

# Workshop nas Serras Gaúchas

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
- Conselheiro, Consultor, Pesquisador e Palestrante sobre Foodservice
- Sócio-fundador da Food Consulting, da Food Experts e do Foodservice Panel
- Criador e professor dos cursos sobre Foodservice na ESPM
- Parceiro estratégico do SEBRAE, 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





Relembrando nosso  
último encontro

FOOD  
consulting

# Os grandes tópicos que abordamos

- O mercado e nossas projeções
- A transformação da população e do consumidor
- A estrutura e o desempenho dos estabelecimentos



“Nossos acompanhamentos favoritos”

# Nossos acompanhamentos favoritos

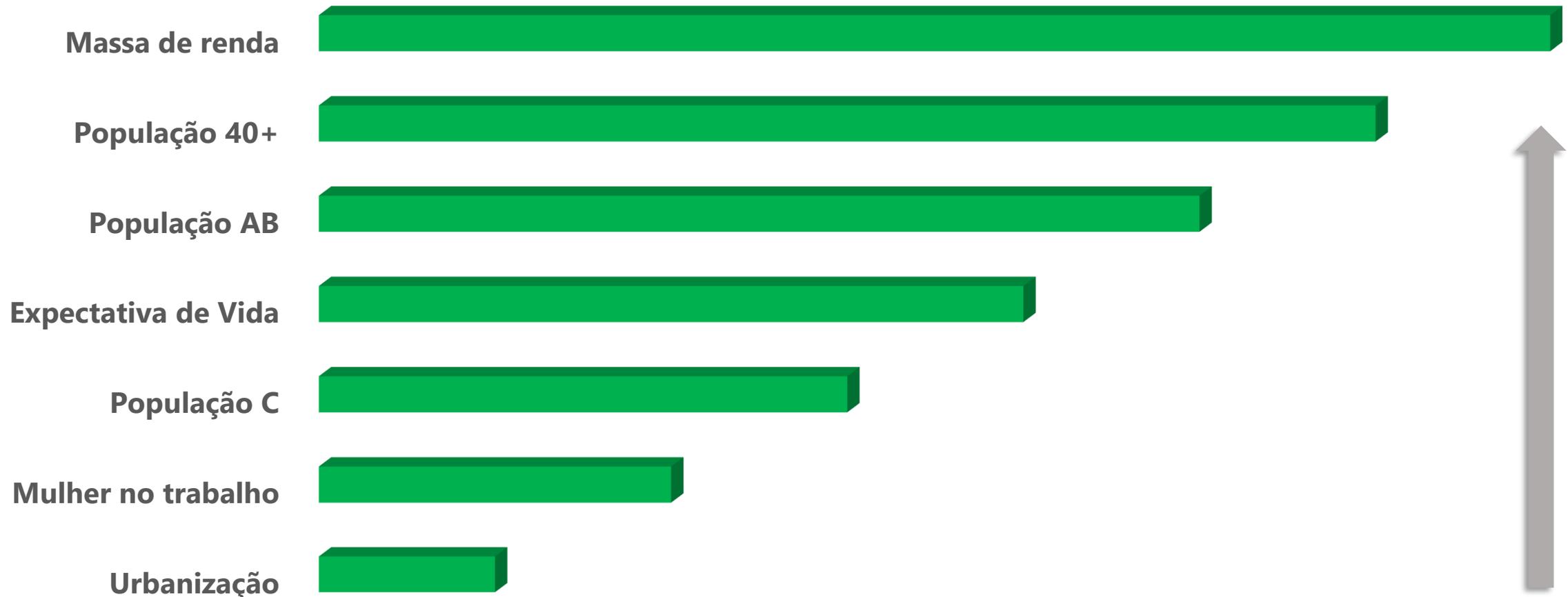
1. Acompanhamento (histórico de vendas)
2. DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício)
3. CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)
4. PE (Ponto de Equilíbrio)



Antes de tudo, vamos  
atualizar nossas perspectivas

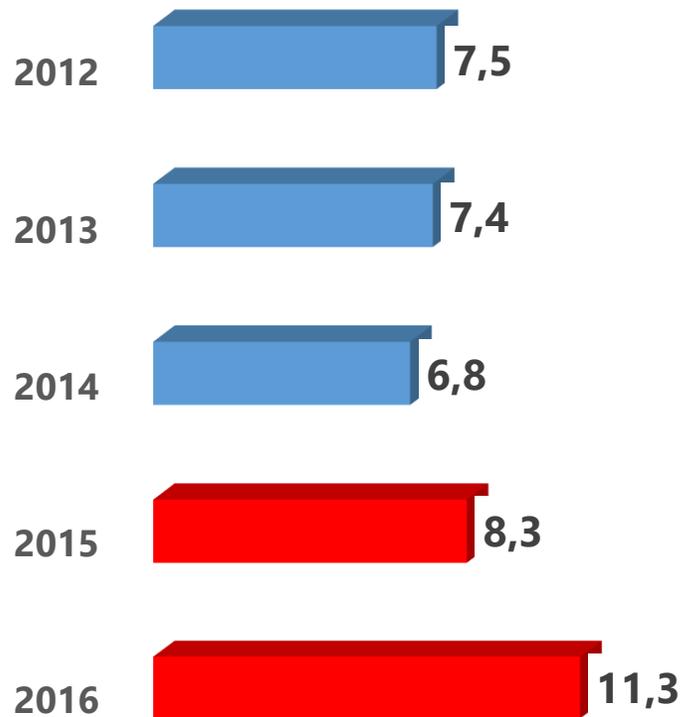
# Renda, população “qualificada” e modernidade empurram o mercado

## Fatores determinantes do crescimento do mercado - %

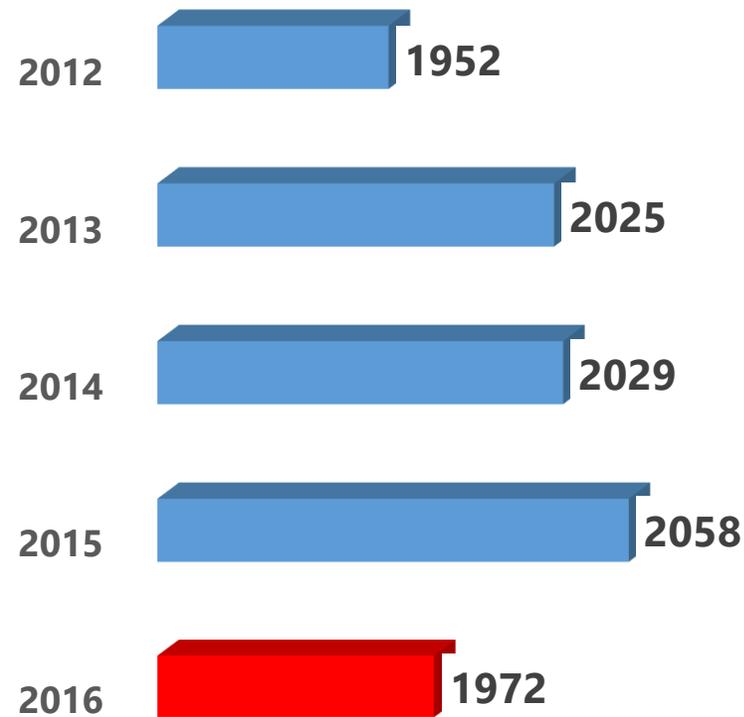


# A combinação de queda de emprego e renda dispara o gatilho da estagnação-queda

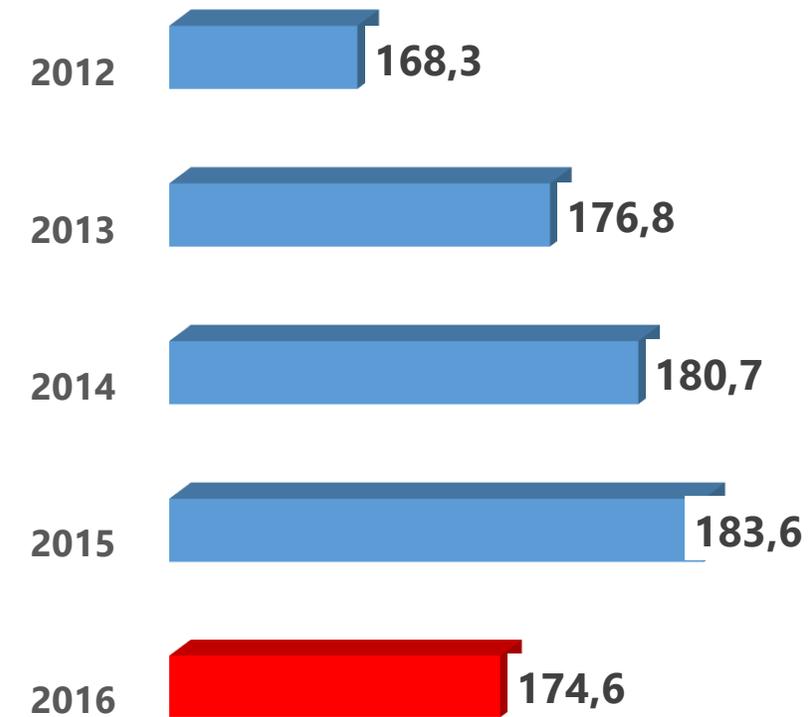
## Taxa de desocupação - %



## Renda media real – R\$



## Massa de renda real – R\$ bi



# A inércia da crise vai ainda invadir o próximo ano – 2º semestre de 2017 deve iniciar a retomada

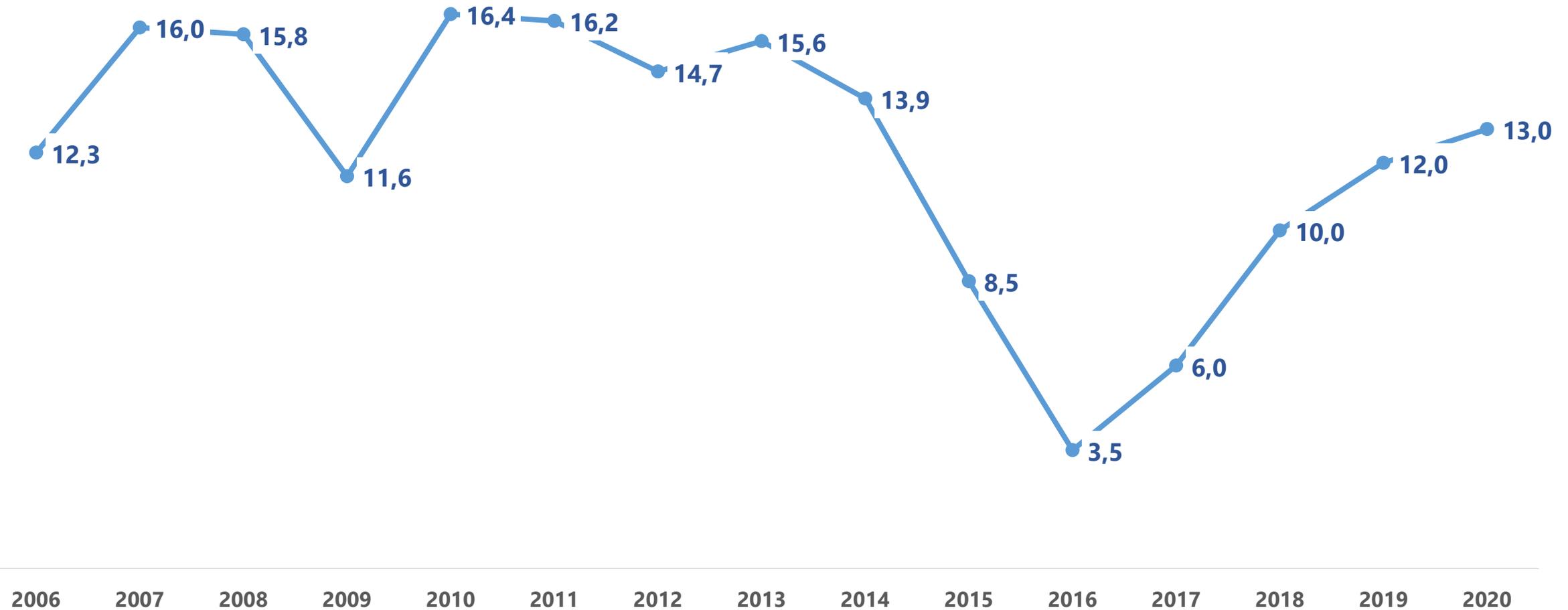
	2013	2014	2015	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
<b>Crescimento Real do PIB (% aa.)</b>	3	0,1	<b>-3,8</b>	<b>-3,4</b>	1,5	3,0	3,0	3,0
<b>Agropecuária (%)</b>	8,4	0,4	1,8	<b>-2,0</b>	2,5	3,5	3,5	3,5
<b>Indústria (%)</b>	2,2	<b>-1,2</b>	<b>-6,2</b>	<b>-3,4</b>	2,5	4,0	3,0	3,0
<b>Serviços (%)</b>	2,8	0,7	<b>-2,7</b>	<b>-3,0</b>	1,0	2,5	3,0	3,0
<b>PIB Nominal (R\$ bilhões)</b>	5.316	5.687	5.904	6.180	6.655	7.246	7.888	8.588
<b>População - milhões</b>	201	202,8	204,5	206,1	207,7	209,2	210,7	212,1
<b>PIB per capita - R\$</b>	26.446	28.048	28.879	29.990	32.049	34.637	37.446	40.495
<b>Vendas no varejo - Restrita (%)</b>	4,3	2,2	<b>-4,2</b>	<b>-6,5</b>	1,0	3,5	4,5	4,5
<b>Produção Industrial (%)</b>	2	<b>-3,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-6,5</b>	2,0	4,0	3,0	3,1
<b>Taxa de desemprego (% - média)</b>	7	6,7	<b>8,4</b>	<b>11,1</b>	<b>12,3</b>	11,9	11,4	10,9
<b>Taxa de Crescimento da Massa Salarial - IBGE (%)</b>	4,8	2,7	<b>-5,1</b>	<b>-3,5</b>	1,5	2,7	3,0	3,5
<b>Rendimento médio real - IBGE (%)</b>	3,2	2,7	<b>-3,7</b>	<b>-2,0</b>	1,0	1,2	1,5	2,0
<b>Taxa Selic nominal (acumulado 12 meses) %</b>	8,21	<b>10,91</b>	<b>13,29</b>	<b>13,3</b>	11,08	9,43	9,19	8,7
<b>Crédito Geral (Cresc. em % aa.)</b>	14,5	<b>11,3</b>	<b>6,7</b>	<b>-2,2</b>	4,0	7,0	8,0	8,9
<b>Índice de Inadimplência Pessoa Física (em %)</b>	6,7	6,3	<b>7,2</b>	<b>6,5</b>	5,8	5,6	5,2	5,2

Mas o desemprego, que vai teimar por muitos anos, vai ser o inibidor de crescimentos mais relevantes

	2013	2014	2015	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
Crescimento Real do PIB (% aa.)	3	0,1	-3,8	-3,4	1,5	3,0	3,0	3,0
Agropecuária (%)	8,4	0,4	1,8	-2,0	2,5	3,5	3,5	3,5
Indústria (%)	2,2	-1,2	-6,2	-3,4	2,5	4,0	3,0	3,0
Serviços (%)	2,8	0,7	-2,7	-3,0	1,0	2,5	3,0	3,0
PIB Nominal (R\$ bilhões)	5.316	5.687	5.904	6.180	6.655	7.246	7.888	8.588
População - milhões	201	202,8	204,5	206,1	207,7	209,2	210,7	212,1
PIB per capita - R\$	26.446	28.048	28.879	29.990	32.049	34.637	37.446	40.495
Vendas no varejo - Restrita (%)	4,3	2,2	-4,2	-6,5	1,0	3,5	4,5	4,5
Produção Industrial (%)	2	-3,3	-8,3	-6,5	2,0	4,0	3,0	3,1
Taxa de desemprego (% - média)	7	6,7	8,4	11,1	12,3	11,9	11,4	10,9
Taxa de Crescimento da Massa Salarial - IBGE (%)	4,8	2,7	-5,1	-3,5	1,5	2,7	3,0	3,5
Rendimento médio real - IBGE (%)	3,2	2,7	-3,7	-2,0	1,0	1,2	1,5	2,0
Taxa Selic nominal (acumulado 12 meses) %	8,21	10,91	13,29	13,3	11,08	9,43	9,19	8,7
Crédito Geral (Cresc. em % aa.)	14,5	11,3	6,7	-2,2	4,0	7,0	8,0	8,9
Índice de Inadimplência Pessoa Física (em %)	6,7	6,3	7,2	6,5	5,8	5,6	5,2	5,2

2016 terá sido o pior ano da história; desempenho na base de 2014 só retornará por volta de 2020

## Evolução do Crescimento Nominal - % a.a.





Retomando os  
"Acompanhamentos  
Favoritos"



# O CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

## Começando pelo mais trivial e obrigatório: apurar o CMV

- Custo do consumo de ingredientes ou alimentos necessários para o preparo de um prato ou de um produto, conforme previsto nas respectivas fichas técnicas
- Uma vez comparado o custo do prato ao preço de venda (receita), encontramos um índice percentual que – o índice de CMV do prato
- Para estimar e para avaliar o consumo de matérias-primas e compará-lo adequadamente com a receita, é necessário estabelecer períodos padrão de observação, que podem ser diários, semanais, quinzenais, mensais e anuais

O cálculo do CMV pode ser com o mais simples possível

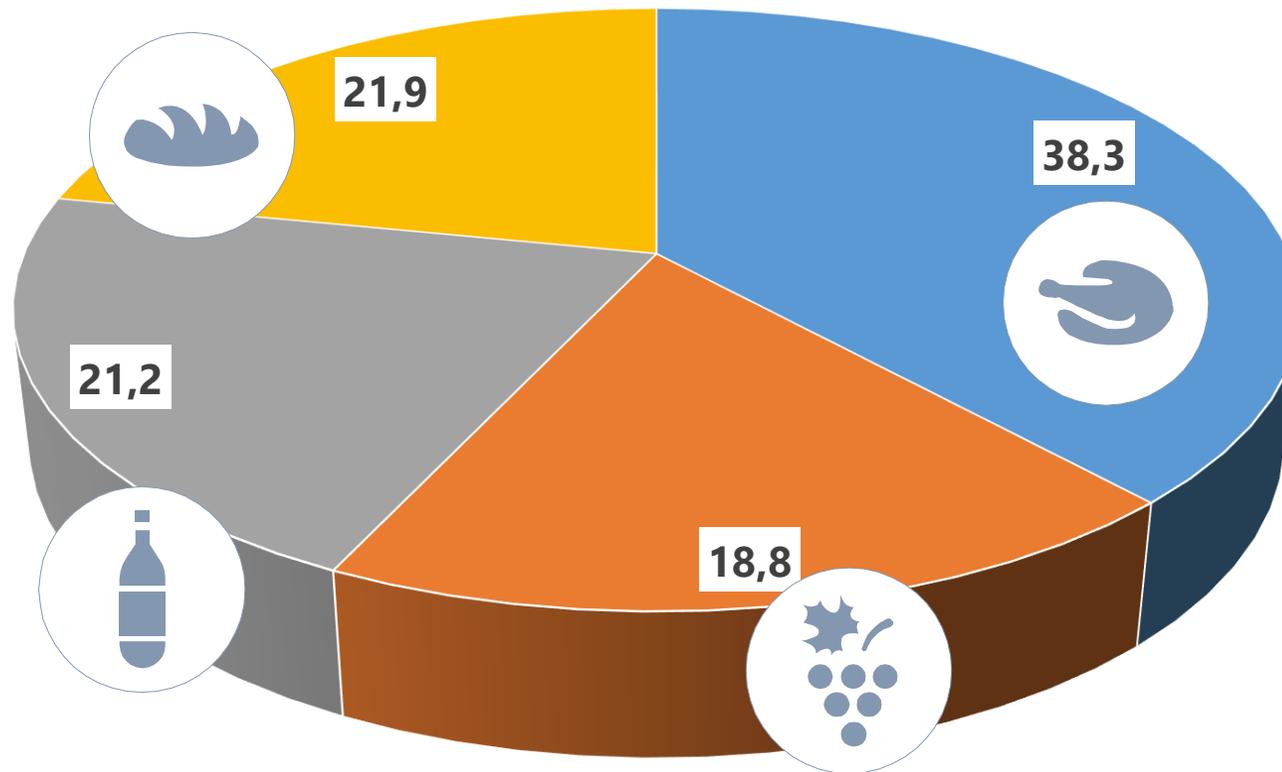
$$\text{CMV} = \frac{(\text{ESTOQUE INICIAL} + \text{COMPRAS}) - \text{ESTOQUE FINAL}}{\text{RECEITA}}$$

Ou, para atuar mais a fundo nos custos, nas compras, nas perdas, etc, o ideal é detalhar a apuração do CMV

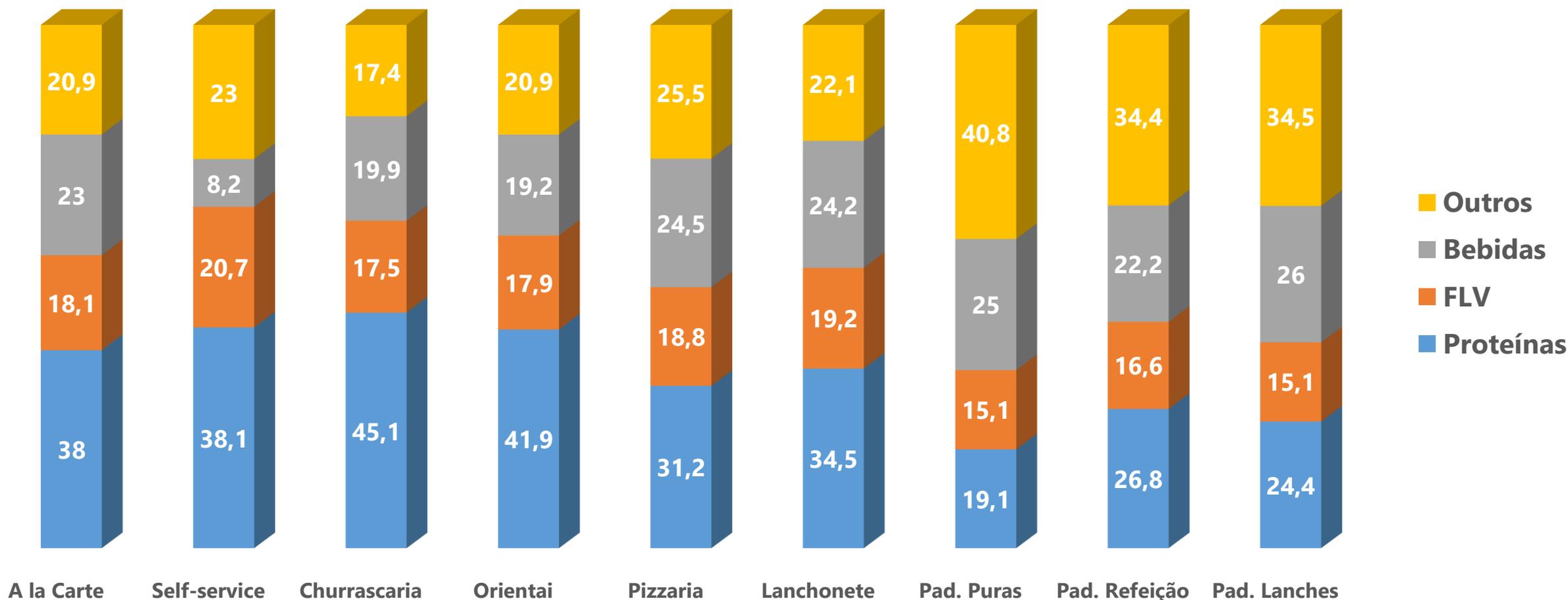
- Classificar os itens comprados de custo por grupos de produtos
- Levantar os estoques e as compras por grupo
- Gerar os percentuais destes grupos x a receita do mesmo período
- Construir histórico de comparação destes indicadores

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 - %

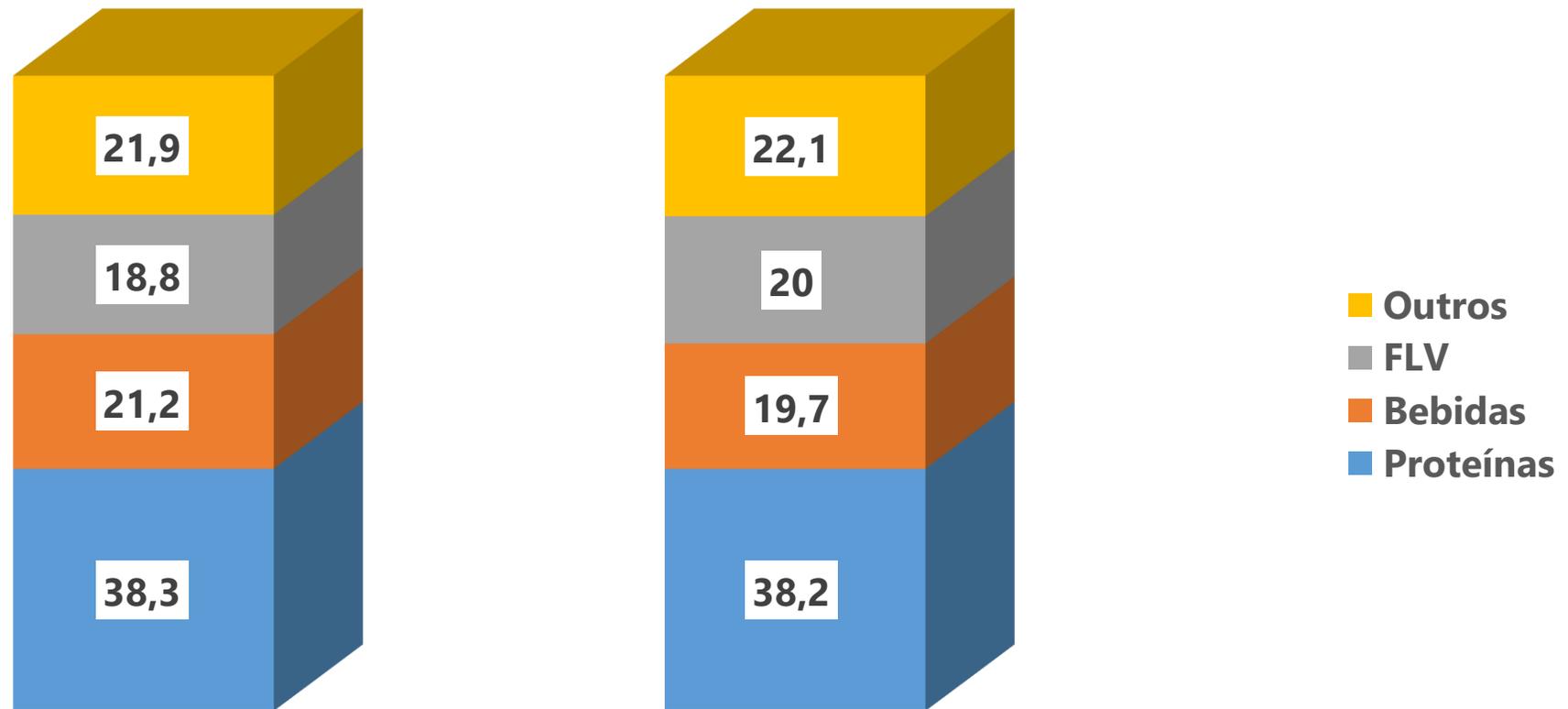


# O que temos como CMV em vários tipos de estabelecimento



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

## Formação do CMV - % do Custo Total



Geral

Sul



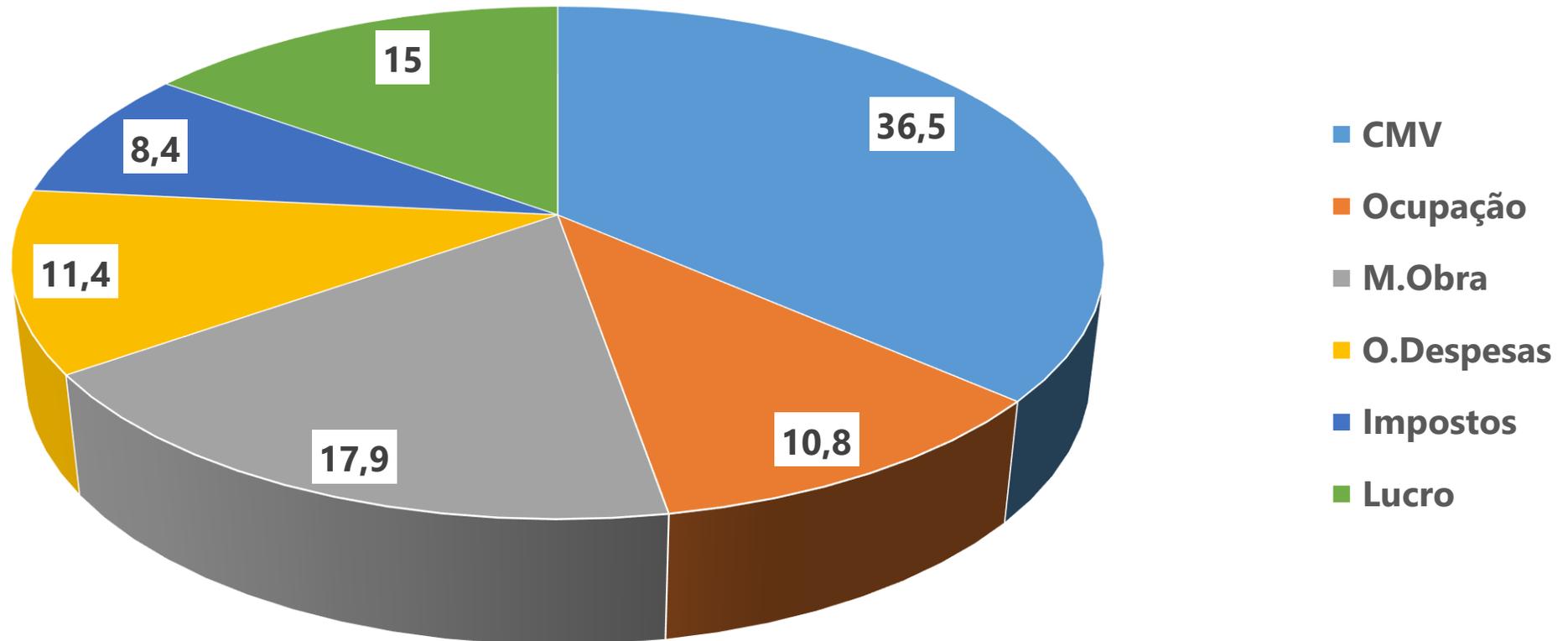
# O DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

## 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.”

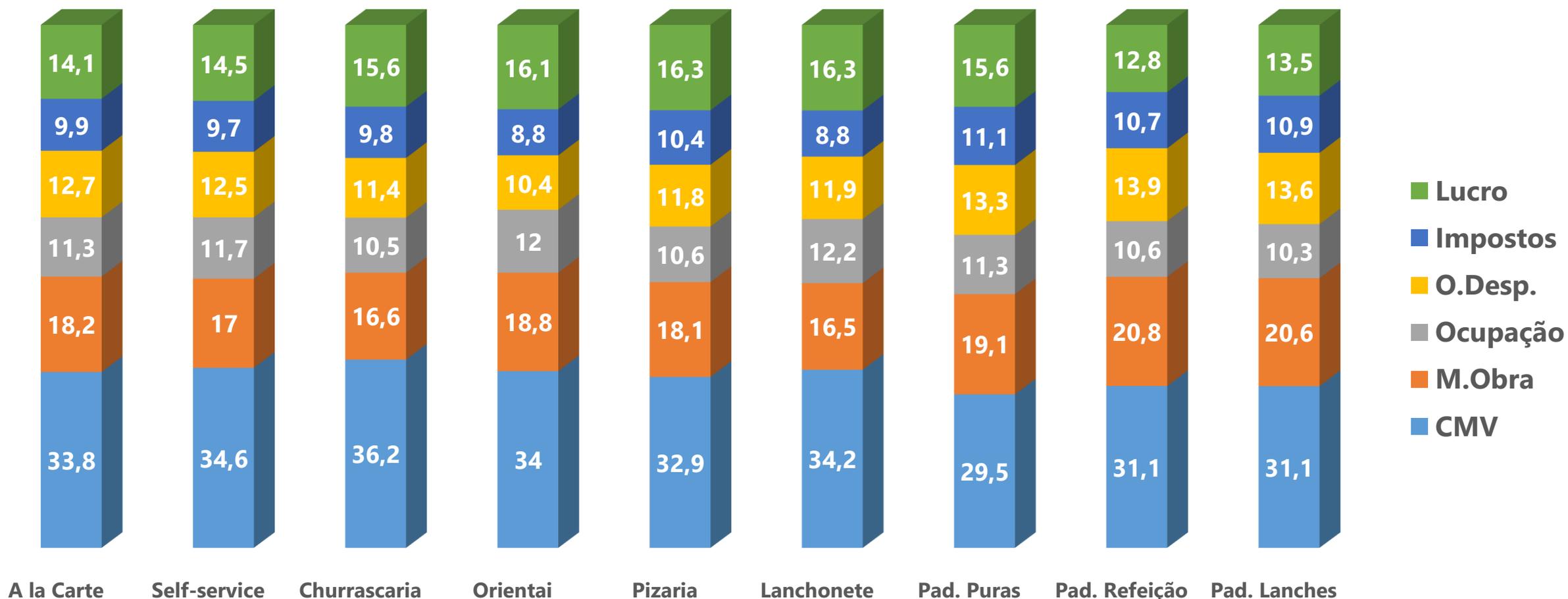
# 1/3 do faturamento dos estabelecimentos no Brasil é levado pelo Custo das Mercadorias Vendidas - CMV

## Composição do Resultado - % do Faturamento total



# O que temos como DRE em vários tipos de estabelecimento

## Formação do resultado dos segmentos - %



Peso de impostos é distinto no Sul versus a realidade média do Brasil – no mais, é mais eficiente

## Composição do resultado - % do Faturamento total



Geral



Sul

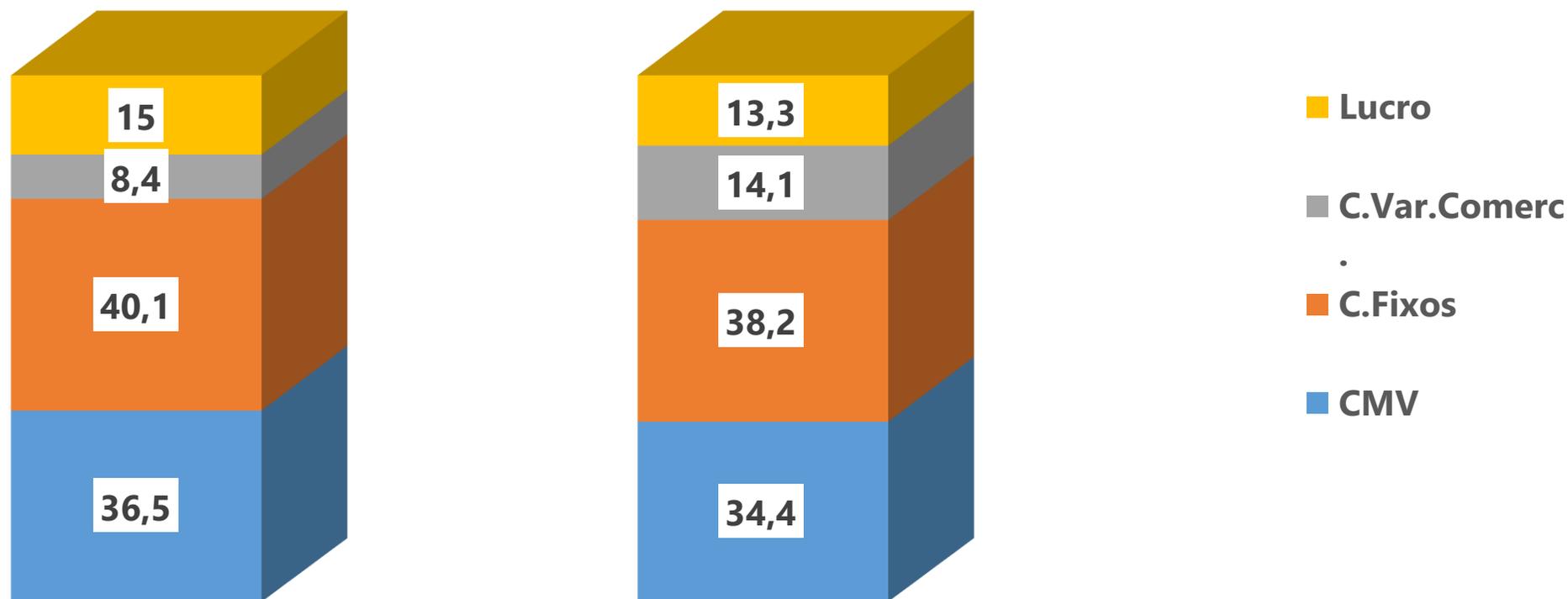
- Lucro
- Impostos
- O.Desp.
- Ocupação
- M.Obra
- CMV

# Uma forma muito sintética, mês-a-mês, já ajuda bastante na gestão

- 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 outros estabelecimentos
- Índices para acompanhamento do desempenho

# Ajustando nossa pesquisa para a metodologia utilizada na região

## Composição do resultado - % do Faturamento total

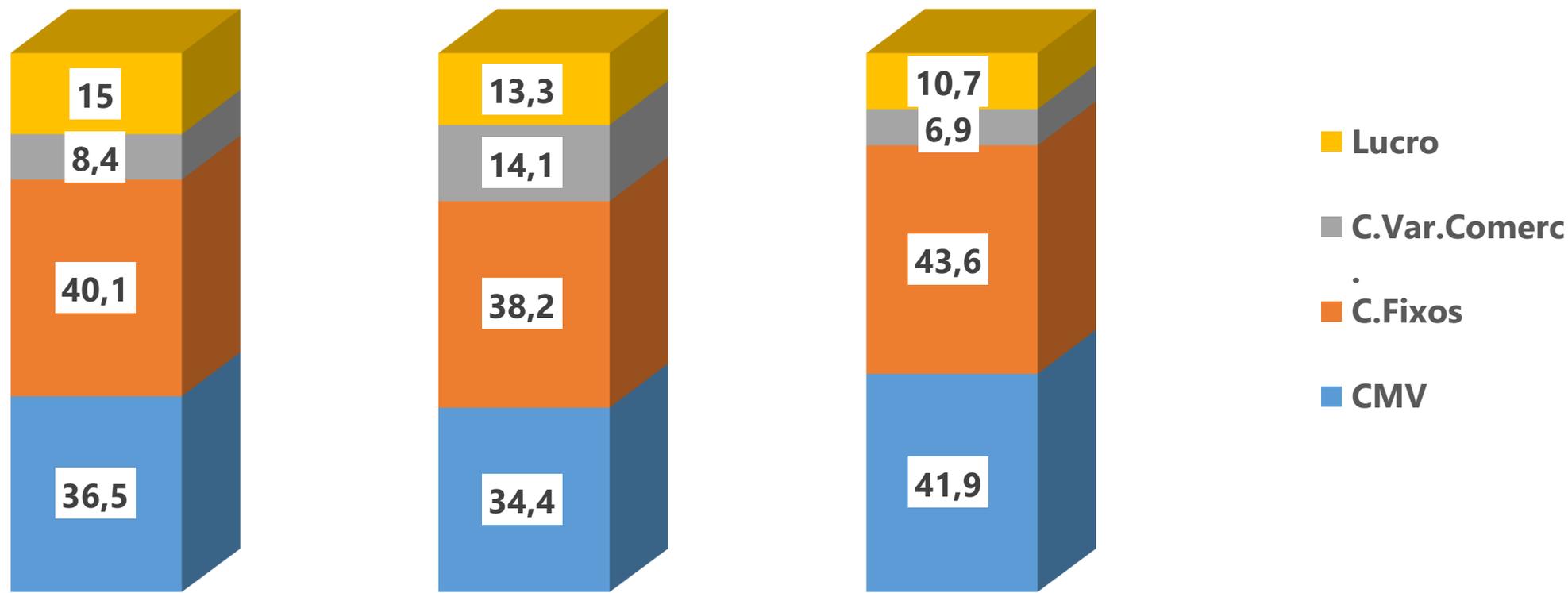


Geral

Sul

A foto da Serra é fiel x os desafios de 2016; o Painel da consultoria deverá retratar algo parecido na próxima leitura

## Composição do resultado - % do Faturamento total



Geral

Sul

Serra



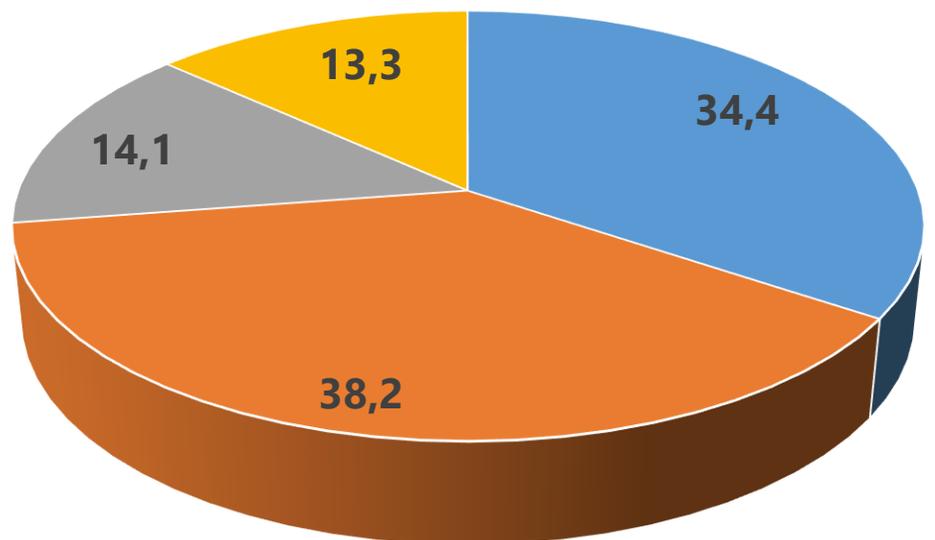
# O Ponto de Equilíbrio

## 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”

# Cálculo do Ponto de Equilíbrio numa situação hipotética

## Formação do resultado no Sul - %



■ CMV ■ C.Fixos ■ C.Var.Comerc. ■ Lucro

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

$$PE = R\$ 100.000 / (100\% - (34,4\% + 14,1\%))$$

$$PE = R\$ 100.000 / 51,5\% = R\$ 194.175$$



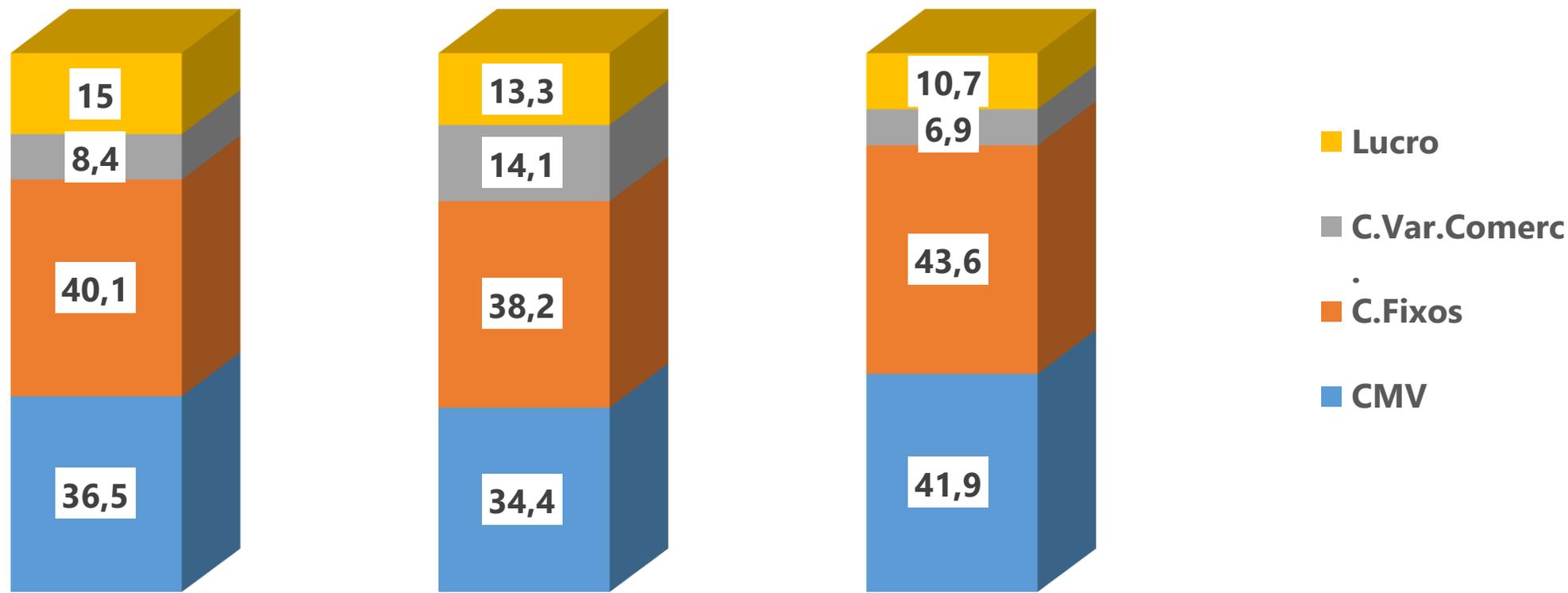
O que ocorreu entre o  
encontro passado e o  
anterior

Os passos que combinamos entre aquele encontro e hoje,  
para nos exercitarmos

1. Montar e acompanhar a formação de resultados de alguns estabelecimentos
2. Apurar Margem de Contribuição e o Resultado
3. Calcular o Ponto de Equilíbrio ao longo do tempo

# Há diferenças importantes na composição (+ CMV e Custos Fixos)

## Composição do resultado - % do Faturamento total



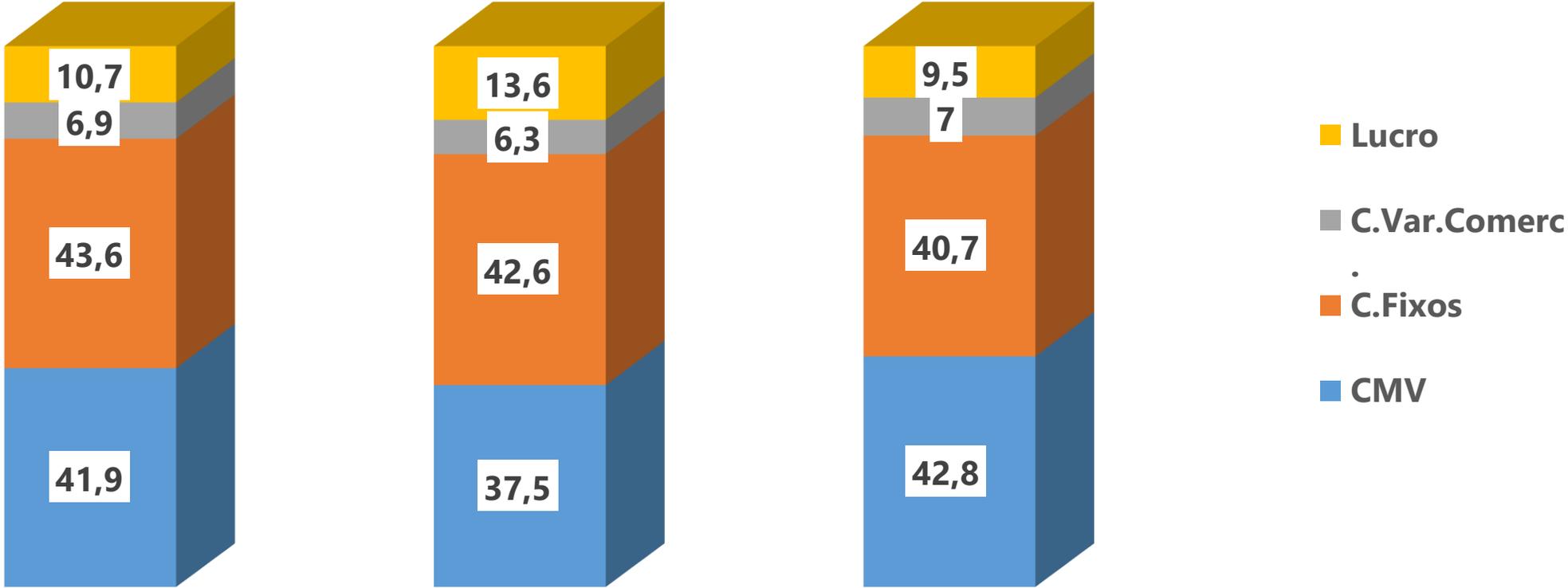
Geral

Sul

Serra

# Aparentemente, a lucratividade média de Bento está acima de Caxias

## Composição do resultado - % do Faturamento total



Serra

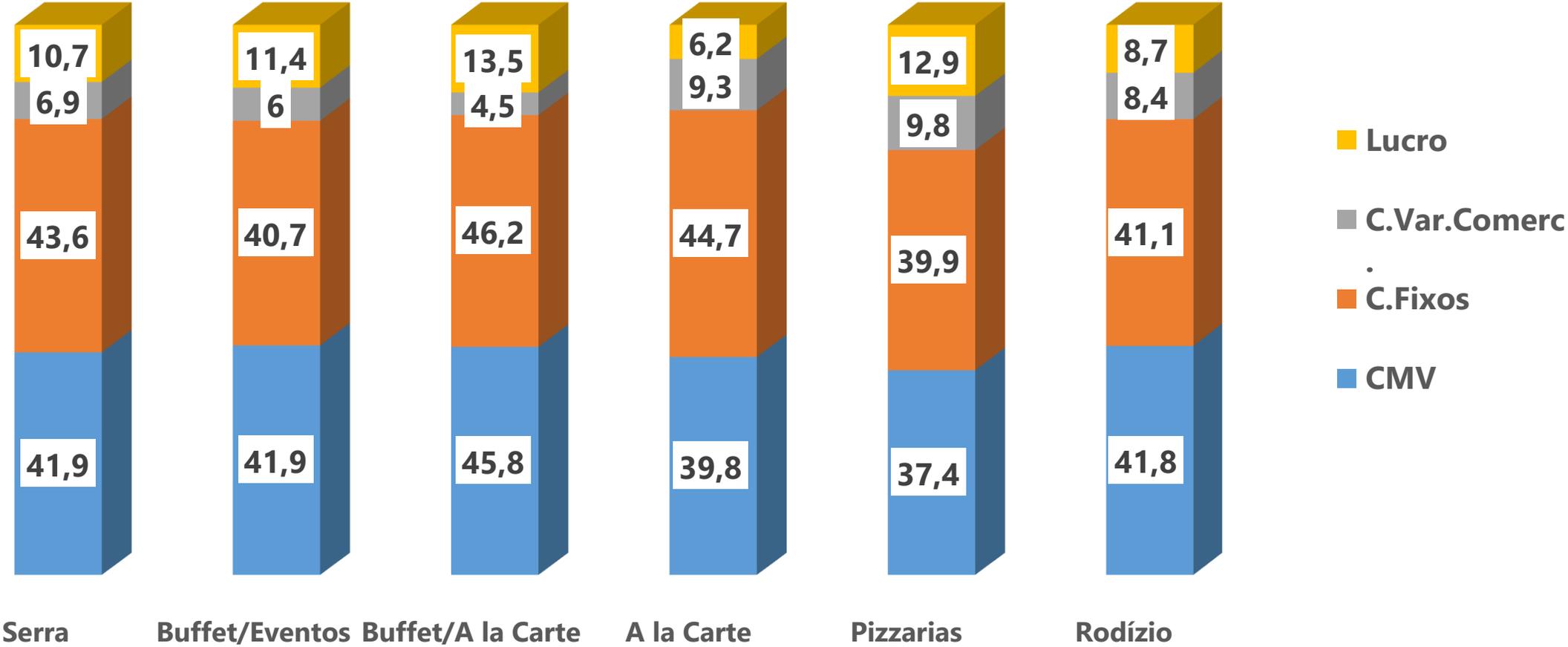
Bento

Caxias

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

# Identificamos lucratividades distintas entre os tipos de estabelecimento

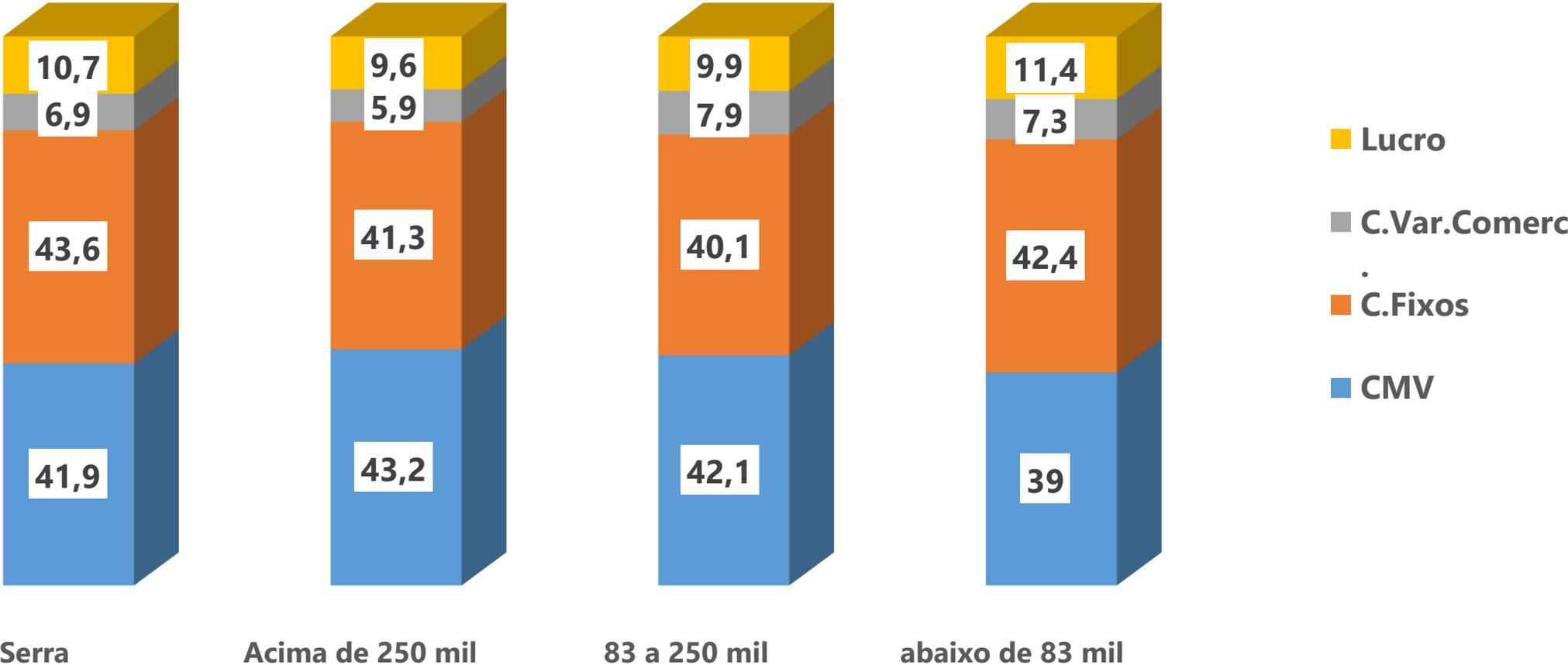
## Composição do resultado - % do Faturamento total



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

# Identificamos lucratividades distintas entre os tipos de estabelecimento

## Composição do resultado - % do Faturamento total



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



Sergio Molinari

Fundador – Food Consulting

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

(11) 98109-9740

FOOD  
consulting