

**FOODNESS**  
GESTÃO NA REAL

# Gestão Financeira e Controle de CMV

*Consult - Business Plan*  
**2025**



# Antônio Filho

Tenho 39 anos, sou Economista de formação e trabalhei por 12 anos no Mercado Financeiro em Bancos de Investimentos. Desde 2016 estou atuando dentro do mercado de A&B, sempre com um olhar para as finanças dos negócios.

Desde 2020 venho trabalhando com Consultorias financeiras em mais de 60 operações de A&B.

Hoje estou (sou):

- Sócio Torero Valesse (Restaurante Espanhol - São Paulo/SP);
- CFO Grupo D.O.M. (Alex Atala);
- Consultor Financeiro do Foodness.

a sorte  
sempre  
encontra  
o esforço



@samosfoodness

PREPARA  
GASTRO  
NOMIA  
SEBRAE



“Empresas sem controles financeiros deixam o seu sucesso à mercê do acaso.”

**Bruno Perrini, sócio do Grupo Primo**

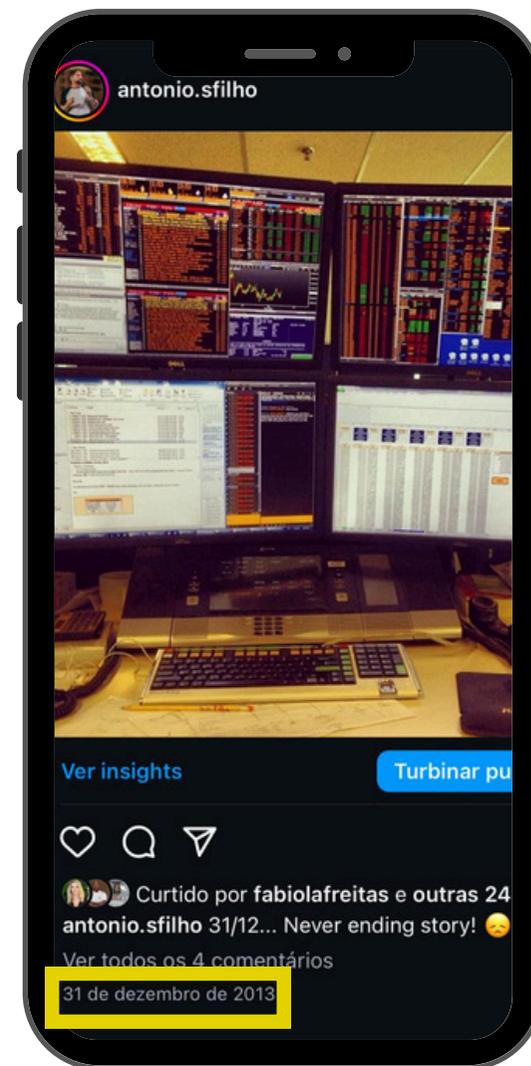
# Não façam o que eu fiz...

Não menospreze um mercado que você não domine completamente!

## Essa era minha vida até 2016...

- Mercado financeiro, ganhando muito bem mas infeliz;
- Jovem e sem a experiência necessária para empreender em outro negócio;
- Achava que o que eu fazia era tão difícil, que nada poderia me desafiar mais.

... eu não poderia estar mais enganado!

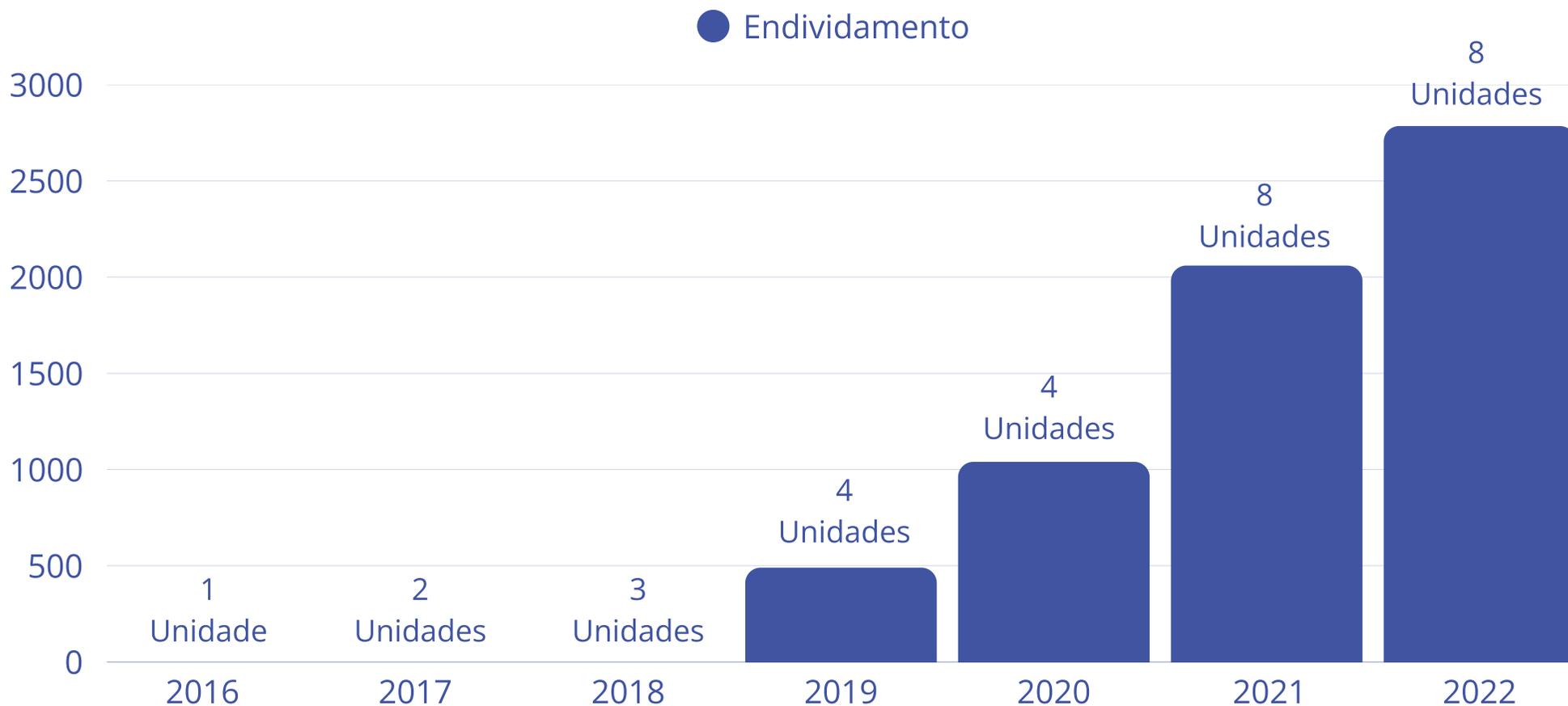


# O Caso Gelato

● Faturamento Anual



# O Caso Gelato



# O Caso Gelato

**Resultado Ano**

8 Milhões

**Endividamento**

3 Milhões

**VS**

Em 2022 o Endividamento representava 37,5%  
do Faturamento anual do Grupo!

# A lição mais importante...

Foi quando eu aprendi:

Que existem 2 Paradoxos em uma operação de Alimentos e Bebidas



# Uma fonte de Receita X Diversas fontes de Custos



# O que você compra não é o que você vende!



Quase todos os insumos sofrem transformações



**Erros**

**Perdas**

**Desvios**

**Desperdícios**

# E qual a solução?

Ao invés de olhar pra fora, olhe pra dentro e entenda os seus números no detalhe.



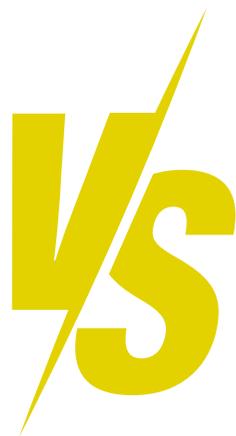
# Faturamento é um número muito distante...



Na verdade é uma composição do número de clientes e um ticket médio.

# Faturamento

Número de  
clientes



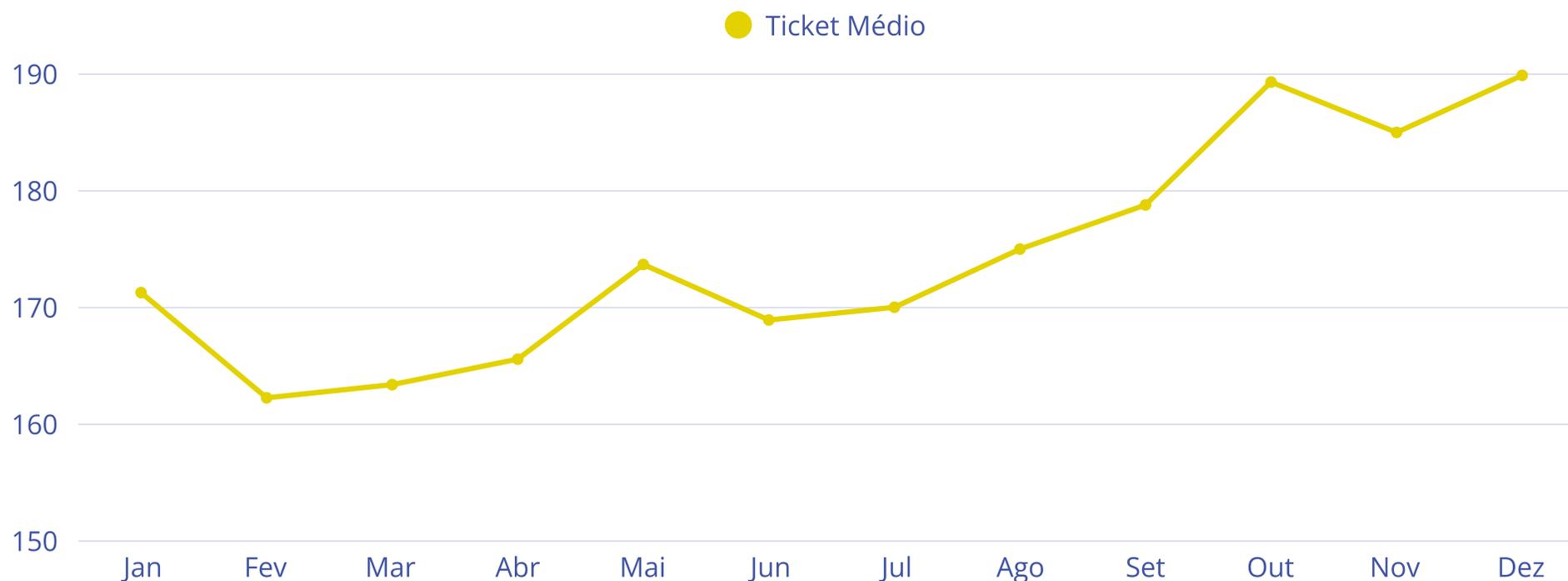
Ticket  
médio

**Solução externa**

**Solução interna**

# Trabalho orientado, gera resultado!

Esses são os dados reais do Ticket médio do Torero Valesse em 2024



De Fev/24 e Dez/24 - FORAM 17,02%

# Custos variáveis

À medida que a empresa produz ou vende mais, esses custos também aumentam na mesma proporção.

Exemplos:

- 1- Matéria-Prima
- 2- Impostos
- 3- Taxas de Adquirentes
- 4- Comissões
- 5- Taxas de Delivery

Mas o principal custo que está na mão do empresário é a Matéria-prima, o tal do

**CMV!**



# Custos variáveis

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

Fichas  
Técnicas

VS

CMV Real

**CMV Real = Estoque inicial + Compras - Estoque Final**

# Custos variáveis

## Como o CMV muda o jogo?

Faturamento mês	R\$ 100.000,00	
<b>CMV médio</b>	R\$ 35.000,00	35%

E se fizer controles e olhar pra isso...

Faturamento mês	R\$ 100.000,00	
<b>CMV médio</b>	R\$ 28.000,00	28%

São 7 mil por mês e 84 mil no Ano!!!

# Custos variáveis

## Sim, o CMV Muda o jogo!

Caso real Torero Valesse 2019

Faturamento mês	R\$ 4.842.432	
<b>CMV Ano</b>	R\$ 1.979.101	<b>40,87%</b>

Corrigido pela inflação

foca no custo

Diferença de 604 mil reais ao ano e 50,3 mil reais por mês em média!

Depois de muitos processos, em 2024

Faturamento mês	R\$5.271.944	
<b>CMV Ano</b>	R\$1.804.707	<b>34,23%</b>

# Custos variáveis



como pode ser mais  
**fácil?**

A paciência e o trabalho orientado sempre entrega, só precisamos adquirir as ferramentas para mudar o cenário.

# Margem de contribuição

Faturamento - Custos variáveis = Margem de contribuição

A Margem de Contribuição é um indicador financeiro que mostra o quanto do Faturamento está disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro.



# Custos fixos

Custo fixo é um tipo de custo que não varia em relação à produção ou venda de bens ou serviços. Ou seja, mesmo que a empresa não produza ou venda nada, esses custos ainda existirão.

Exemplos:

- 1- Salários
- 2- Aluguel
- 3- Sistemas
- 4- Internet
- 5- Contador



Mas o principal custo que precisamos olhar é o custo de mão de obra, o tal do

**CMO!**

# Custos fixos

O que está por dentro do CMO?



# Prime Cost

O Prime Cost é a soma do CMV e CMO. Essa métrica é fundamental para avaliar a rentabilidade da operação, permitindo otimizar a gestão financeira.

## Vamos fazer um exercício juntos

Faturamento médio: R\$ 100.000,00

CMV: R\$ 30.000,00

CMV / Faturamento: 30%

CMO: R\$ 28.000,00

CMO / Faturamento: 28%

**Prime Cost: 58%**

**PRIME COST  
ACIMA DE 60%  
É UM  
PROBLEMA**

# Resultado Operacional

É a diferença entre o faturamento, descontado o custo variável e o custo fixo. Mostra o potencial da empresa se manter saudável sem contar investimentos, dívidas e Dividendos.

## Investimentos / Dívidas /

## Dividendos

Os investimentos, as parcelas de dívidas e os dividendos dos sócios não são custos operacionais da empresa, então são colocados na conta após o resultado operacional.

# Resultado Operacional

É o resultado final do negócio, que mostra o caixa gerado no período.

# Tudo o que vimos, é uma estruturação de DRE

Faturamento

(-) Custos Variáveis

(=) Margem de Contribuição

(-) Custos Fixos

(=) Resultado Operacional

(-) Investimentos / Dívidas / Dividendos

(=) Resultado Final

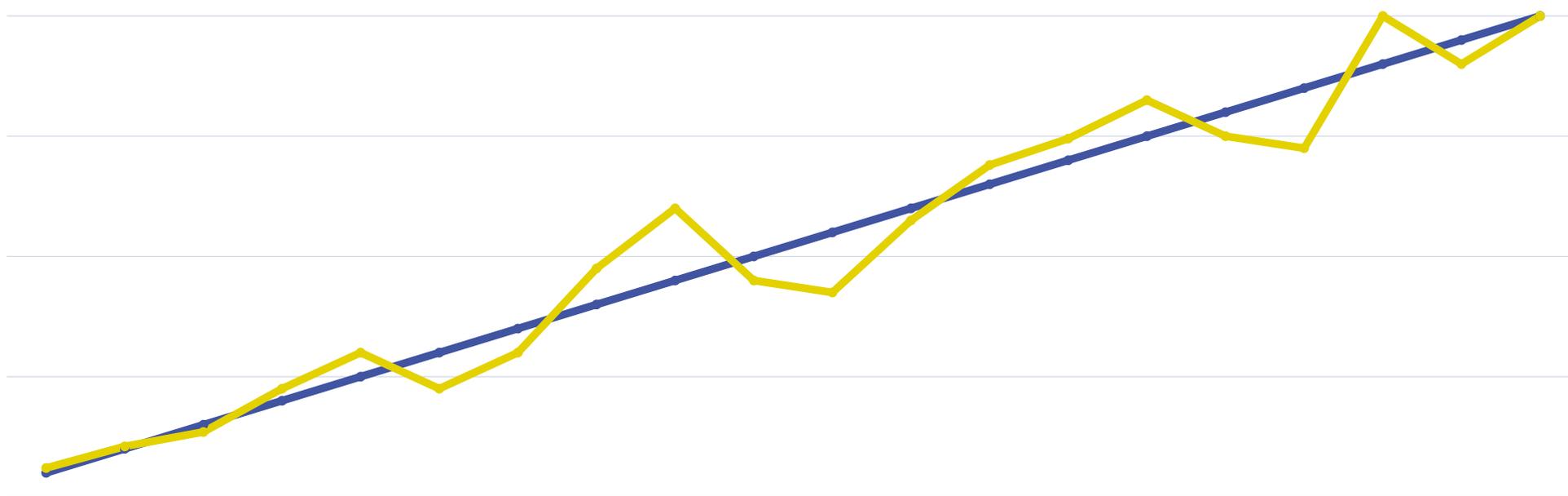
♦ planejar



& executar ♦

# Consistência é a chave do sucesso

● O que as pessoas acham ● O que de fato é



# Consistência é a chave do sucesso

Esse é o Roger Federer  
Um dos maiores tenistas da história,  
vencedor de 20 Grand Slams e 103  
títulos totais na carreira.

Existe um fato curioso sobre ele, em  
toda a sua carreira ele venceu incríveis  
80% de seus jogos, mas nesses jogos  
na média ele venceu “apenas” 54% dos  
pontos.



# INABALÁVEL

1. que não pode ser abalado
2. firme nas suas decisões ou convicções
3. insuscetível de dúvidas ou incertezas
4. inexorável; inquebrantável
5. fixo; imutável; constante



**preço.**  
é posicionamento



“Todo mundo começa forte. O sucesso vem para aqueles que têm um compromisso **inabalável** de continuar assim até o fim.”

**Howard Schultz, CEO da Starbucks**

**FOODNESS**  
GESTÃO NA REAL

**Muito Obrigado!**



**Antonio Filho**

@antonio.sfilho  
@somosfoodness

