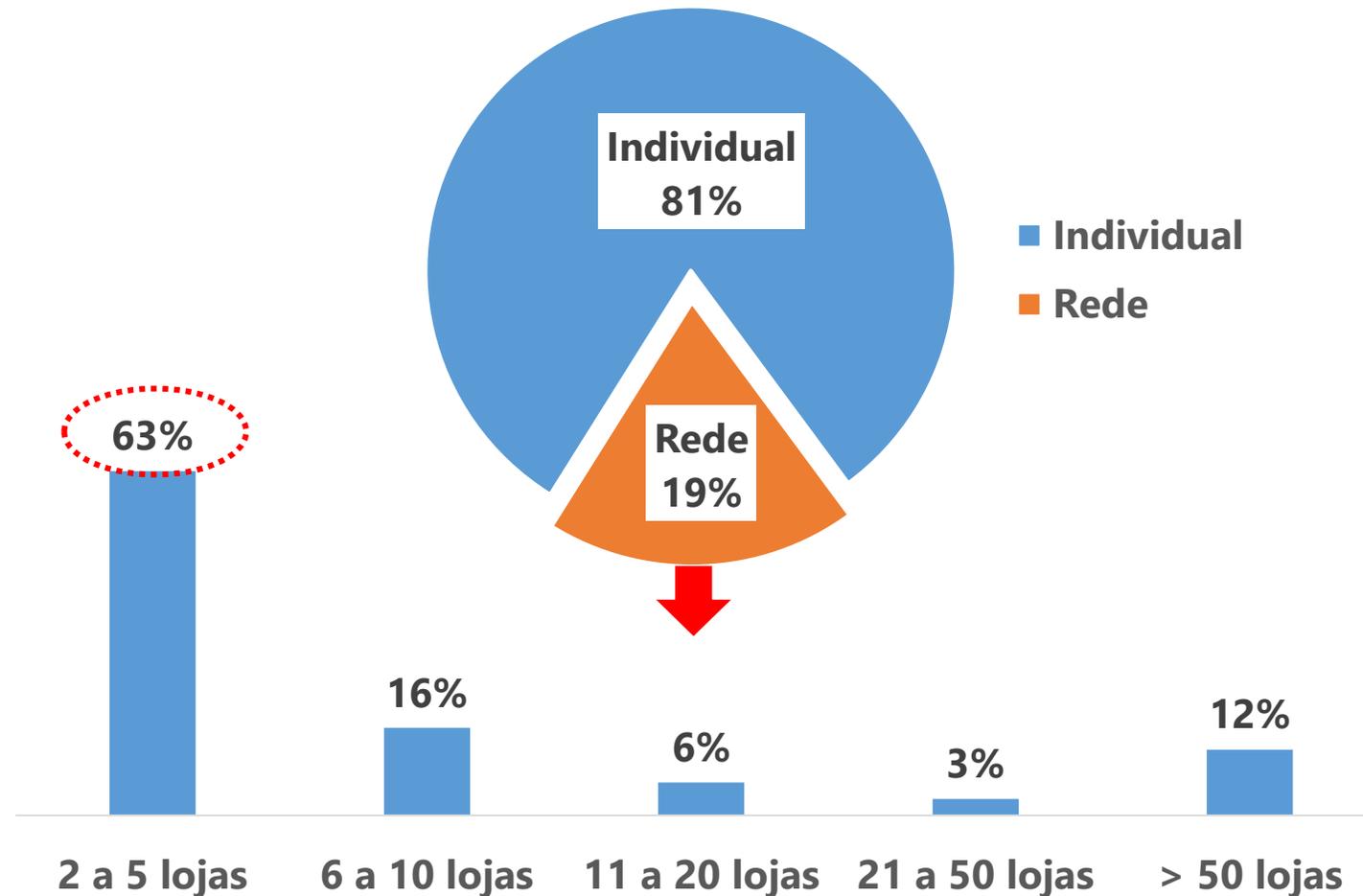
Mais de 2/3 dos estabelecimentos tem faturamento médio mensal abaixo de R\$ 25 mil – um desafio para a cadeia

### Distribuição dos operadores por faixa de faturamento mensal - %



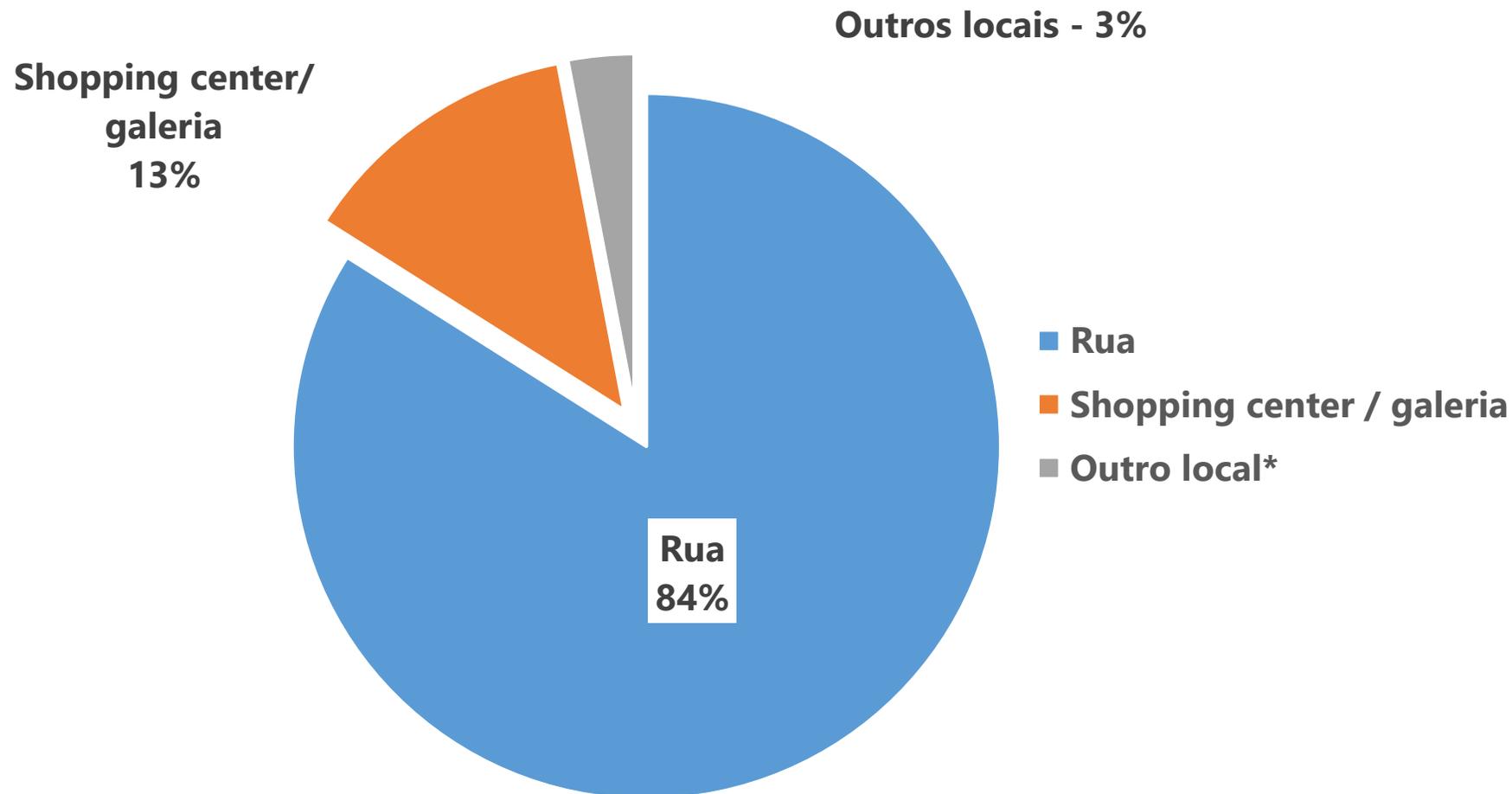
O Foodservice brasileiro é basicamente formado por estabelecimentos individuais e pequenas redes

## Tipos de organização



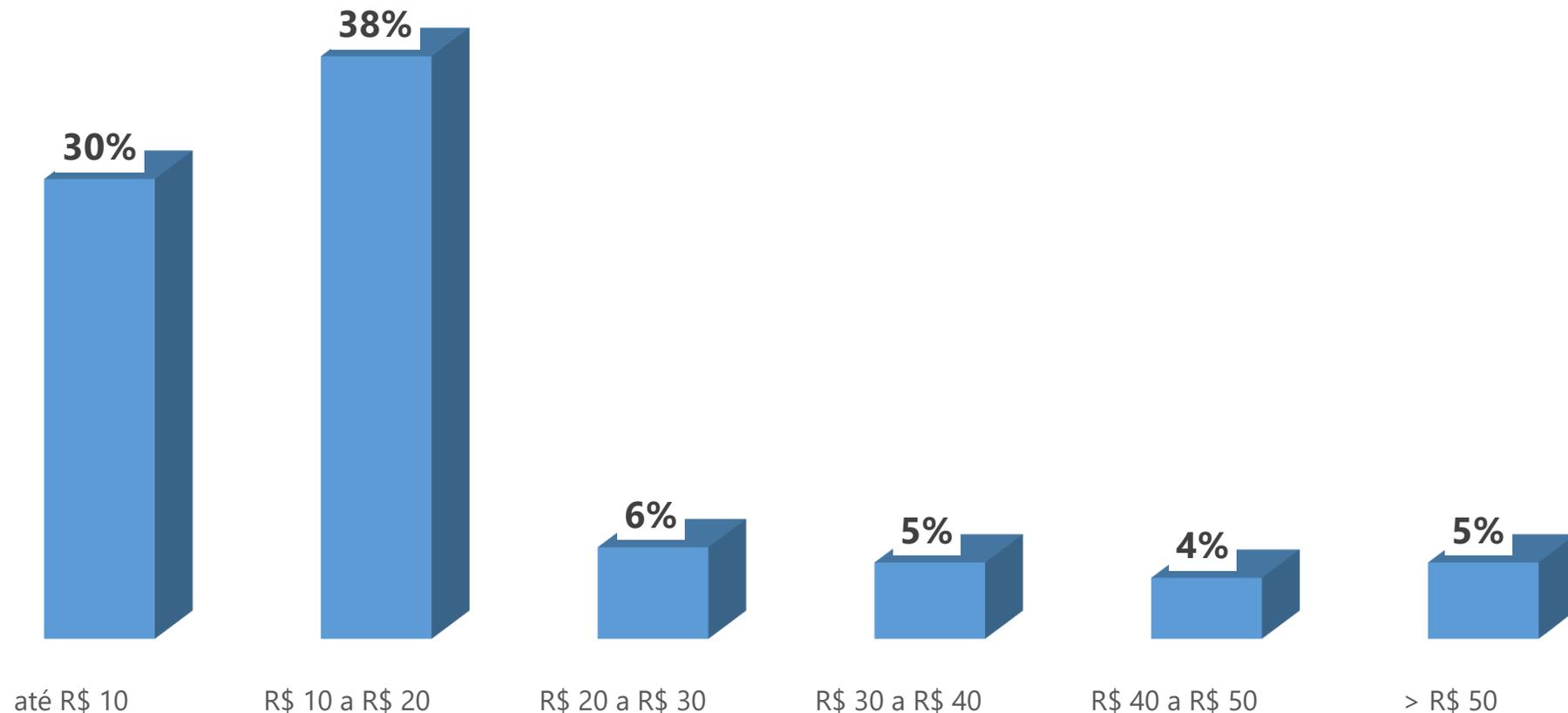
Apesar da visibilidade dos fast-foods nos shoppings, é nas ruas que há a grande parcela dos estabelecimentos

## Localização dos estabelecimentos



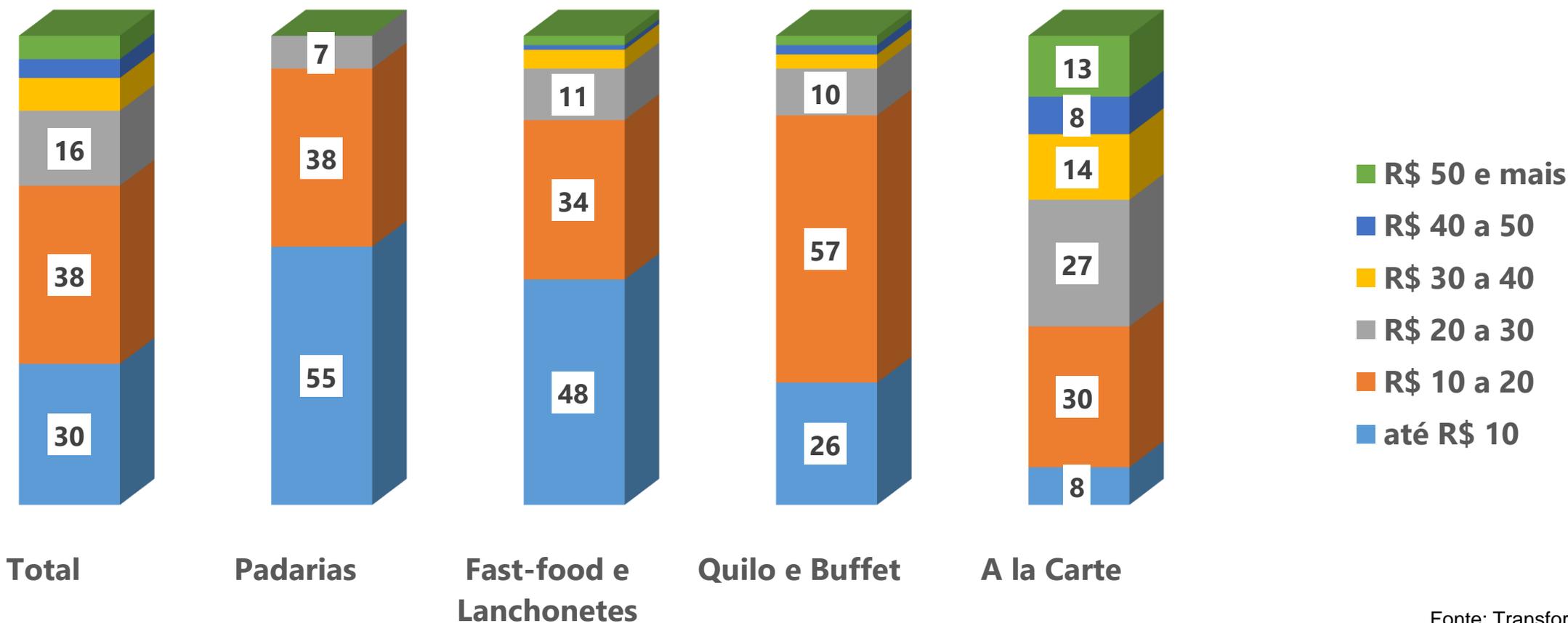
# Gasto médio concentrado abaixo de R\$ 20,00 aponta para elementos centrados em baixo custo

## Distribuição das faixas de gasto médio - % dos estabelecimentos



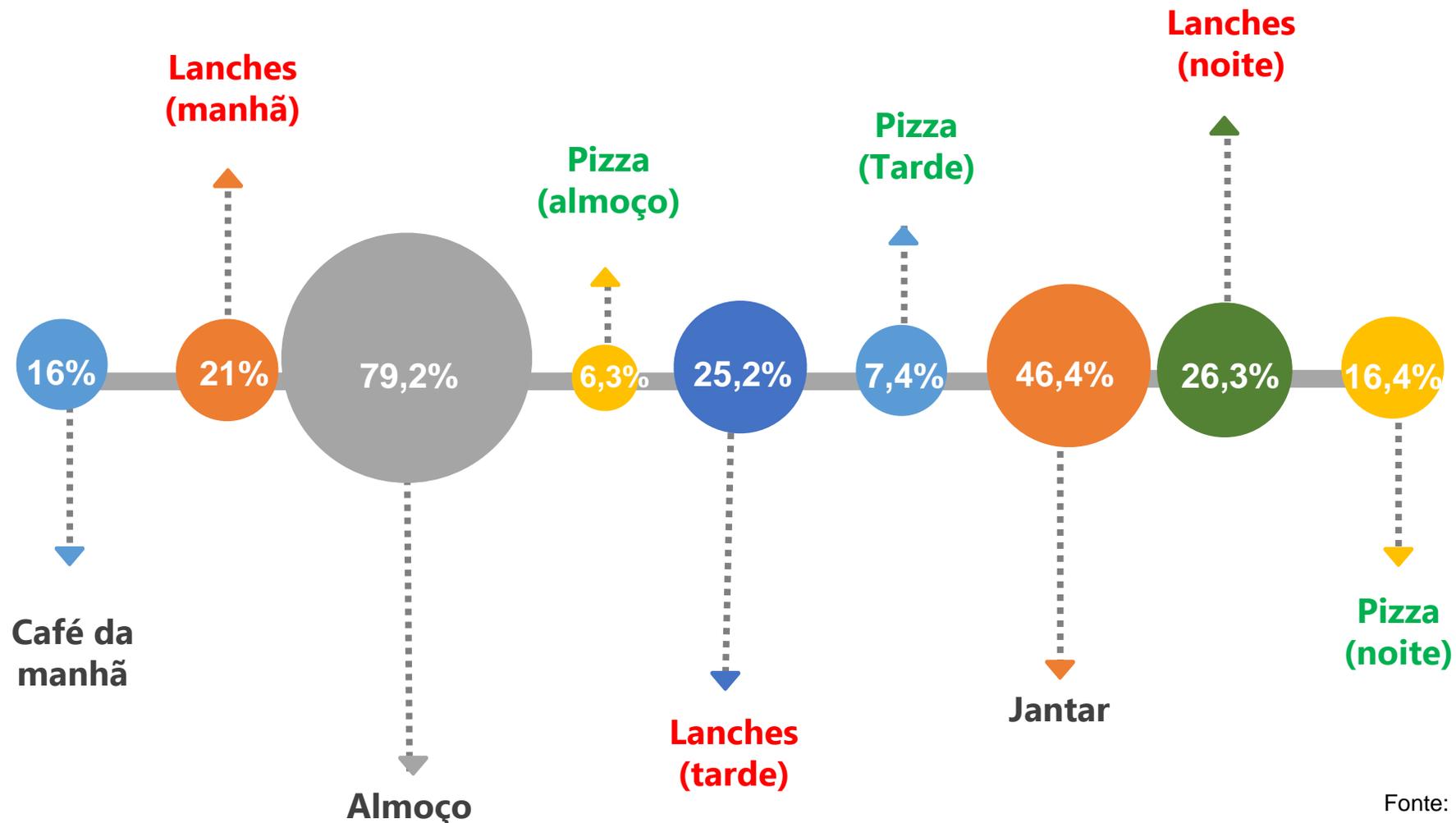
# Quase 70% do consumo se dá em valores abaixo de R\$ 20

## Distribuição dos tickets-médios por tipo de estabelecimento - %



As refeições “principais” são os alvos dos estabelecimentos, mas lanches e pizzas são muito relevantes ao longo do dia

## Refeições servidas pelos estabelecimentos



Para refletirmos

Cobrimos todas as possibilidades viáveis  
de situações de consumo de nossos  
clientes?

O consumidor é múltiplo: os momentos, situações, necessidades e expectativas de consumo são distintas para uma mesma pessoa



# O SEU consumidor consome muito mais do que só no seu estabelecimento



- O que você está apto a atender, além do que já atende?
- Que momentos e situações?
- Com que menu?
- Com que serviço?
- A que preço?
- Com que conveniência?

Sem espaço para todos crescerem ao mesmo tempo, o jogo é diferente hoje – “rouba-monte”

- Consumo cada vez mais “espalhado”
- Consumidor retraído
- Mercado estagnado
- Margens comprimidas



Você tem perguntado algo ao seu consumidor ultimamente?  
Ele pode te dar boas dicas de onde melhorar

- Qual o perfil de seu consumidor?
- Onde mais ele come ou bebe?
- O que normalmente ele costuma consumir?
- Ele costuma pedir no delivery ou comprar comida para levar para casa? O que e onde?
- Ele conhece direito o seu estabelecimento? Como ele o vê?
- Como você o estimula a responder suas perguntas?



*Não tenha*  
**MEDO**  
*DE PERGUNTAR*

Exercício: que perguntas você faz (ou faria) para seu consumidor?

# Algumas dicas para suas perguntas funcionarem

- Faça perguntas objetivas
- Passe a segurança de que fará algo com as respostas e opiniões
- Se vier alguma crítica ou sugestão, responda e demonstre ação
- Dê uma pequena recompensa pela resposta (justifique)
- Recompense indicações, recomendações, opiniões

# Gerencie, acompanhe, estimule e neutralize opiniões e críticas pelas redes e sites importantes

- Eles existem de verdade
- São cada vez mais relevantes
- Só perdem para o boca-a-boca para gerar tráfego novo
- Há concorrentes seus te observando
- Tripadvisor e Booking são determinantes se o foco for o cliente de turismo

## 4 principais conclusões sobre as críticas na web

- Quanto piores os comentários e críticas, são percebidos como mais úteis pelos consumidores – “vai me poupar de frustração!”
- A percepção de seriedade e credibilidade do crítico tem relação direta com a confiabilidade e segurança no comentário
- Sites confiáveis tem as críticas cada vez mais buscadas para a decisão de o que e onde comer
- A crítica boa ou ruim é super valorizada se ela “aprovar” ou “reprovar” um local que o consumidor já pretendia visitar

# Os reviews e opiniões são cada vez mais determinantes para seu fluxo de clientes

**Dinho's** Este é o seu estabelecimento?



334 avaliações

N.º 168 de 34.952

Restaurantes em São Paulo



Certificado de Excelência

Steakhouse, Brasileira, Sul-americana, Frutos do mar, Churrasco, Grelhados

Visão geral

Avaliações (334)

Detalhes

Perguntas e respostas

Localização

Salvar



Faça sua avaliação



Este restaurante é apropriado para crianças?

Sim  Não  Incerteza



Alameda Santos, 45, São Paulo, Estado de São Paul...

+55 1130165333 Site

+ Incluir horários

Aprimore este perfil

Mais informações

Todas as fotos dos visitantes (65)

# Os reviews e opiniões são cada vez mais determinantes para seu fluxo de clientes

## Baby Beef Rubaiyat

420 avaliações **N.º 60** de 34.952 Restaurantes em São Paulo | Certificado de Excelência

Steakhouse, Brasileira, Churrasco, Sul-americana, Grelhados

Visão geral

Avaliações (420)

Detalhes

Perguntas e respostas (1)

Localização

Salvar



Faça sua avaliação



Todas as fotos dos visitantes (78)

### Reserve uma mesa online

7/6/2016

20:00

2

18:00

18:30

19:00

19:30

20:00

20:30

21:00

21:30

22:00

22:30

23:00

23:30

< Mais cedo

Mais tarde >

Este restaurante é apropriado para **crianças**?

Sim  Não  Incerteza



Alameda Santos, 86, São Paulo, Estado de São Paul...

(11) 3170-5100 Site

Hoje 12:00 - 0:00 **Fechado agora**  
Todos os horários

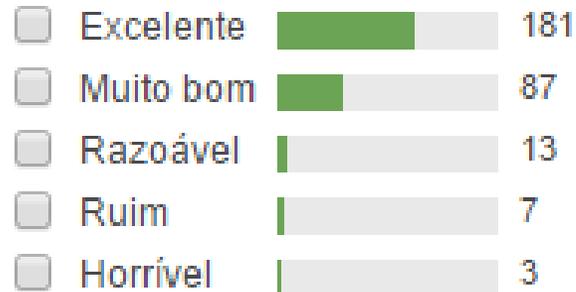
Aprimore este perfil

Mais informações

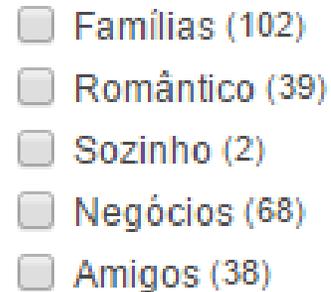
# Os clientes opinam e avaliam – gerenciar essas opiniões é cada vez mais determinante na competição

## Dinho's #168

### Pontuação dos viajantes



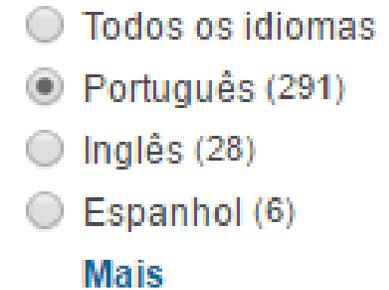
### Tipo de viajante



### Época do ano

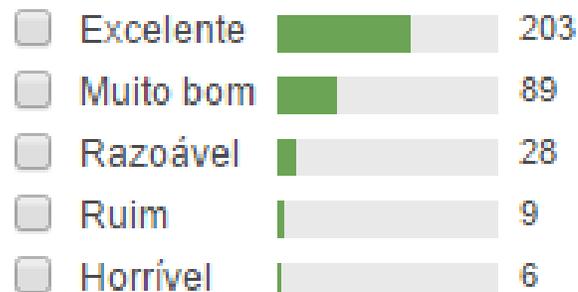


### Idioma

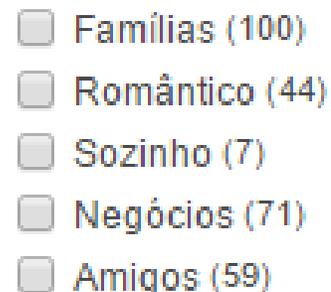


## Rubaiyat #60

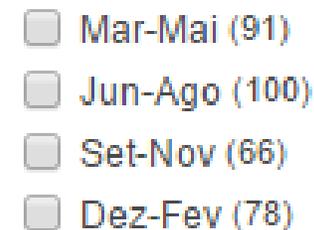
### Pontuação dos viajantes



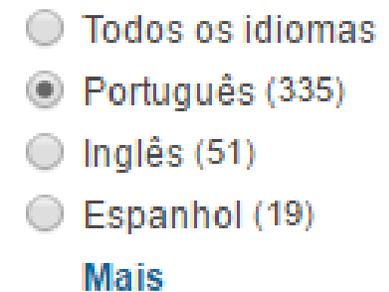
### Tipo de viajante



### Época do ano



### Idioma



# As opiniões e resenhas ajudam a “explicar” o estabelecimento e atraem público com perfil mais adequado



Marcelo Leandro d  
Colaborador nível 2



5 avaliações



3 avaliações de restaurantes

## “Jantar com cliente”

NOVO

●●●●○ Avaliou 6 dias atrás

Ambiente tranquilo e elegante. Atendimento primoroso. Buffet maravilhoso e as carnes simplesmente divinas. Muito bom! Recomendando!

Útil?

Obrigado, Marcelo Leandro d

Denunciar



Jaime O  
Colaborador nível 3



12 avaliações



7 avaliações de restaurantes



1 voto útil

## “Almoço de domingo”

●●●●○ Avaliou 3 semanas atrás via dispositivo móvel

Frequento a 30 anos. É Excelente. Atendimento primoroso, atencioso, profissional e gentil do Maitre Loyola e de todos os garçons. Instalações bonitas, aconchegante e decoração de bom gosto. Melhor e mais bonito jardim interno de São Paulo num restaurante. Seleção de Musicas bem adequadas de muito bom gosto em volume baixo e muito agradável. Melhor buffet de saladas e...

Mais ▾

Útil?

Obrigado, Jaime O

Denunciar

# Opiniões estruturadas, de pessoas com bom histórico repercutem e geram outras manifestações



Kym\_Ca  
São Paulo, SP  
**Colaborador nível 6**  
584 avaliações  
498 avaliações de restaurantes  
742 votos úteis

*“Excelente como sempre, em todas as ocasiões !”*  
●●●●● Avaliou 1 semana atrás

Sábado, dia meio frio, feijoada é excelente pedida ! Aqui a melhor de todas. Qdo vc opta pela feijoada, tem direito à couvert (com um pão de queijo ótimo), saladas, sobremesas, e todos os apetrechos da feijoada que inclui uma excelente bisteca preparada como vc desejar. Mesmo qdo vc precisa esperar um pouco, vc pode degustar um caldinho que vc...

Mais ▾



Ver todas as fotos

Útil?  Obrigado, Kym\_Ca  Denunciar

Kym\_Ca tem mais 2 avaliações sobre Dinho's  
*“Saudades da Excelente feijoada”*  
●●●●● Avaliou em 10 de Outubro de 2015  
*“Melhor Feijoada do Brasil”*  
●●●●● Avaliou em 14 de Setembro de 2014

O tom das avaliações negativas é normalmente bastante “ácido” e tem capacidade importante de influenciar



Marcia B

Colaborador nível 5

52 avaliações

23 avaliações de restaurantes

6 votos úteis

*“Fraco”*

●●●○○○ Avaliou em 7 de Dezembro de 2015 via dispositivo móvel

A localização é horrível, mas tem manobrista. O problema é que deve ser o serviço de manobrista mais lento de toda São Paulo. ... Grosseiros, não explicam porque conseguem demorar BINTE E CINCO MINUTOS pra trazer seu carro de volta... A comida? Ah... serve. O buffet de salada é bom e sempre tem uma alcachofra maravilhosa. O creme brulle da...

Mais ▾

Útil?

👍 1 Obrigado, Marcia B

Denunciar



Soraia C

Colaborador nível 2

7 avaliações

9 votos úteis

*“Decepcionante...”*

●●●○○○ Avaliou em 17 de Abril de 2015 via dispositivo móvel

Levei uma consultora americana para jantar e MW decepcionou muito com o local. Estava muito cheio e sem organização, o que tirou o charme do ambiente, maia intimista. Os garçon s foram desatentos, tínhamos que ficar procurando-os a todo momento. Não havia muitas opções na carta de vinhos, nos colocaram numa mesa de canto porém o local era de passagem...

Mais ▾

Útil?

👍 3 Obrigado, Soraia C

Denunciar

Uma leitura inédita e exclusiva para o Sul



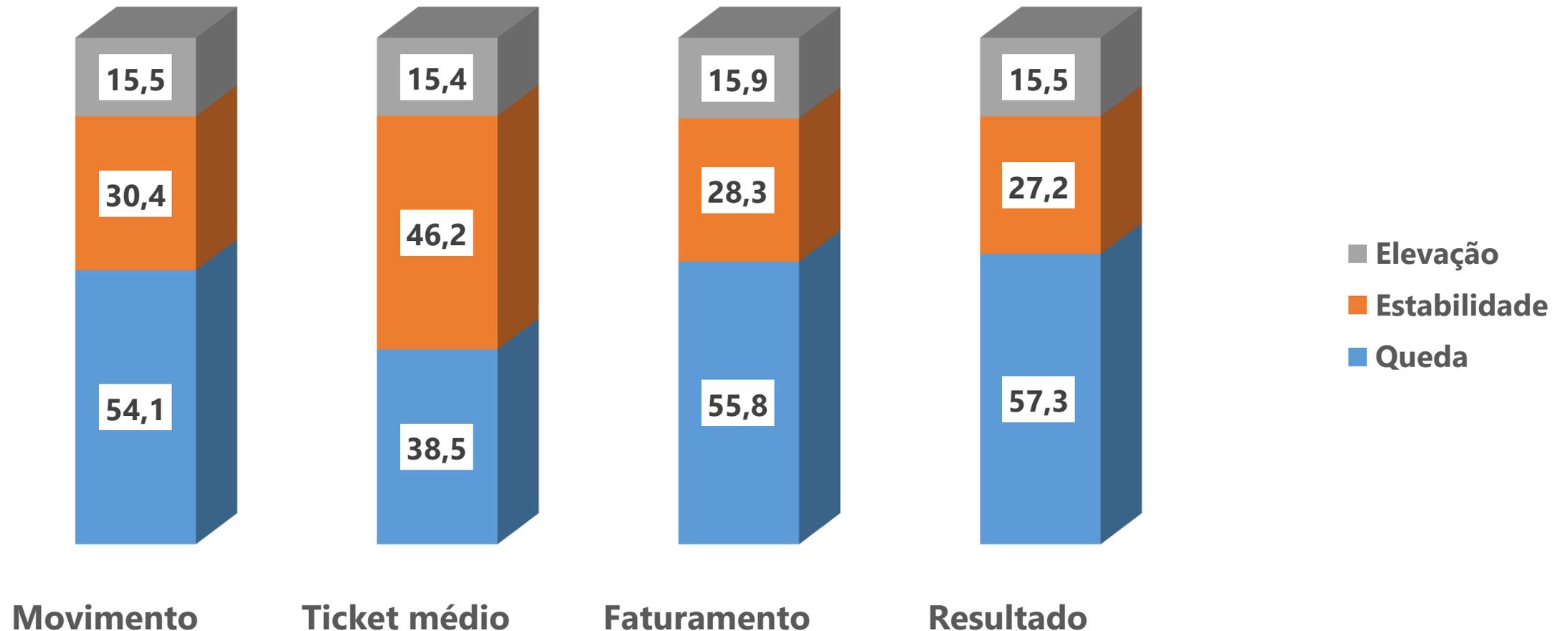
FOODSERVICE  
**Panel**

**IPESO**  
Instituto de Pesquisa

FOOD  
consulting

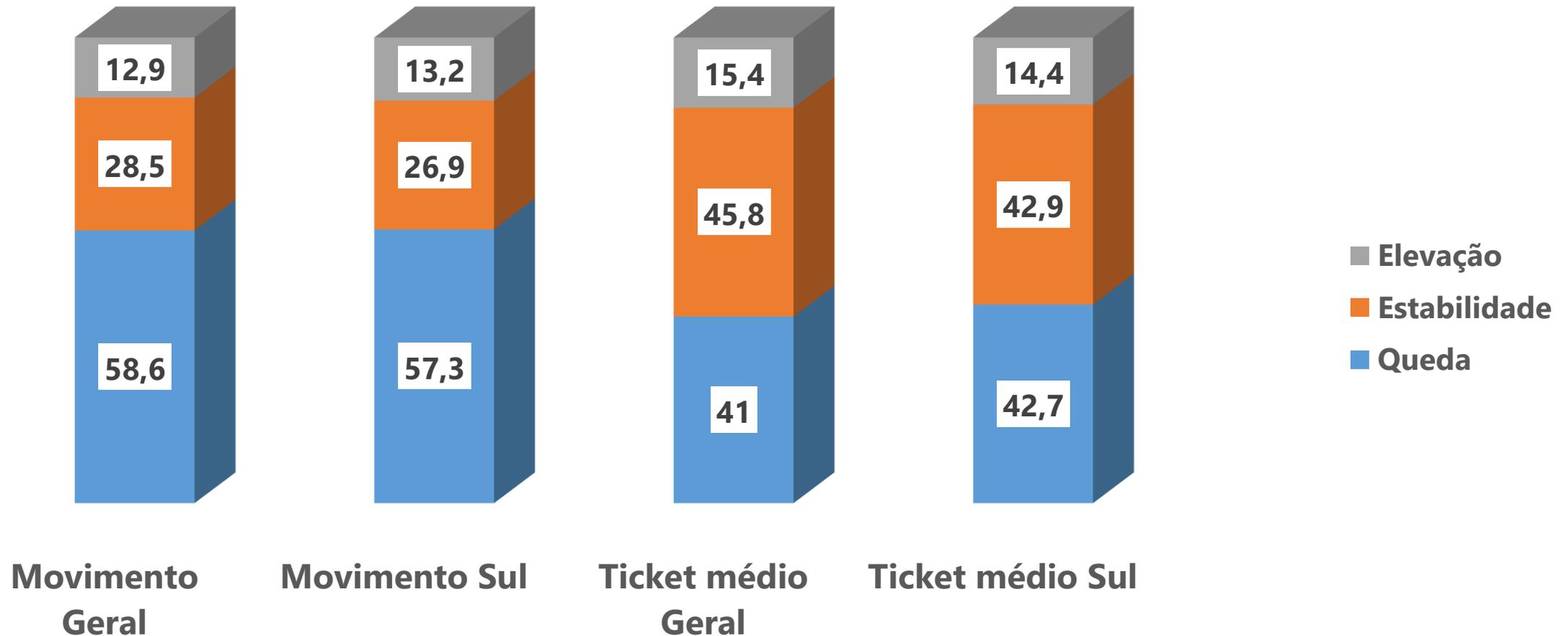
# Mais de metade dos estabelecimentos do Brasil reporta perda de faturamento e resultado no semestre

## Desempenho dos estabelecimentos no curto prazo - %



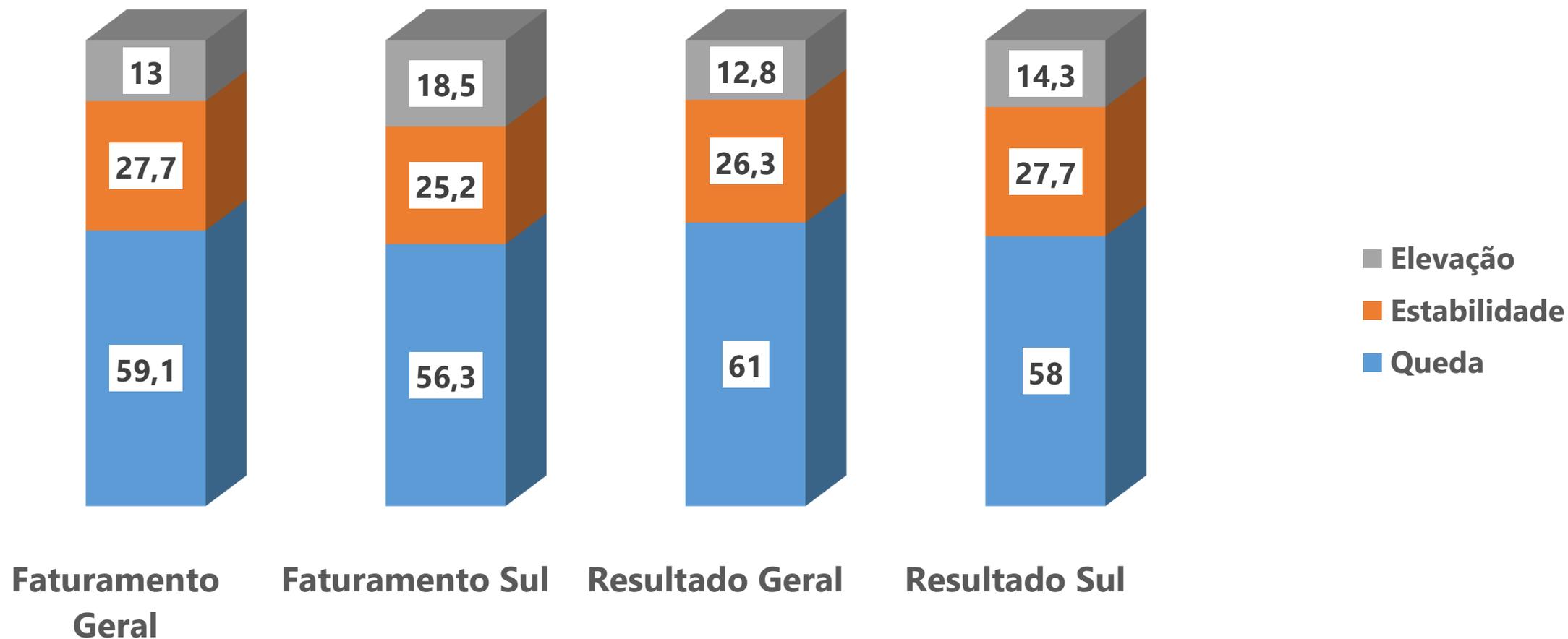
# O comportamento de tráfego e ticket médio no Sul é muito parecido com o Brasil

## Desempenho dos estabelecimentos no curto prazo - %



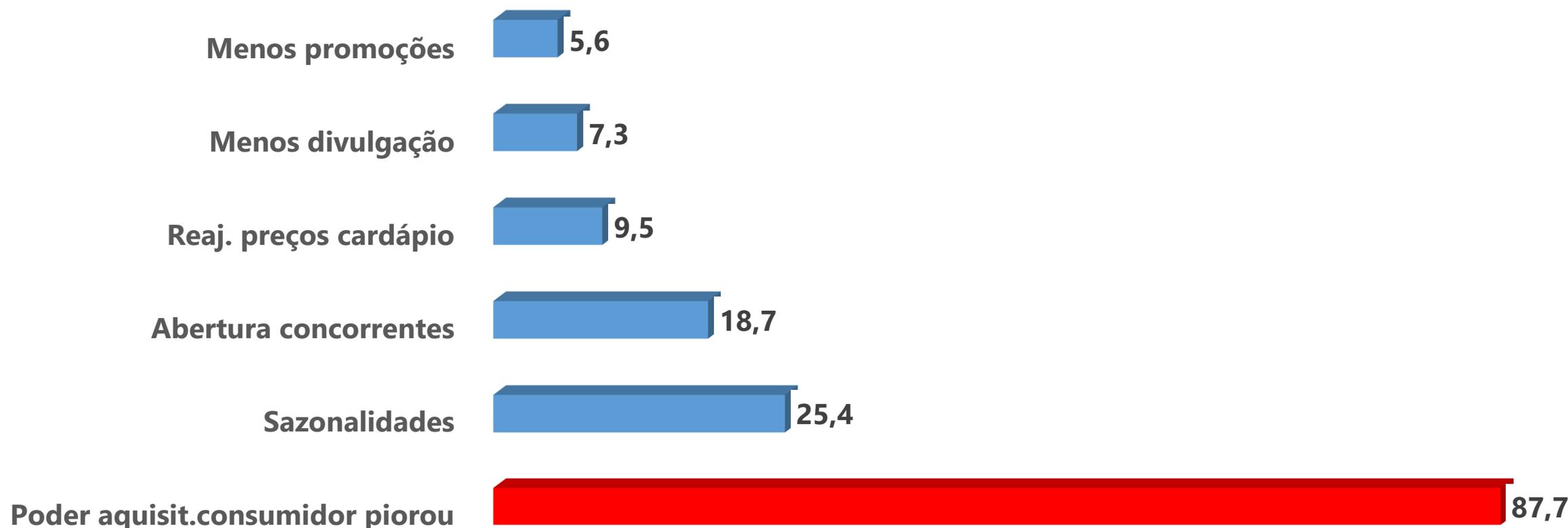
# O cenário de faturamento e de lucratividade do Sul é um pouco melhor do que a média Brasil

## Desempenho dos estabelecimentos no curto prazo - %



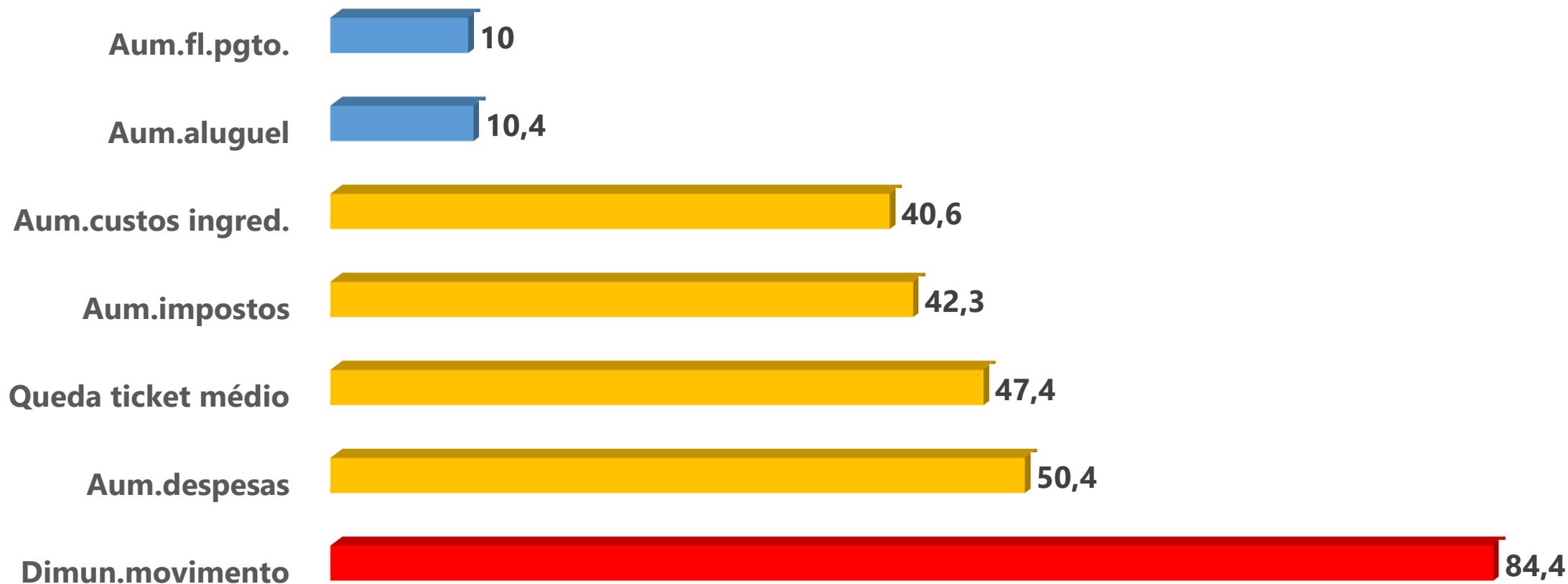
# Piora do poder aquisitivo e cenário de crise (Sul) são os motivos principais de perda de faturamento

## Motivos para queda do faturamento - %



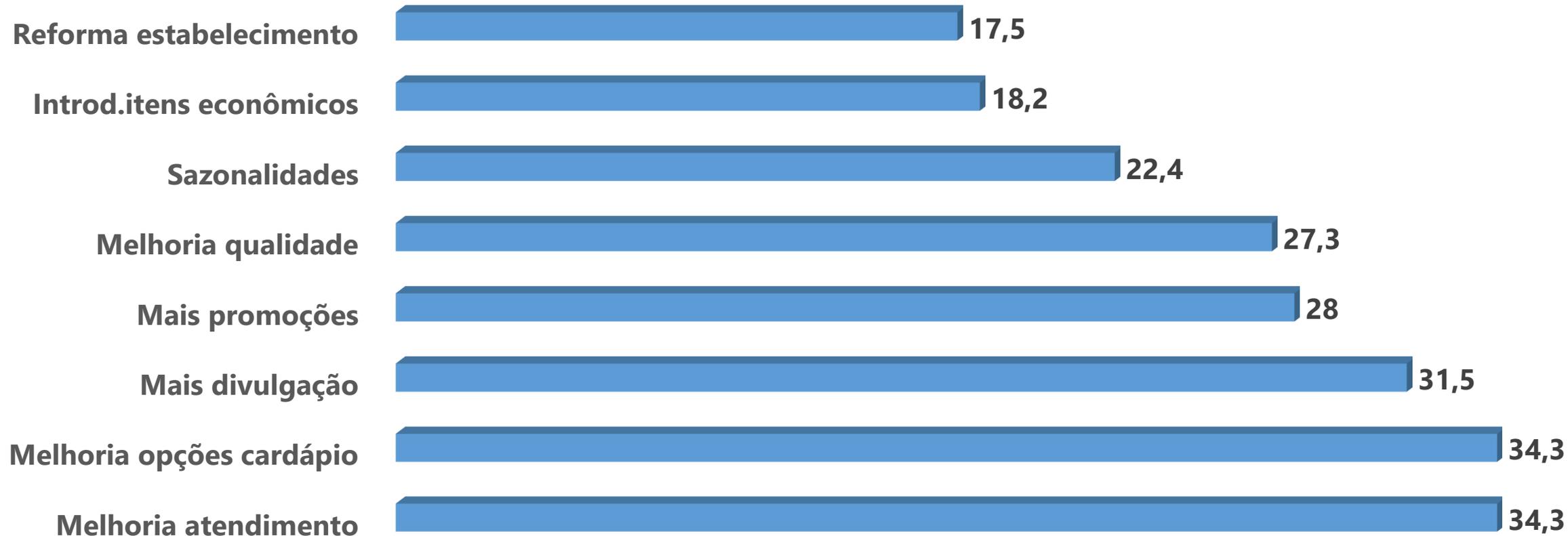
Vários aspectos prioraram o resultado, puxado pelo movimento. No Sul, dificuldades de mão-de-obra aparecem

### Motivos para quedas de resultado - %



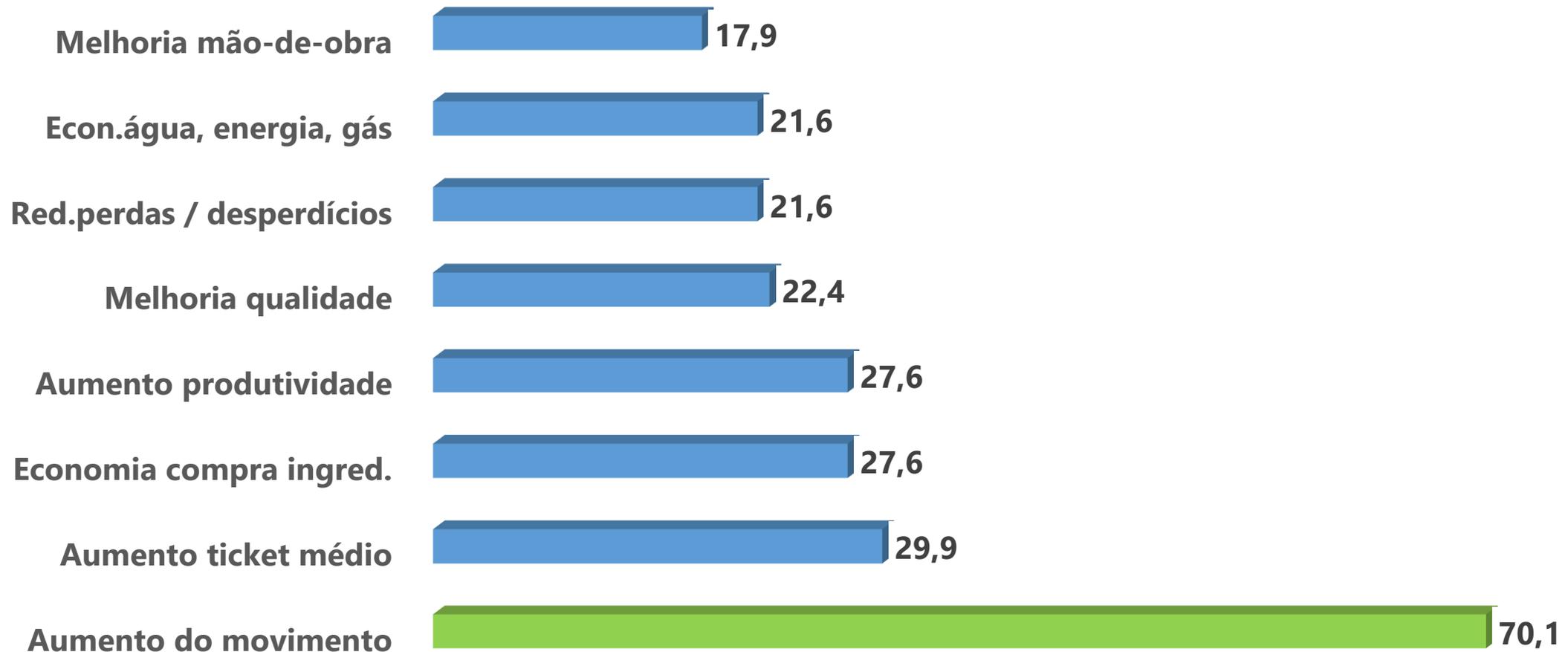
# Ativação, serviço e cardápio foram eixos de crescimento de faturamento

## Motivos para o crescimento do faturamento - %



# Movimento é o grande motor da lucratividade, mas eficiência, produtividade e qualidade são chaves

## Motivos para o crescimento de resultado - %



No final do dia, nosso desafio é mais do que nunca o que sempre deveria ser

“Devemos ser suficientemente bons para entender o que, como e porque os consumidores de nossa região consomem, para sermos suficientemente melhores do que outras opções que ele tem à disposição”



Nossos acompanhamentos  
favoritos

FOOD  
consulting

Há alguns elementos de gestão consagrados e/ou que podem ajudar muito na evolução dos negócios

- Gestão de reputação e satisfação (já falamos disso)
- Acompanhamento de vendas
- CMV – Custo das Mercadorias Vendidas
- DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício e Ponto de Equilíbrio



# Acompanhamento das vendas

# Acompanhamento de vendas mensal e em múltiplos de 4 semanas

- O mês é feito de 29, 30 ou 31 dias...
- Há números diferentes de sábados, domingos, segundas, etc
- Semanas são mais comparáveis
  - Versus a semana anterior
  - Versus a semana equivalente no mês anterior
- “Múltiplos de 4 semanas” refletem a sazonalidade do mês e são comparáveis







Detalhe / Semana	Mês 1				Mês 2				Mês 3			
	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
<b>Faturamento</b>	40.000	35.000	42.000	28.000	43.000	40.000	42.000	34.000				
<b>Média semanal móvel</b>	40.000	37.500	39.000	36.250	37.000	38.250	38.250	39.750				
<b>Total 4 semanas</b>	152.750				153.250							
<b>Número de serviços</b>	620	530	650	430	670	625	670	600				
<b>Média semanal móvel</b>	620	575	600	558	570	594	599	641				
<b>Total 4 semanas</b>	2353				2404							
<b>Ticket médio</b>	65	66	65	65	64	64	63	57				
<b>Média semanal móvel</b>	65	65	65	65	65	64	64	62				
<b>Total 4 semanas</b>	65				64							

Detalhe / Semana	Mês 1				Mês 2				Mês 3			
	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
<b>Faturamento</b>	40.000	35.000	42.000	28.000	43.000	40.000	42.000	34.000	45.000	41.000	44.000	36.000
<b>Média semanal móvel</b>	40.000	37.500	39.000	36.250	37.000	38.250	38.250	39.750	40.250	40.500	41.000	41.500
<b>Total 4 semanas</b>	152.750				153.250				163.250			
<b>Número de serviços</b>	620	530	650	430	670	625	670	600	705	640	610	600
<b>Média semanal móvel</b>	620	575	600	558	570	594	599	641	650	654	639	639
<b>Total 4 semanas</b>	2353				2404				2581			
<b>Ticket médio</b>	65	66	65	65	64	64	63	57	64	64	72	60
<b>Média semanal móvel</b>	65	65	65	65	65	64	64	62	62	62	64	65
<b>Total 4 semanas</b>	65				64				63			

# Exercício

- Comportamento do faturamento mudou em 3 meses?
- Qual a sazonalidade mais clara nos meses?
- Alguma mudança de posicionamento de preço?
- Houve efeito da mudança de posicionamento de preço?
- Outras observações?



*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
Rio Grande do Sul*

CMV – um tema crítico  
para os operadores

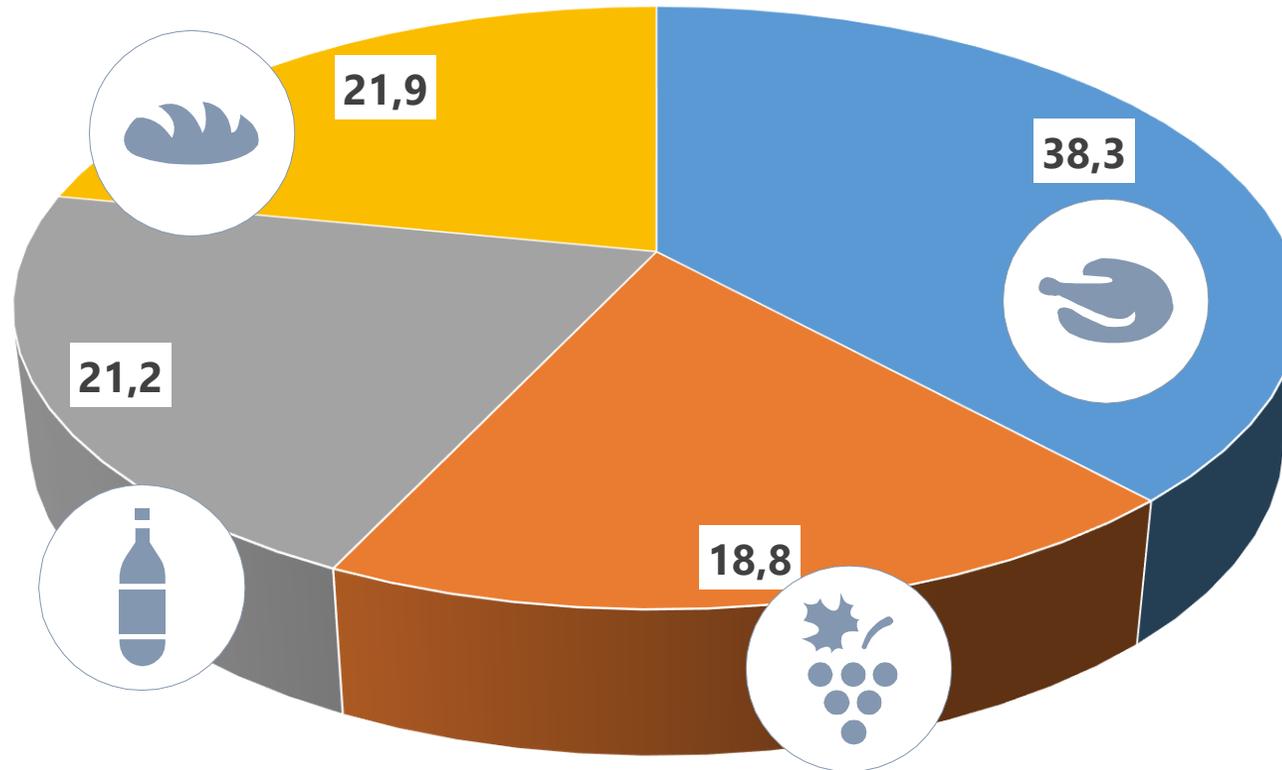
FOOD  
consulting

# Começando pelo mais trivial e obrigatório: apurar o CMV

- Levantar todas as compras de ingredientes e materiais diretos (quando se aplicar) num período
- Classificar os itens comprados por grupos de produtos (pode ser mais detalhado do que o apresentado)
- Gerar os percentuais destes grupos e itens x o faturamento do mesmo período
- Construir histórico de comparação destes indicadores
- Observação: pensar sempre em regime de competência ou de caixa – tanto o custo como o faturamento

Mais de metade do Food Cost se resume em 3 grupos de produtos, o que sugere tratamentos diferentes pelo operador

### Participação aproximada dos grupos no CMV - %

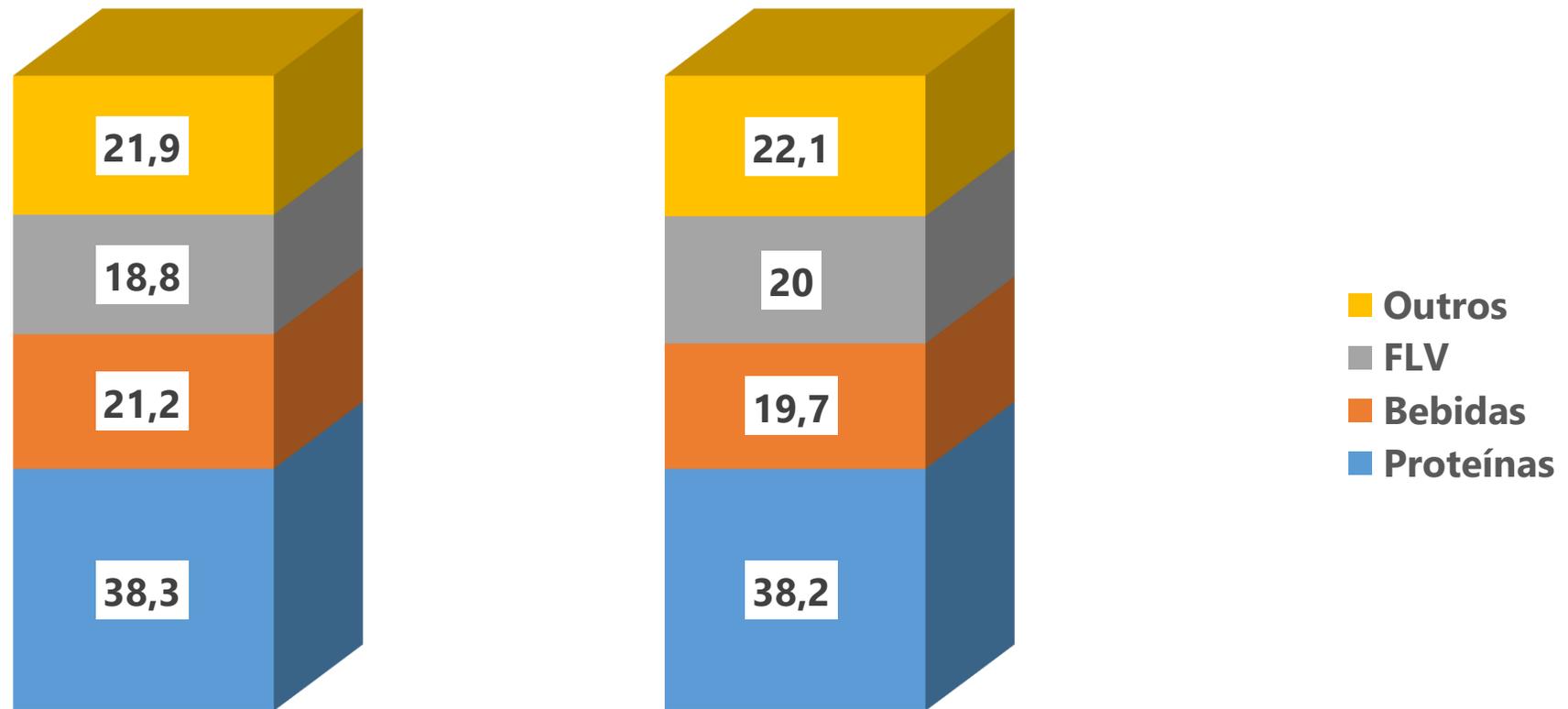


# Exercício: vamos classificar alguns itens neste

- Chocolate
- Queijo
- Manteiga
- Vinho
- Cebola
- Batata congelada
- Pão
- Galeto

# Uma pequena diferença no perfil do Sul, mas com larga prevalência das Proteínas, como no Brasil

## Formação do CMV - % do Custo Total

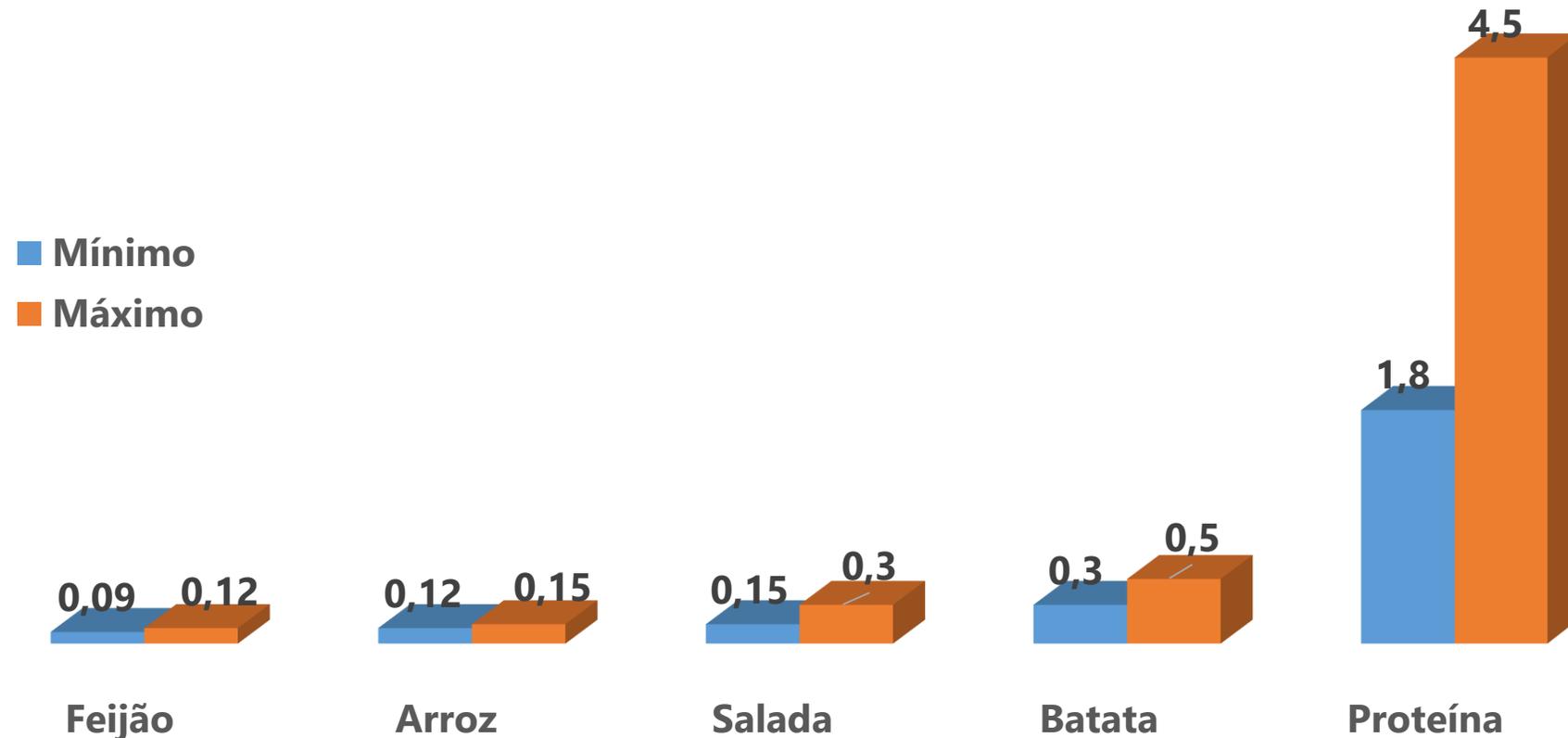


Geral

Sul

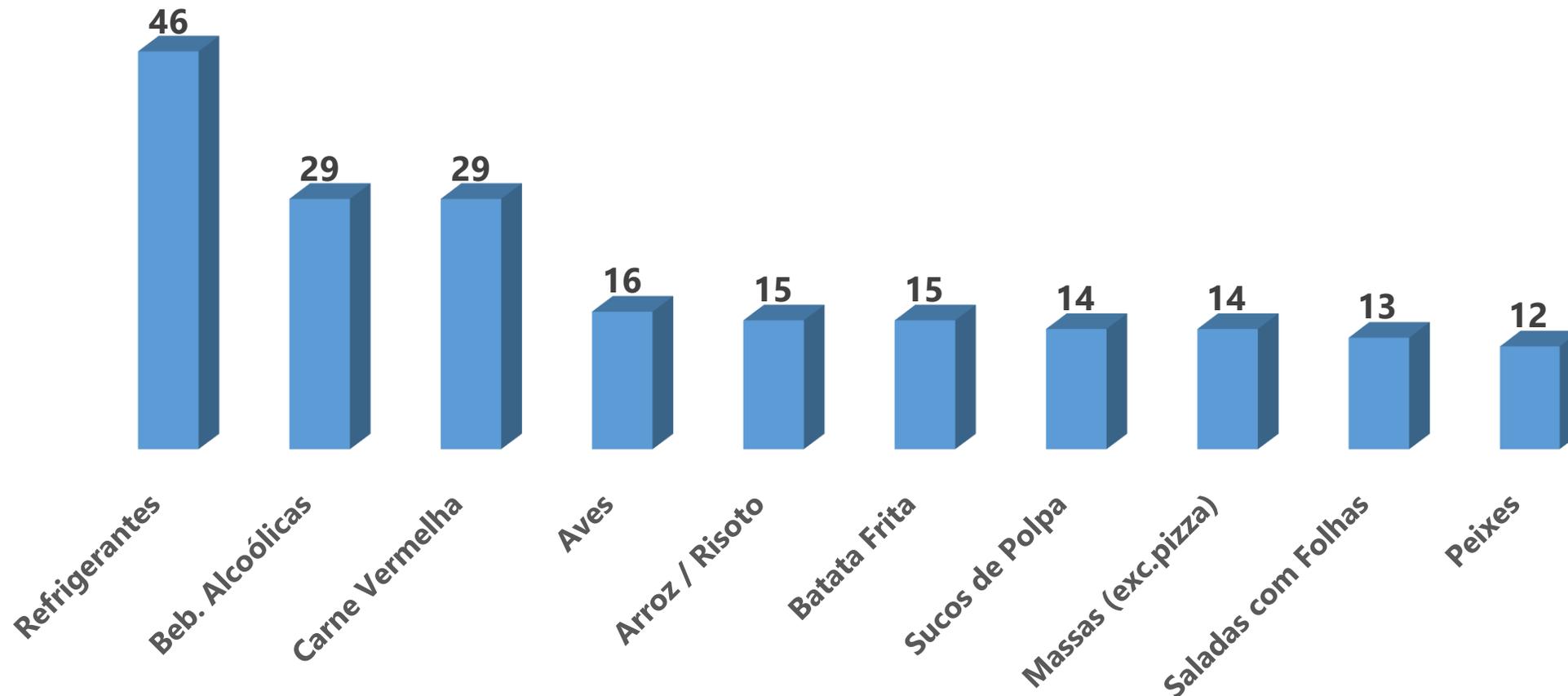
Observar a formação do custo de um prato permite uma avaliação melhor do impacto do CMV

### Custo das porções servidas dos principais itens – R\$ / porção



Será que esta percepção é verdadeira? Massas, batatas, arroz, são menos rentáveis do que carne?

### Categorias que geram mais rentabilidade / lucro para o operador - %



O foco, o tempo e o esforço para gerenciar o custo e comprar não deve ser semelhante para todos os itens

100 gramas de  
carne perdida  
numa má compra  
equivale a

- ✓ 1 kg de açúcar (R\$ 1,50)
- ✓ 1 kg de farinha de trigo (R\$ 1,70)
- ✓ 1 kg de arroz (R\$ 1,80)
- ✓ ½ kg de feijão preto (R\$ 1,60)

E cuidado com economias que impactam diretamente na insatisfação do consumidor, além de serem muito discretas

### Café Torrado e Moído

Rendimento: 180 doses de 50ml

		Kg	Dose
Preço baixo:	R\$	12,00	R\$ 0,07
Preço superior:	R\$	16,00	R\$ 0,09
Diferença por dose			R\$ 0,02
Preço de venda:			R\$ 1,00
Diferença %			2,2%

### Café Espresso

Rendimento: 120 doses de 50ml

		Kg	Dose
Preço baixo:	R\$	16,00	R\$ 0,09
Preço superior:	R\$	33,00	R\$ 0,18
Diferença na dose			R\$ 0,09
Preço de venda:			R\$ 3,00
Diferença %			3,1%





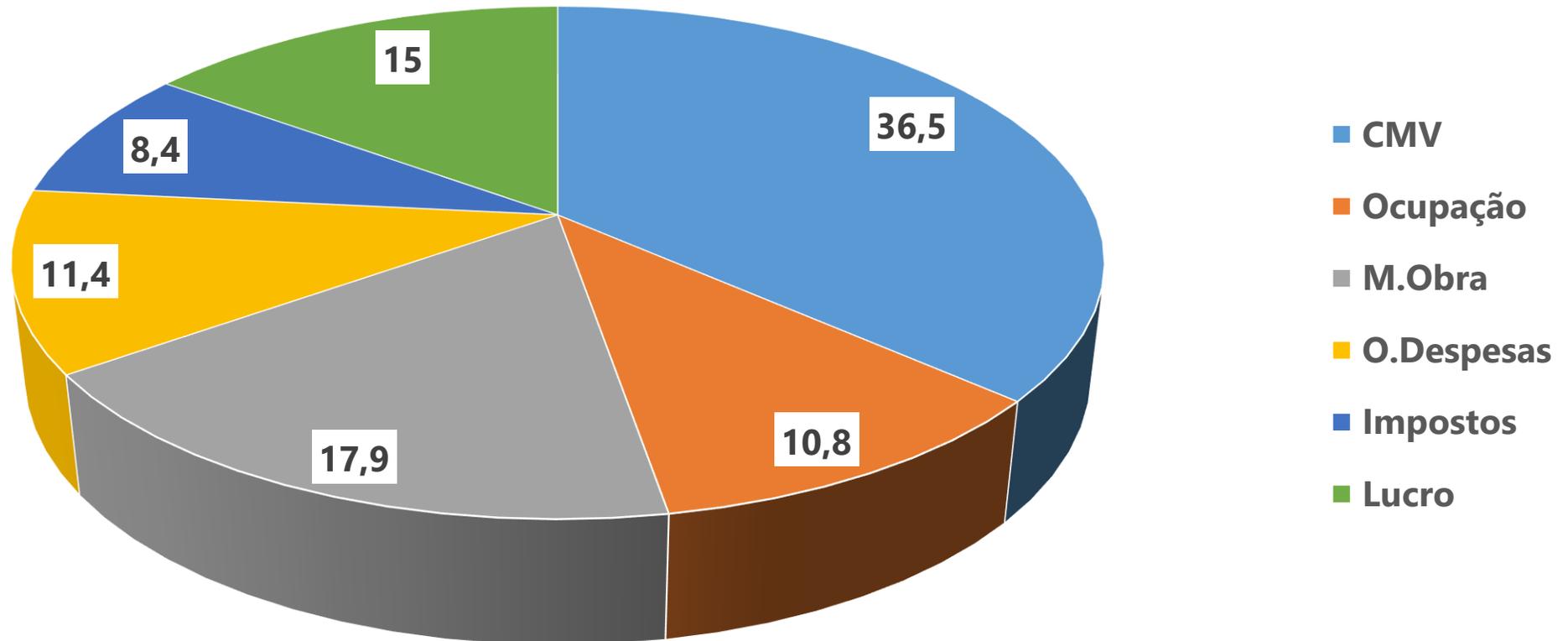
# Demonstrativo de Resultado do Exercício e Ponto de Equilíbrio

## O conceito do DRE

“A demonstração do resultado do exercício (DRE) é uma demonstração dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e resultados.”

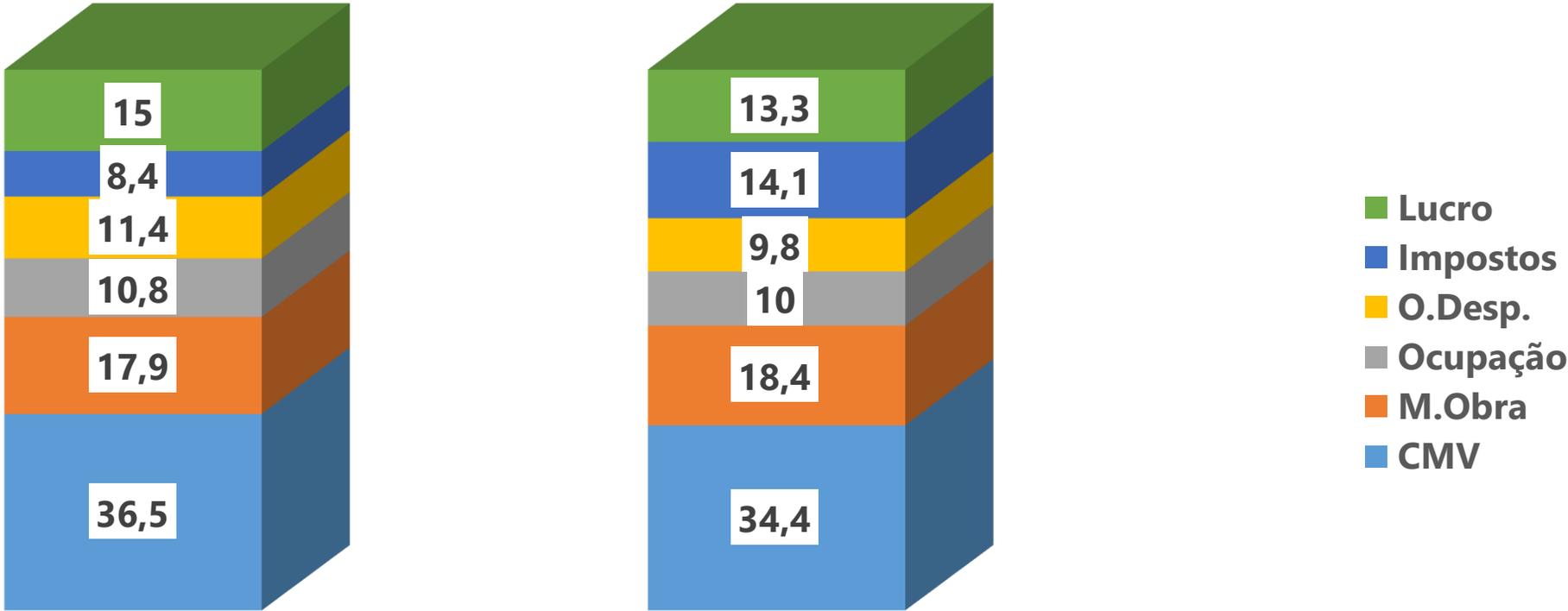
# 1/3 do faturamento dos estabelecimentos no Brasil é levado pelo Custo das Mercadorias Vendidas - CMV

## Composição do Resultado - % do Faturamento total



Por validar: peso de impostos é muito distinto no Sul versus a realidade média do Brasil – no mais, é mais eficiente

### Composição do resultado - % do Faturamento total



Geral

Sul

Fonte: Painel Nacional de Operadores de Foodservice, elaboração FOOD CONSULTING

## O conceito do Ponto de Equilíbrio

“Ponto de Equilíbrio representa o faturamento que o estabelecimento precisa realizar mensalmente, para pagar o custo variável gerado, as despesas comerciais geradas e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês – isto é, para empatar”

# Uma forma muito sintética já ajuda bastante na gestão

<b>Detalhes</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

- Identifica se o negócio faz resultado ou não
- Torna visível o que no que é prioritário atuar
- Permite avaliar diferenças de desempenho ao longo do tempo
- Permite comparar com ou
- Índices para acompanhamento

# Exercício: vamos classificar alguns itens neste

- Energia elétrica
- Embalagem (para viagem)
- Carne
- Condomínio
- Limpeza
- Salários e encargos
- ICMS
- Outros...

# Cálculo do Ponto de Equilíbrio numa situação hipotética

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

$PE = \text{Custo fixo} / (100\% - \% \text{ de Custos Variáveis})$

$PE = R\$ 60.400 / (100\% - 49,9\%)$

$PE = R\$ 60.400 / 50,1\% = R\$ 120.559$

## O que nos diz esse Ponto de Equilíbrio

- Considerada a estrutura, o modelo e as margens atuais do negócio, é necessário faturar R\$ 120.559 para pagar todos os gastos fixos e variáveis
- A partir deste ponto, a margem de contribuição gerada por cada prato vendido passa integralmente a se somar ao lucro
- Se não atingir ao menos este valor, o estabelecimento estará no vermelho

# Simulação 1: mudança do imóvel para um local maior (mais caro) e ampliação da equipe

## Situação original

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

- Número de serviços e ticket médio não se alteram a princípio
- CMV e Impostos se mantêm nas mesmas bases
- Contas de ocupação e de mão-de-obra sofrem ajustes por ampliações
- Impacto direto no Lucro
- Mas, vamos ver como ficou o ponto de equilíbrio (PE)

# Simulação 1: mudança do imóvel para um local maior (mais caro) e ampliação da equipe

## Situação original

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

## Nova situação

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>67.500</b>	<b>41,3%</b>
Mão-de-obra	33.500	20,5%
Ocupação	20.400	12,5%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>14.230</b>	<b>8,7%</b>

# Simulação 1: o aumento de R\$ 7.100 nos Custos Fixos aumentam o Ponto de Equilíbrio em R\$ 14.172

## Nova situação

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>67.500</b>	<b>41,3%</b>
Mão-de-obra	33.500	20,5%
Ocupação	20.400	12,5%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>14.230</b>	<b>8,7%</b>

$PE = \text{Custo fixo} / (100\% - \% \text{ de Custos Variáveis})$

$PE = R\$ 67.500 / (100\% - 49,9\%)$

$PE = R\$ 67.500 / 50,1\% = R\$ 134.731$

# Simulação 2: queda do faturamento por redução de movimento e de ticket médio

## Situação original

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

- Número de serviços e ticket médio diminuem
- Impostos se mantêm (em %), mas CMV (%) aumenta, por conta da redução do preço de venda
- Gastos Fixos se mantiveram estáveis
- Vamos ver como ficou o ponto de equilíbrio (PE)

# Simulação 2: queda do faturamento por redução de movimento e de ticket médio

## Situação original

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

## Nova situação

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>139.380</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.323</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>60,00</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>71.643</b>	<b>51,4%</b>
CMV	52.965	38,0%
Comissões e outros	6.970	5,0%
Impostos	11.708	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>43,3%</b>
Mão-de-obra	29.200	20,9%
Ocupação	17.600	12,6%
Outras despesas	13.600	9,8%
<b>Lucro</b>	<b>7.337</b>	<b>5,3%</b>

# Simulação 2: a redução do movimento e do ticket médio implicam em pouca mudança do Ponto de Equilíbrio

## Nova situação

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>139.380</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.323</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>60,00</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>71.643</b>	<b>51,4%</b>
CMV	52.965	38,0%
Comissões e outros	6.970	5,0%
Impostos	11.708	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>43,3%</b>
Mão-de-obra	29.200	20,9%
Ocupação	17.600	12,6%
Outras despesas	13.600	9,8%
<b>Lucro</b>	<b>7.337</b>	<b>5,3%</b>

$PE = \text{Custo fixo} / (100\% - \% \text{ de Custos Variáveis})$

$PE = R\$ 60.400 / (100\% - 51,4\%)$

$PE = R\$ 60.400 / 48,6\% = R\$ 124.280$

# Simulação 3: redução dos Custos Fixos

## Situação original

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

- Todos os itens fixos foram reduzidos
- O perfil de vendas e de custos variáveis foi mantido
- Vamos avaliar o impacto no Ponto de Equilíbrio

# Simulação 3: queda do faturamento por redução de movimento e de ticket médio

## Situação original

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>60.400</b>	<b>37,0%</b>
Mão-de-obra	29.200	17,9%
Ocupação	17.600	10,8%
Outras despesas	13.600	8,3%
<b>Lucro</b>	<b>21.330</b>	<b>13,1%</b>

## Nova situação

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>56.200</b>	<b>34,4%</b>
Mão-de-obra	27.740	17,0%
Ocupação	16.720	10,2%
Outras despesas	11.740	7,2%
<b>Lucro</b>	<b>25.530</b>	<b>15,6%</b>

# Simulação 3: a redução de R\$ 4.200 nos Gastos Fixos proporciona uma redução de R\$ 8.383 no PE

## Nova situação

Detalhes	R\$	%
<b>Faturamento</b>	<b>163.250</b>	<b>100,0%</b>
<b>Núm.de Serviços</b>	<b>2.581</b>	
<b>Ticket Médio</b>	<b>63,25</b>	
<b>Custos Variáveis</b>	<b>81.520</b>	<b>49,9%</b>
CMV	59.660	36,5%
Comissões e outros	8.160	5,0%
Impostos	13.700	8,4%
<b>Custos Fixos</b>	<b>56.200</b>	<b>34,4%</b>
Mão-de-obra	27.740	17,0%
Ocupação	16.720	10,2%
Outras despesas	11.740	7,2%
<b>Lucro</b>	<b>25.530</b>	<b>15,6%</b>

$PE = \text{Custo fixo} / (100\% - \% \text{ de Custos Variáveis})$

$PE = R\$ 56.200 / (100\% - 49,9\%)$

$PE = R\$ 56,200 / 50,1\% = R\$ 112.176$



Sergio Molinari

Fundador – Food Consulting

[sergio.molinari@foodconsulting.com.br](mailto:sergio.molinari@foodconsulting.com.br)

(11) 98109-9740

FOOD  
consulting