

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

ROGI LAERCIO RUSCH

**COCKTAILS FOR BUSINESS
ADMINISTRAÇÃO POR TRÁS DO COPO**

CURITIBA - PR

2015

ROGI LAERCIO RUSCH

**COCKTAILS FOR BUSINESS
ADMINISTRAÇÃO POR TRÁS DO COPO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Tomas Rodolfo Drunkenmolle

CURITIBA - PR

2015

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo pesquisar a viabilidade dos coquetéis em estabelecimentos comerciais, por meio de pesquisa e análise dos fatores financeiros e mercadológicos envolvidos na coquetelaria e de como ela é utilizada dentro dos negócios. Primeiramente são introduzidos alguns conceitos básicos, métodos e padrões da mixologia. Em seguida, serão apresentadas as pesquisas realizadas sobre alguns conceitos de finanças, marketing e outras áreas de estudo da administração, assim como a correlação deles com os coquetéis. E por fim, será explicada a conclusão do trabalho, explicando se os coquetéis são um produto viável ou não.

PALAVRAS-CHAVE

Coquetéis, Mixologia, Bar, Negócios, Investimento, Viabilidades, Finanças, Marketing, Payback, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. COQUETÉIS	6
2.1. HISTÓRIA	6
2.2. COMPOSIÇÃO	9
2.2.1. Forma de preparo	9
2.2.2. Ingredientes	10
2.2.3. Apresentação	10
2.3. CLASSIFICAÇÕES	10
2.3.1. Modalidades	11
2.3.2. Categorias	11
2.3.3. Grupos e Famílias	12
2.3.4. Categorias IBA	13
3. ADMINISTRAÇÃO	14
3.1. FINANÇAS	14
3.1.1. Valor do Dinheiro no Tempo	14
3.1.2. Payback	15
3.1.3. Retorno Sobre O Investimentos (ROI)	18
3.1.4. Valor Presente Líquido (VPL)	19
3.1.5. Taxa interna de retorno (TIR)	21
3.2. MARKETING	23
3.2.1. Entender o mercado e os desejos dos clientes	23
3.2.2. Desenhar estratégia de marketing dirigida ao cliente	24
3.2.3. Desenvolver um programa de marketing Integrado	26
3.2.4. Construir um relacionamento rentável	27
3.2.5. Capturar valor do cliente	28
3.3. DEMAIS ÁREAS	28
3.3.1. Logística	29
3.3.2. Recursos Humanos (RH)	31
3.3.3. Departamento Jurídico	32
4. GESTÃO DE COQUETÉIS	33
4.1. INVESTIMENTO INICIAL	33
4.2. CUSTOS	34
4.3. VIABILIDADE (CUSTO VS. PREÇO)	42

5. CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	54
ANEXO I - ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO	57

1. INTRODUÇÃO

Os coquetéis surgiram a milhares de anos, mas para muitas pessoas continua sendo algo muito distante e complicado. E isso não acontece apenas com os clientes de bares, restaurantes e casas noturnas, mas com os proprietários destes estabelecimentos também. Com o crescente interesse que as pessoas vem adquirindo pela coquetelaria, evidenciada pelo crescimento dos bares que oferecem este tipo de produto, levantam-se dúvidas quanto a ideal forma de gerenciar os coquetéis dentro de um bar.

Sendo um tipo de produto que possui tantas variações quanto a criatividade e o bom gosto permitirem, e assim exigindo uma grande variedades de matérias primas diferentes e que são usadas em pequenas quantidades, os coquetéis se tornam um conjunto de produtos complexo de ser administrados. O objetivo desse trabalho será explicar um pouco sobre o mundo dos coquetéis e apresentar ferramentas de algumas funções organizacionais que podem ser utilizadas na gestão deste complexo conjunto de produtos.

Após uma análise sobre o mundo dos coquetéis, e também de finanças e marketing, pode-se finalmente tirar as conclusões necessárias e responder a questão: os coquetéis são viáveis para os estabelecimentos comerciais?

2. COQUETÉIS

“[...] Coquetel, então, é uma bebida alcóolica estimulante, composta de uma bebida destilada de qualquer tipo, açúcar, água e *bitter* [...]” (CROSWELL, 1806, p. 146, tradução nossa).

Este é o mais antigo registro da definição da palavra *cocktail*¹. Hoje, o dicionário Oxford define o coquetel como "Uma bebida alcóolica que consiste de uma bebida destilada ou várias bebidas destiladas misturadas com outros ingredientes, como sucos de fruta, limonada, ou creme de leite." (tradução nossa).

Apesar de fazerem mais de 200 anos entre as duas definições do termo, a essência continuou a mesma: uma mistura de ingrediente, sendo ao menos um deles uma bebida alcóolica. Porém, nos últimos anos também vem sendo difundido um conceito mais amplo para o termo, de que o coquetel pode, sim, ser uma bebida sem álcool. Isso se deve a crescente preocupação das pessoas com a saúde e também com a segurança, pois muitas pessoas não querem ingerir bebidas alcóolicas quando estão dirigindo. Isso se percebe nos principais bares de coquetéis de Curitiba, Paraná, sendo que nos três estabelecimentos com foco neste produto que a cidade possui, é possível encontrar uma boa variedade de coquetéis sem álcool.

2.1. HISTÓRIA

A história dos coquetéis se perde no passado. É conhecido que na Grécia e Roma antiga o vinho era misturado com água ou outros ingredientes, pois tomar vinho puro era considerado algo primitivo. Durante a idade média, nas festas de natal, suco de fruta ou frutas secas eram adicionadas a bebidas destiladas, acompanhadas de vinho, para amenizar seu forte gosto e graduação alcóolica. Porém, houveram três registros históricos que oficialmente marcam a existência do termo coquetel.

A primeira se refere a primeira aparição do termo coquetel, sem ser uma referência a um cavalo. O termo *cocktail*, era usado para cavalos que tinham suas caudas cortadas para indicar que eles eram um misto de raças, e isso fazia com que

¹ Termo em inglês para coquetel.

suas caudas parecessem rabos de galo². Em 1798, o jornal *The Morning Post and Gazetteer*, de Londres, reportou que o proprietário da taverna³ Axe & Gate, após ganhar uma participação da loteria, voltou a seu estabelecimento e limpou todo o quadro com as dívidas de seus clientes regulares. Quatro dias depois, o mesmo jornal fez um artigo satírico, listando o que alguns políticos britânicos estariam devendo para o dono da taverna. No final da lista constava o nome de William Pitt com referência a duas bebidas francesas, *L'huile de Venus* e *Perfeit amour*, e por último um "*cock-tail (vulgarly called ginger)*"⁴.

Esse uso do termo sem maiores explicações, somado ao fator de que Pitt havia recentemente dobrado o preço dos jornais com um imposto, nos permite ficar com dúvidas quanto ao significado que o autor quis realmente utilizar. O primeiro significado possível é de um remédio para cólica que constava em manuais de veterinária da época, que consistia na mistura de água, aveia, gim e gengibre. O segundo se refere a técnica descrita no artigo de Brown:

"Gengibrar" era uma técnica utilizada por comerciantes de cavalo para alcançar preços maiores por seus *cocktails*. Um cavalo com um passo alto, olhos bem abertos e, mais importante, cauda erguida seria vendido por mais. Um pedaço de gengibre descascado bem colocado produzia esses efeitos, pelo menos até o cavalo ser vendido. (BROWN, 2012, tradução nossa).

Já a segunda importante aparição do termo por escrito foi em 1803, em um conto do jornal *The Farmer's Cabinet*. A história não explica o que é um coquetel, mas deixa claro que se refere a uma bebida:

SEXTA FEIRA.—Acordei as 7 com a campainha [...] 11. bebi um copo de coquetel—excelente para a cabeça; [...] liguei para o Doct's⁵: encontrei Burnham—ele parecia muito sábio—bebi outro copo de coquetel. (CUSHING, 1803, tradução nossa).

² Em inglês, *cock* significa galo e *tail* significa rabo. Por isso a tradução literal de *cocktail* é "rabo de galo".

³ Local onde se consome bebida alcoólica. Nome usado antigamente para designar um bar.

⁴ Tradução: "Coquetel (vulgarmente chamado de gengibre)". Neste caso, ginger também pode se referir a *Ginger Ale*, uma espécie de refrigerante de gengibre.

⁵ Referência a NB Doctor, um famoso lounge da época.

A terceira foi em 1806, em um jornal do interior de Nova York, que apenas cita o termo coquetel como uma forma de bebida.

Após estas três aparições, o termo coquetel começou a se difundir. Porém, foi apenas em 1862 que o bartender⁶ Jerry Thomas, nativo de Connecticut, Estados Unidos, escreveu o primeiro livro que continha uma sessão com receitas de coquetéis, com o nome *How to Mix Drinks, or the Bon-Vivant's Companion*⁷.

Sete anos depois, em 1869, William Terrington, da Inglaterra, escreveu o livro *Cooling Cups and Dainty Drinks*⁸. Esse livro tratou pouco do termo coquetel, se referindo apenas a três bebidas como sendo parte desta categoria: coquetel de gin ou brandy, coquetel de whisky e coquetel de cidra.

Muitos escritores e profissionais da área atribuem o aumento exponencial do conhecimento sobre coquetéis à lei seca dos Estados Unidos, que vigorou entre 1920 e 1933. Segundo eles, se não fosse por esse período de ilegalidade de bebidas, muitos dos coquetéis extremamente renomados de hoje não teriam existido:

[...] A Lei Seca, aliás, tem tudo a ver com a disseminação de drinques incrementados. O hábito servia para mascarar o gosto ruim dos destilados clandestinos – um exemplo é o bloody mary, à base de suco de tomate, que teria sido criado durante a proibição.

E os destilados não eram ruins só no gosto. Muitos uísques, rums e gins da época eram feitos de maneira tosca. Alguns continham substâncias tóxicas na fórmula – como alvejante, solvente de tinta e formol. [...] (DEURSEN, 2007).

Porém, existem estudiosos que discordam desta afirmação, como David Wondrich, pesquisador da história de coquetéis e consultor do renomado site de bebidas *Liquor.com*. De acordo com essa vertente, alguns bons coquetéis surgiram nessa mesma época, porém em locais diferentes, como no New York Bar, que apesar do nome, fica em Paris, França. Wondrich contribuiu para escrever um artigo que fala sobre o mito da proibição:

⁶ Bartender é uma referencia unisex a profissionais que trabalham no bar, diferentemente do termo barman e barwoman que designam o profissional do sexo masculino e feminino, respectivamente.

⁷ Tradução: Como misturar bebidas, ou o companheiro do *bon-vivant*

⁸ Tradução: Copos refrescantes e bebidas saborosas

Então, se você deseja uma verdadeira bebida alcóolica de um *speakeasy*⁹, você pode pedir uma taça de champagne ou whisky com soda em um copo alto. Isso é tudo. Toda aquela conversa sobre os fabulosos coquetéis feitos no meio da Lei Seca para mascarar os sabores do álcool mal feito está errada. Quando sua experiência de beber é ilegal, você só quer começar a beber. (REGAN, 2011, Tradução nossa).

Indiferente de qual vertente está mais correta, uma coisa é fato: os coquetéis existem a muito tempo e vem amadurecendo exponencialmente no último século, ganhando notoriedade na sociedade, inclusive com estabelecimentos focados exclusivamente na sua comercialização. Até mesmo o Brasil se inseriu muito bem neste meio ao acrescentar à lista de coquetéis oficiais da Associação Internacional de Bartenders (IBA¹⁰), em 1993, a famosa caipirinha¹¹.

2.2. COMPOSIÇÃO

Existe uma infinidade de coquetéis, assim como uma infinidade de formas de preparo. Porém existem algumas características básicas que estão presentes em todos coquetéis. Essas características visam atender as necessidades de quatro sentidos: visão, tato, olfato e paladar. O produto em si não atinge a audição, mas todo o ambiente, sim. A experiência torna-se completa com música e sons presentes no estabelecimento, incluindo o barulho feito durante o preparo dos coquetéis, e a conversa com outros clientes ou com os profissionais do local.

As características básicas dos coquetéis podem ser vistas na forma de preparo, ingredientes utilizados e na apresentação.

2.2.1. Forma De Preparo

Os coquetéis são inteiramente feitos para os clientes. Isso inclui o produto, e também seu preparo. Para estimular positivamente a visão, audição e olfato o processo de fazer um coquetel deve ser pensado inclusive nos pequenos detalhes, como: ter os ingredientes a menos de dois passos de distância permite que o

⁹ *Speakeasy* é como ficaram conhecidos os bares que vendiam bebidas alcólicas na época da Lei Seca nos Estados Unidos. Por serem lugares clandestinos, seus frequentadores deveriam falar baixo, *speakeasy* em inglês.

¹⁰ IBA é a sigla em inglês da *International Bartender Association*.

¹¹ Coquetel a base de cachaça, limão e açúcar.

processo aparente e seja mais fluído; servir bebidas com o rótulo virado para o cliente permite que eles vejam o produto pela qual estão pagando e que logo consumirão; pressionar a base de uma coqueteleira pelo lado de fora dela enquanto se colocar gelo nela reduz o desagradável ruído gerado quando o gelo atinge a base da coqueteleira; cortar os ingredientes na hora da preparação libera seus aromas no ar e aumenta a percepção de que são usados insumos frescos.

2.2.2. Ingredientes

São eles que estimularão o paladar do cliente, além de seu olfato e, possivelmente, o tato. A variedade de ingredientes usados em coquetéis é muito grande e o crescimento dos coquetéis sem álcool é a maior prova disso. O ponto comum no processo de criação de novas receitas de coquetéis é a busca pelo equilíbrio dos sabores para criar algo agradável. De forma geral, os coquetéis balanceiam o composto alcoólico com os sabores doce e azedo (ou amargo), e possuem uma guarnição¹², que além de enfeitar, pode ter a função de dar sabor ou aromatizar o coquetel, de forma a agradar o paladar e olfato dos clientes. Além disso, o gelo também é considerado um ingrediente, no caso dos coquetéis frios. E o frio ou calor fazem os ingredientes estimularem também o tato.

2.2.3. Apresentação

Por fim, a forma como um coquetel é apresentado estimula a visão e o tato. Um dos pontos, e que influencia ambos sentidos é a escolha do copo onde o coquetel será servido. O outro ponto é a composição de todos ingredientes: a coloração da mistura, a guarnição e até mesmo a existência ou não de gelo.

2.3. CLASSIFICAÇÕES

De acordo com a Associação Brasileira de Bartenders (ABB), filiada à IBA, existem 3 formas de classificar um coquetel: de acordo com sua modalidade, categoria, e Grupos e Família. Além disso, eles também são diferenciados por sua finalidade: aperitivo, digestivo, refrescante, nutritivo ou estimulante físico. A ABB faz essa diferenciação dentro da classificação por categoria, porém é possível encontrar

¹² Ingrediente que enfeita uma bebida. Em alguns coquetéis, a forma como eles são montados cria um efeito visual agradável que dispensa o uso da guarnição.

ela separada como uma quarta forma de classificação. Aqui será mantido o padrão ABB, reconhecido internacionalmente, além de apresentar uma classificação adicional da IBA, usada unicamente pela associação para organizar sua lista oficial de coquetéis em três grupos.

2.3.1. Modalidades

Essa é a separação das bebidas conforme seu método de preparo:

- a) batido - quando existe grande diferença de densidade entre os ingredientes, os mesmos são batidos em uma coqueteleira¹³ ou em um liquidificador;
- b) mexido - quando a densidade é semelhante entre os ingredientes, os mesmos são adicionados a um copo misturador¹⁴, mexidos com uma bailarina¹⁵ e posteriormente passados ao copo onde serão servidos, normalmente sem gelo;
- c) montados - são feitos nos próprios copos na qual são servido, podendo ser com ou sem gelo, e algumas vezes exige um pouco de habilidade do bartender para que os ingredientes não se misturem e fiquem separados por camadas no copo.

2.3.2. Categorias

Separa as bebidas em três grupos conforme o volume do copo na qual são servidos e também conforme sua finalidade. Coquetéis nutritivos apresentam ingredientes com alto teor calórico e essa é considerada uma finalidade secundária, pois sempre está associada a uma outra. Por isso ela é encontrada nas três categorias.

- a) *short drinks*¹⁶ - servidos em copos pequenos, são considerados os verdadeiros coquetéis, e são separados segundo sua finalidade entre:
 - aperitivos, quando o coquetel for secos, ácidos ou ambos;

¹³ Utensílio de bar que consiste em dois copos metálico que se encaixam um no outro pela boca. Se um dos copos for de vidro, seu nome é Coqueteleira de Boston.

¹⁴ Utensílio de bar que consiste em um copo grande com uma saliência na boca para permitir a fácil transferência do conteúdo para outro recipiente.

¹⁵ Também conhecido como colher de bar, é um utensílio de bar que consiste em uma colher com o cabo longo e torcido e com capacidade um pouco maior que de uma colher de chá.

¹⁶ Tradução: bebidas curtas

- digestivos, quando o coquetel for doce, cremoso ou ambos;
- b) *long drinks*¹⁷ - servidos em um copo alto, geralmente com bastante gelo, e utilizando-se de ingredientes como água, suco, soda, refrigerante ou espumante. São coquetéis não recomendados próximo as refeições, e sua finalidade é ser refrescante.
- c) *hot drinks*¹⁸ - feito em copos de vidro refratário e com alça, pois utiliza ingredientes quentes como água, chá, café e chocolate. Tem a finalidade de ser um bom estimulante e revigorante, normalmente servido durante o clima frio.

2.3.3. Grupos E Famílias

São coquetéis que apresentam semelhança em relação ao modo de preparo, aos ingredientes ou outras especificações:

- a) Collins - são *long drinks*, montados, e usam o suco de limão, açúcar, club soda e um destilado;
- b) Egg Nogs - são nutritivos e usam leite, açúcar, ovos, canela ou noz moscada e às vezes vinhos fortificados;
- c) Fizzes - são considerados tônicos, calmantes e altamente refrescantes, utilizam açúcar, limão, muito gelo, tem seus ingredientes batidos e completados com soda;
- d) Flips - são muitos nutritivos, utilizando gema de ovo, vinhos generosos e as vezes açúcar e pulverizados com noz moscada ou canela;
- e) Groggs - são *hot drinks*, utilizam água fervendo, açúcar e rodela de limão espetados com cravo e sobre o limão coloca-se o destilado (normalmente um brandy) e ateando fogo em seguida;
- f) High Balls - são *long drink* e utilizam bebida destilada com gelo completado com soda ou ginger ale e um *zest*¹⁹ de limão;
- g) Juleps - são *long drink* e utilizam hortelã macerada com açúcar, servido com gelo picado e qualquer destilado, geralmente whisky;

¹⁷ Tradução: bebidas longas

¹⁸ Tradução: bebidas quentes

¹⁹ Zest se refere a parte colorida externa da casca das frutas cítricas, e que contém os óleos essenciais das frutas, rico em sabor e aroma.

- h) Pousse Café - de origem francesa, utiliza licores, destilados e xaropes, e necessita de habilidade de quem prepara, para saber a densidade das bebidas que são adicionadas em camadas e não devem se misturar;
- i) Sling - são *long drink* e utilizam limão, açúcar, um destilado, um licor e são completados com soda;
- j) Smashes - são *short drinks* preparados em copo *old fashioned*²⁰ com hortelã esmagada com açúcar acrescido de gelo, um destilado e decorado com rodela de laranja, cereja e casca de limão;
- k) Sour - são ácido, sempre batidos com um destilado, suco de limão e açúcar e às vezes com um pouco de clara de ovo.
- l) Frappee - são feitos com gelo moído e servido geralmente em taça de cognac com um licor

2.3.4. Categorias IBA

Com uma lista de 78 coquetéis oficiais, a Associação Internacional de Bartenders criou três categorias para organizar sua lista de receitas. Essa forma de classificação é muito subjetiva, o que faz com que ela seja utilizada quase que exclusivamente pela Associação. Apesar de sua irrelevância nos bares e restaurantes, cabe apresentar tal classificação devido a sua utilização pelo órgão que é referencia mundial no quesito coquetéis.

- a) Os Inesquecíveis: normalmente são os coquetéis mais antigos e que ainda são consumidos. A lista é composta por 30 coquetéis, incluindo Alexander, Daiquiri, Dry Martini, Old Fashioned e Whisky sour.
- b) Clássicos contemporâneos: são coquetéis nem tão antigos e nem tão modernos. A lista possui 31 coquetéis, incluindo Caipirinha, Cuba Libre, Irish Coffee, Margarita, e Mojito.
- c) Bebidas da nova era: são coquetéis modernos, criados recentemente. A lista possui 17 coquetéis, incluindo B-52, Espresso Martini, Pisco Sour, Spritz Veneziano e Vesper.

²⁰ Copo baixo e de largura média, recebe o nome por ser o copo utilizado pelos primeiros coquetéis criados.

3. ADMINISTRAÇÃO

“[...] um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.” (MAXIMIANO, 2010, p. 11).

Essa definição mostra um conceito bem abrangente de administração, e que pode ser utilizado nas mais diversas áreas. No caso deste trabalho, busca-se analisar se pela administração de um estabelecimento e das pessoas empregadas nele (os recursos), é possível vender coquetéis e obter lucro (o objetivo). Para isso, serão analisadas as funções organizacionais que mais exercem influência sobre a viabilidade dos coquetéis.

3.1. FINANÇAS

“A Ciência que descreve o gerenciamento, a criação e o estudo do dinheiro, do sistema bancário, do crédito, dos investimentos, dos ativos e das obrigações. [...] Alguns [autores] preferem dividir finanças em três categorias distintas: finança pública, finança corporativa e finança pessoal.” (INVESTOPEDIA, tradução nossa).

Finança pública se refere às diferentes políticas adotadas pelo governo e que afetam a forma como ele paga pelos serviços que ele presta a população; finança pessoal se refere a como uma pessoa ganha dinheiro, gasta ou poupa para o futuro; finanças corporativa se referem a todas atividades financeiras relativas ao funcionamento de uma empresa. O foco deste estudo está na finança corporativa e algumas das principais formas de se analisar a viabilidade financeira de um projeto.

3.1.1. Valor Do Dinheiro No Tempo

Antes de se falar em ferramentas de estudo de viabilidade, é preciso apresentar o principal conceitos de finanças, que é base para a maioria das ferramentas e análises financeiras. “o valor do dinheiro no tempo se refere ao valor que uma quantia de dólar tem hoje (valor presente) contra o valor que essa mesma quantia de dólar terá em um quantidade de tempo (valor futuro).” (GROSSMAN, 2009, P.103, tradução nossa).

Quando uma pessoa faz um investimento, está abrindo mão de consumir algo no presente e com isso ela espera ser recompensada, por exemplo, tendo maior poder de compra no futuro. “[...] é aparente que uma compensação é

necessária para induzir as pessoas a fazerem sacrifícios de consumo.” (ARNOLD, 2008, p. 50, tradução nossa). Arnold ainda pontua os três itens para a qual a compensação é necessária:

- a) Inflação - Nos mercados onde a inflação está presente, os investimentos devem repor a deterioração do poder de compra do dinheiro.
- b) Risco - Com a promessa de um pagamento futuro, existe o risco de que o pagamento não ocorra, que atrase ou que seja menor do que o previsto, e portanto os investimentos devem pagar um prêmio para compensar esses riscos;
- c) Impaciência ao consumo - de forma geral as pessoas preferem receber qualquer quantia de dinheiro hoje ao invés de receber a mesma quantia daqui um ano. Como exemplo, em um cenário de zero inflação e risco, uma pessoa poderia estar disposta a sacrificar R\$100 de consumo atualmente em troca de receber R\$102 dentro de um ano. Essa taxa de 2% sobre o investimento foi exclusivamente para cobrir a taxa de juros do indivíduo, para compensar seu desejo de consumo imediato.

No caso de uma empresa, quando ela faz um investimento está abrindo mão de pagar determinado valor em dividendos aos sócios em troca de paga-los um valor maior no futuro.

3.1.2. Payback²¹

Uma das ferramentas mais simples, representa o “período de tempo que leva para a saída de dinheiro para o investimento inicial ser repostado por meio do resultado das entradas de dinheiro.” (MCLANEY, 2014, p. 105, tradução nossa). Para exemplificar a ferramenta, foi considerado um restaurante que possui dois projetos para ampliar seu atendimento: o "projeto A" consiste em ampliar o salão, e necessita um investimento de R\$200 mil; o "projeto B" consiste em implantar um sistema de delivery, e necessita um investimento de R\$100 mil. A tabela 1 mostra o fluxo de caixa dos dois projetos:

²¹ Tradução: reembolso. Se refere ao ato de receber de volta determinado valor gasto.

Tabela 1 - Fluxo de caixa dos projetos A e B

Ano \ Projetos	Fluxo de caixa do Projeto A (em mil Reais)	Fluxo de caixa do Projeto B (em mil Reais)
0	-200	-100
1	50	25
2	75	75
3	100	75
4	150	50
5	200	50

Fonte: próprio autor

Neste exemplo o payback do "projeto A" será de 2,75 anos, ou seja, levará 2 anos e aproximadamente 9 meses para o restaurante recuperar o dinheiro investido no projeto. Para chegar a esse número usou-se duas etapas: percebe-se que o período um e dois acumulou um retorno de R\$125 mil, portanto será preciso contabilizar os dois anos inteiros; No terceiro período o retorno será de R\$100 mil, porém só é preciso mais R\$75 mil para completar o payback, então deve-se dividir o valor que resta pelo total de receitas que haverá no ano para se ter a fração do período que será preciso para completar o payback, neste caso 75 divididos por 100 que representa 0,75 anos, ou 9 meses. Já o projeto B tem um payback de 2 ano. Logo, de acordo com esta ferramenta, o projeto B seria a melhor opção.

Como a forma de comparação se deve exclusivamente pelo tempo necessário para se retornar o dinheiro, torna-se desnecessário projetar o fluxo de caixa após o ano em que o payback ocorre.

Uma variável deste método é o Payback Descontado, que considera o valor do dinheiro no tempo. Usando uma taxa a ser definida pelo analista, basta trazer os valores para o presente e fazer o mesmo cálculo com os novos valores. E para trazer os valor do fluxo de caixa ao valor presente, basta utilizar a seguinte formula:

$$VP = \frac{VF_t}{(1+i)^t}$$

Na qual VP é o valor presente, VF é o valor futuro, t é o período analisado, e i é a taxa de retorno esperada. Para exemplificar seu funcionamento, foi utilizada a taxa de retorno de 10%.

Tabela 2 - Fluxo de caixa com valores no presente

Ano \ Projetos	Fluxo de caixa do Projeto A (em mil Reais)		Fluxo de caixa do Projeto B (em mil Reais)	
0	-200	-200	-100	-100
1	$50 \div (1+0,1)^1$	45,45	$25 \div (1+0,1)^1$	22,73
2	$75 \div (1+0,1)^2$	61,98	$75 \div (1+0,1)^2$	61,98
3	$100 \div (1+0,1)^3$	75,13	$75 \div (1+0,1)^3$	56,35
4	$150 \div (1+0,1)^4$	102,45	$50 \div (1+0,1)^4$	34,15
5	$200 \div (1+0,1)^5$	124,18	$50 \div (1+0,1)^5$	31,05

Fonte: próprio autor

Assim, fazendo o mesmo cálculo que anteriormente, porém agora com os valores no presente, descobre-se que o projeto A terá seu payback descontado em 3,17 anos, enquanto o projeto B terá seu payback descontado em 2,27 anos.

O método payback pode ser usado como um guia para a tomada de decisão de um investimento de duas formas. A primeira, quando confrontado com uma decisão direta de aceitar ou rejeitar, ele pode prover uma regra na qual projetos só serão aceitos se eles pagarem o investimento inicial em um determinado tempo. Segunda o método do payback pode prover uma regra quando uma comparação é necessária para diversos investimentos mutuamente exclusivos. Nesses casos, projetos podem ser graduados em termos de “velocidade do payback”[...] (LUMBY, 2015, p. 39, tradução nossa)

Assim, o payback se mostrar um método válido, tendo como vantagem sua simplicidade e sua menor suscetibilidade ao erro, já que as projeções se limitam a data em que o payback ocorre e a projeção do fluxo de alguns projetos torna-se muito complexa após alguns anos. Porém, deve ser usado com cautela e em conjunto com outros métodos de avaliação, pois tem como limitação a total desconsideração pelo que ocorre após o payback, incluindo uma maior possibilidade de ganho no longo prazo.

3.1.3. Retorno Sobre O Investimentos (ROI²²)

É um método bem falado e muito utilizado, e que possui diversas interpretações e fórmulas. Alguns autores sugerem que ROI, Retorno Sobre Capital Empregado²³ e Taxa Contábil de Retorno²⁴ são sinônimos, enquanto outros apresentam pequenas diferenças entre eles. Neste estudo foi utilizado o conceito e fórmula sugeridos pelo site Investopedia, por se tratar de uma enciclopédia que conta com a revisão e apoio de milhares de economistas ao redor do mundo, de forma constante e dinâmica. Desta forma, defini-se o ROI como “[...]uma métrica popular usada para avaliar investimentos de companhias e suas consequências financeiras a respeito do fluxo de caixa.” (INVESTOPEDIA, 2015, tradução nossa). Para seu cálculo, basta usar esta fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido} - \text{investimento}}{\text{investimento}}$$

Assim, seu resultado será um valor percentual. Para exemplificar, foram usados os dois projetos já citados, atentando-se para o fato que este método usa valores contábeis e não o fluxo de caixa, e portanto os valores são levemente diferentes dos vistos anteriormente.

Tabela 3 - Retorno sobre o investimento

	Projeto A (em mil Reais)	Projeto B (em mil Reais)
Investimento	-200	-100
Resultado contábil	600	280
ROI	(600-200) ÷ 200 = 2	(280-100) ÷ 100 = 1,8

Fonte: próprio autor

Isso significa que para cada R\$1 investido, o projeto A pagará esse investimento e ainda acrescentará R\$2,00 de lucro para o investidor, enquanto o projeto B acrescentará R\$1,80.

²² ROI é a sigla em inglês para Return Over Investment.

²³ em inglês *Return Over Capital Employed* (ROCE)

²⁴ em inglês *Accounting Rate of Return* (ARR)

Existem três vantagens nesse método que o tornam popular: usa um conceito o percentual, familiar aos economistas; avalia projetos de acordo com sua rentabilidade; É um método muito usado para avaliar o desempenho de gestores financeiros, então é de se esperar que os gestores financeiros também o usem.

Em contrapartida, possui dois pontos falhos: utiliza apenas valores contábeis e não utiliza o fluxo de caixa; não considera o tempo do retorno, e por consequência desconsidera o valor do dinheiro no tempo.

3.1.4. Valor Presente Líquido (VPL)

Neste método o valor do dinheiro no tempo começa a ser explorado de forma mais ampla, constando já no seu nome e na sua definição.

Ele usa o custo de capital [...] ou uma taxa de retorno alvo para descontar todas as entradas e saídas de caixa para o seu valor presente, e então comparar o valor presente de todas entradas de caixa com o valor presente de todas as saídas de caixa. (WATSON, 2010, p. 165, tradução nossa)

Assim, se o resultado do valor presente for positivo, representa que o investimento pode ser tratado como um negócio rentável. Já se o valor for negativo, o investimento não é rentável e não deve ser feito.

Para calcular o VPL, usa-se a seguinte fórmula:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Na qual FC é o fluxo de caixa, t é o período e i é a taxa de retorno esperada. O processo é muito similar ao utilizado para o Payback descontado, pois utiliza-se a mesma fórmula para trazer todos os valores para o presente. A diferença reside no cálculo que é feito após esta etapa: no payback, soma-se os valores das entradas até eles atingirem o valor do investimento, enquanto este método calcula a soma de todos os valores e apresenta como melhor proposta aquele que tiver o maior resultado. Para exemplificar seu funcionamento, foi utilizado o mesmo exemplo citado na explicação do Payback, a expansão do restaurante, com a mesma taxa de retorno esperada, 10%. Segue o fluxo de caixa com os valores descontados, seguido da soma dos mesmos.

Tabela 4 - Valor presente líquido

Ano \ Projetos	Fluxo de caixa do Projeto A (em mil Reais)		Fluxo de caixa do Projeto B (em mil Reais)	
0	-200	-200	-100	-100
1	$50 \div (1+0,1)^1$	45,45	$25 \div (1+0,1)^1$	22,73
2	$75 \div (1+0,1)^2$	61,98	$75 \div (1+0,1)^2$	61,98
3	$100 \div (1+0,1)^3$	75,13	$75 \div (1+0,1)^3$	56,35
4	$150 \div (1+0,1)^4$	102,45	$50 \div (1+0,1)^4$	34,15
5	$200 \div (1+0,1)^5$	124,18	$50 \div (1+0,1)^5$	31,05
Σ (VPL)		209,21		106,26

Fonte: próprio autor

Assim o VPL do Projeto A será de R\$ 209,21 mil e do projeto B será de R\$ 106,26 mil. Ou seja, ambos projetos pagarão o investimento, pagarão a taxa de retorno alvo, e ainda trarão um retorno extra de R\$209,21 mil e R\$106,26 mil, respectivamente. Com isso, é possível concluir que ambos os projetos são rentáveis.

Existem quatro vantagens neste método que o permite fazer uma análise profunda e abrangente:

- a) incorpora o valor o dinheiro no tempo, o conceito mais importante em finanças;
- b) utiliza o fluxo de caixa ao invés de lucro contábil, representando apenas as reais movimentações de dinheiro na empresa;
- c) leva em conta tanto as quantidades quanto o tempo das movimentações no caixa da empresa;
- d) considera todas movimentações de caixa durante a vida do projeto.

Além das vantagens, a ausência de desvantagens críticas também faz com que esse método permaneça entre um dos mais populares. Um ponto que se deve cuidar é com a variação do custo de capital. Esse custo está inserido na taxa de retorno alvo e, portanto, suas variações ao longo da vida do projeto podem prejudicar seu retorno. "Porém, se variações no custo de capital puderem ser estimadas, o método do valor presente líquido pode acomodá-las sem dificuldades." (WATSON, 2010, p. 169, tradução nossa)

3.1.5. Taxa Interna De Retorno (TIR)

Enquanto o VPL indica, em valor absoluto, quanto o projeto trará de retorno acima da taxa alvo, a TIR indica qual será o retorno que o projeto trará, em valor percentual.

Basicamente, o que a TIR lhe diz é a taxa de retorno que você receberá ao colocar seu dinheiro em um projeto. Ela descreve em quanto a entrada de dinheiro excede a saída de dinheiro em uma base percentual anual, levando em conta o tempo desses fluxos de caixa. [...] A TIR também é referida como o “empate” do projeto. [...] é a taxa de desconto na qual o valor presente líquido é zero. (ARNOLD, 2008, p. 61, tradução nossa)

Para seu cálculo, usou-se a mesma fórmula do VPL, porém, levando em conta que desta vez o cálculo será para encontrar a taxa enquanto o valor presente líquido é considerado zero. Assim, tem-se a fórmula:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t}$$

Na qual FC é o fluxo de caixa, t é o período, TIR é o que se quer calcular e VPL é o valor presente líquido, que neste caso deve ser zero. E para se chegar a TIR é preciso usar a tática da “tentativa e erro”, supondo um valor para a mesma e resolvendo a fórmula, em seguida supor outro valor e resolver novamente a fórmula, seguindo assim sucessivamente até que o VPL fique o mais próximo possível de zero. É possível perceber que mesmo para fluxos de caixa simples e reduzidos, o cálculo manual da TIR é extremamente trabalhoso e praticamente inviável. Por tanto, para seu cálculo é recomendado o uso de uma calculadora que possua a função IRR²⁵ ou um programa de edição de planilhas.

Para exemplificar, segue o mesmo exemplo citado anteriormente, com o cálculo da TIR feito automaticamente pelo computador:

²⁵ IRR é a sigla em inglês para Internar Rate of Return

Tabela 5 - Taxa Interna de Retorno

Ano \ Projetos	Fluxo de caixa do Projeto A (em mil Reais)	Fluxo de caixa do Projeto B (em mil Reais)
0	-200	-100
1	50	25
2	75	75
3	100	75
4	150	50
5	200	50
TIR	36,86%	43,07%

Fonte: próprio autor

Para confirmar se a TIR está correta, pode-se refazer o cálculo do VPL, aplicando-se as taxas de 36,86% e 43,07% para os projetos A e B. Conforme a definição da TIR, isso deve nos trazer um VPL igual a zero.

Tabela 6 - Valor presente líquido calculado com a Taxa interna de retorno

Ano \ Projetos	Fluxo de caixa do Projeto A (em mil Reais)		Fluxo de caixa do Projeto B (em mil Reais)	
0	-200	-200	-100	-100
1	$50 \div (1+0,3686)^1$	36,53	$25 \div (1+0,4307)^1$	17,47
2	$75 \div (1+0,3686)^2$	40,04	$75 \div (1+0,4307)^2$	36,64
3	$100 \div (1+0,3686)^3$	39,01	$75 \div (1+0,4307)^3$	25,61
4	$150 \div (1+0,3686)^4$	42,76	$50 \div (1+0,4307)^4$	11,93
5	$200 \div (1+0,3686)^5$	41,66	$50 \div (1+0,4307)^5$	8,34
Σ (VPL)		0,00		0,00

Fonte: próprio autor

A TIR possui duas vantagens principais:

- a) utiliza um resultado em valor percentual, familiar a maioria dos profissionais de finanças e economia;
- b) representa o retorno da projeto como um todo, e não precisa ser recalculado em caso de mudança em qualquer variável que altere a taxa de retorno alvo.

Sua maior desvantagem aparece em projetos com fluxo de caixa não convencional, que geram múltiplas TIRs. “um problema de múltipla TIR ocorre quando o fluxo de caixa se torna negativo ao longo da vida do projeto (por exemplo, o projeto opera com prejuízo ou a companhia precisa contribuir com mais capital)”. (INVESTOPEDIA, 2015, tradução nossa)

3.2. MARKETING

“Marketing é o gerenciamento de relações rentáveis com os clientes. O duplo significado do marketing é atrair novos clientes prometendo valor superior e manter e crescer os clientes atuais entregando satisfação.” (KOTLER, 2008, p. 6, tradução nossa). Para que o marketing consiga entregar esses resultados, um dos processos que pode ser utilizado é o método dos cinco passos, mostrado na figura 2. Os quatro primeiros passos representam o trabalho que a empresa deve ter para entender seus clientes, criar valor e construir relacionamentos, enquanto o último passo representa a recompensa a ser coletada, em forma de vendas e fidelidade.



Figura 2 - Ciclo Operacional

Fonte: adaptado de Kotler (2008, p. 7)

3.2.1. Entender O Mercado E Os Desejos Dos Clientes

As necessidades dos clientes representam o conceito mais básico de marketing.

As necessidades humanas são estados de sensação de privação. Elas incluem necessidades fisiológicas básicas por comida, roupa, conforto e segurança; necessidades sociais de pertencimento a um grupo e afeição; e necessidades individuais por conhecimento e auto-afirmação. (KOTLER, 2008, p. 8 e 9, tradução nossa).

Enquanto as necessidades fazem parte da nossa natureza e fisiologia, os desejos são construídos de acordo com nossa personalidade. A necessidade pelo conforto térmico existe em todas as pessoas, porém uma pessoa pode desejar um

casaco mais esportivo enquanto outra pessoa deseja um casaco mais casual, por exemplo. Isso trás um dos conceitos de economia, que diz que todas as pessoas possuem poucas necessidades básicas, porém possuem desejos ilimitados e contam com recursos escassos. Isso faz com que procurem meios de satisfaçam seus desejos o máximo possível, com o mínimo de recursos. E é neste momento, quando as pessoas possuem recursos e poder de compra, que seus desejos se tornam a demanda por um produto.

Do outro lado existe o mercado, que oferece produtos, serviços, informações e experiências para saciar os desejos e necessidades das pessoas.

Muitos vendedores cometem o erro de prestar muita atenção ao produto específico que oferecem, ao invés dos benefícios e experiências produzidos por esses produtos. Eles se veem vendendo produtos ao invés de providenciar a solução para uma necessidade. (KOTLER, 2008, p. 9, tradução nossa).

Para os clientes, é essa capacidade de satisfazer uma necessidades que gera valor em um produto. E a satisfação do cliente quanto ao produto depende da expectativa que ele tem e da performance do produto ou serviço: se a performance for menor do que a expectativa o cliente fica insatisfeito; se for maior, ele fica satisfeito ou encantado.

De acordo com o marketing, é preciso satisfazer os clientes para que se construa um relacionamento duradouro entre os clientes e o mercado. O chamado marketing de relacionamento prevê a “criação, manutenção e aprimoramento de relacionamentos fortes e duradouros com os clientes e outros stakeholders.” (KOTLER, 2008, p. 12, tradução nossa).

3.2.2. Desenhar Estratégia De Marketing Dirigida Ao Cliente

Após compreendido os conceitos sobre o cliente e o mercado, é possível desenhar uma estratégia de marketing direcionada ao cliente, escolhendo o mercado alvo e construindo relacionamentos duradouros.

Para desenhar uma estratégia vencedora de marketing, o gerente de marketing deve responder duas importantes questões: *Quais consumidores vamos servir (qual é o nosso mercado alvo)?* e *Como podemos servir melhor esses consumidores (qual é nossa proposta de valor)?* (KOTLER, 2008, p. 14, tradução nossa)

O primeiro passo é escolher os clientes que a empresa pretende servir. Essa escolha é de extrema importância pois uma empresa que tenta servir a todos os clientes, acaba por prestar um serviço de baixa qualidade para todos. Por isso é preciso separar os clientes por segmentos e decidir qual segmento que se quer atingir.

O segundo passo é escolher uma proposta de valor, um conjunto de valores e benefícios que a empresa promete entregar ao cliente para satisfazer suas necessidades. “Elas respondem a pergunta do consumidor ‘por que eu deveria comprar a sua marca ao invés da do competidor?’” (KOTLER, 2008, p. 15, tradução nossa).

Após essas escolhas, falta ainda o gerente de marketing escolher qual conceito ele pretende seguir para guiar suas estratégias. Existem conceitos alternativos sugeridos por Kotler (2008).

- a) Conceito da produção: é um dos conceitos mais antigos a guiar os vendedores, e prega que os clientes favorecem produtos que estão disponíveis e possuem preços muito acessíveis, por tanto a gerencia deve focar em produção e distribuição.
- b) Conceito do produto: prega que os clientes favorecem produtos conforme suas qualidades, performances e inovações, e por isso o foco deve ser de buscar melhorias contínuas nos produtos.
- c) Conceito das vendas: pressupõe que os clientes só comprarão produtos ou serviços de empresas que utilizam grande esforço em venda e promoção. Impõe uma forma agressiva de vendas que empurra o produto ou serviço ao consumidor.
- d) Conceito do marketing: assume que as empresas só atingirão seus objetivos se souberem as necessidades e desejos dos clientes e entregarem satisfação melhor que seus clientes. Ao oposto do conceito de vendas, que analisa o produto ou serviço para empurrá-lo aos clientes, o conceito de marketing analisa os clientes para criar o produto ideal.
- e) Conceito do marketing societal: surgiu como uma evolução do conceito do marketing, ao contrastar os desejos momentâneos dos clientes com o bem-estar dos clientes, ou da sociedade, a longo prazo. Assim, a estratégia de marketing deve entregar valor ao cliente de forma a manter ou melhorar o bem estar do cliente e da sociedade.

- f) Conceito do marketing sustentável: englobando o conceito de sustentabilidade, o conceito do marketing sustentável prega que as organizações devem satisfazer as necessidades dos clientes sem comprometer a possibilidade das futuras gerações satisfazerem as necessidades deles.

3.2.3. Desenvolver Um Programa De Marketing Integrado

A estratégia de marketing definiu qual seria o mercado alvo e como a empresa criaria valor para esse mercado, e cabe ao programa de marketing entregar esse valor a esses clientes.

O programa de marketing constrói relacionamento com o cliente transformando a estratégia de marketing em ação. Ele consiste no mix de marketing da empresa, uma série de ferramentas que a empresa usa para implementar a estratégia de marketing. (KOTLER, 2008, p. 24, tradução nossa)

O mix de marketing é também muito conhecido como os quatro Ps de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

- a) Produto: é ele quem deve satisfazer uma necessidade do cliente. Se refere ao produto ou serviço ofertado pela empresa e tudo que o envolve, como a embalagem, o que ele promete fazer, como o cliente imagina ser visto pelos outros quando utiliza desse produto ou serviço, entre outros.
- b) Preço: expressa o valor a ser entregue em troca do produto ou serviço, podendo ser dinheiro ou até mesmo outro produto ou serviço. É muito importante porque é esse ponto que realmente trará lucro pra empresa. Ele deve ser suficientemente baixo para atrair clientes e suficientemente alto para trazer lucro pra empresa. O preço também ajuda a compor a percepção sobre o produto. Um produto ou serviço com preço elevado tende a ser visto como *premium*, e assim também criam uma grande expectativa, que deve ser atingida ou superada para que o produto ou serviço continue a ser visto como *premium*.
- c) Praça: representa o local ou forma como o produto ou serviço é disponibilizado ao cliente. Pode ser um local físico, como uma loja, ou um local remoto, como um site na internet com um bom canal de distribuição. O

importante neste ponto é permitir que o cliente tenha acesso ao bem ou serviço, criar o elo entre eles.

- d) Promoção: todo esforço despendido para estimular os potenciais consumidores a conhecerem o produto ou serviço e persuadi-los quanto a seu valor ofertado. Isso pode incluir propagandas, promoções de vendas, relações públicas, publicidade espontânea (quando há publicidade porém sem pagamento, como uma revista que publica uma matéria onde consta a empresa, por exemplo) e força de venda (o vendedor final, que conversa pessoalmente com o cliente).

3.2.4. Construir Um Relacionamento Rentável

Para construir esse elo, deve ser utilizado o CRM (Customer Relationship Management ou Gerenciamento de Relações com o Consumidor, em português). “[...] gerenciamento de relações com o consumidor é o processo global de construção e manutenção de relacionamentos rentáveis com os clientes, ao entregar valor e satisfação superior.” (KOTLER, 2008, p. 15, tradução nossa). Ou seja, e preciso compreender o que se entende por valor e satisfação percebidos pelo cliente.

- a) Valor: representa a diferença que o cliente percebe entre todos os benefícios e todos os custos (incluindo financeiro, tempo, esforço, entre outros) que ele terá ao consumir determinado produto ou serviço de uma organização, comparado com as ofertas concorrentes.
- b) Satisfação: Representa a diferença entre a expectativa do cliente e a performance entregue pela organização. Quando a performance fica abaixo da expectativa o cliente fica insatisfeito, quando ela encontra a expectativa o cliente fica satisfeito, e quando ela supera a expectativa o cliente fica encantado.

A empresa pode também escolher o nível de relacionamento que terá com o cliente. Empresas que possuem baixa margem e alta diversos consumidores para seus produtos podem optar por ter um baixo relacionamento com seus clientes, enquanto empresas que possuem grandes margens, com poucos e importantes clientes, podem optar por ter um relacionamento muito mais próximo e individual.

3.2.5. Capturar Valor Do Cliente

Após os quatro passos anteriores criarem valor para os clientes, neste passo é a empresa que recolhe valor dos clientes. “O passo final envolve capturar valor de volta, na forma de vendas presentes e futuras, participação de mercado e lucros” (KOTLER, 2008, p. 28, tradução nossa). Quando se cria mais valor para o cliente, eles ficam mais satisfeitos e a empresa atinge:

- a) lealdade e retenção de clientes - ocorrem principalmente quando o cliente se encanta com a empresa, pois isso cria um vínculo emocional com a mesma. É importante entender que perder um cliente representa perder todas as vendas futuras que poderiam ocorrer com aquele cliente, e por isso os relacionamentos devem ser cultivados;
- b) maior participação nas compra do cliente - além de atrair e fidelizar clientes para aumentar e manter sua participação no mercado, ao encantar um cliente a empresa pode aumentar a participação que ela tem nos gastos daquele cliente, em sua categoria de produtos ou serviços;
- c) construção de um “ativo” de clientes - como um cliente representa não apenas as comprar atuais, mas como todas as comprar que ocorrerão em sua vida, as empresas devem não apenas criar consumidores rentáveis, mas possui-los durante toda sua vida para capturar seu valor ao longo da vida e ganhar uma boa participação nas suas compras. O termo “ativo” de cliente representa “o total combinado do valor de todos os clientes ao longo das suas vidas.” (KOTLER, 2008, p. 29, tradução nossa)

Por fim, são esses resultados que amplificam o retorno pra empresa no longo prazo.

3.3. DEMAIS ÁREAS

Existem outras áreas dentro da administração de empresas que são muito importantes para qualquer empresa e até mesmo fundamentais para um negócio cujo objetivo seja a venda de coquetéis. Atentando-se para o objetivo proposto, que é estudar a viabilidade dos coquetéis, exclusivamente, cabe destacar essas áreas e apontar como elas poderiam interferir na viabilidade de um projeto, porém sem muito aprofundamento uma vez que essas áreas não foram analisadas por esse estudo.

3.3.1. Logística

“Logística é a função responsável por todos aspectos da movimentação e estocagem de materiais, na sua jornada do fornecedor original até o consumidor final.” (WATERS, 2009, p. 4, tradução nossa). É uma função muito extensa e custosa dentro das empresas, e por tanto pode gerar grande impacto na performance financeira e na viabilidade de um projeto.

Para elaborar projetos de estabelecimento específicos deve-se levar em consideração que a logística é composta por uma série de atividades relacionadas. Com uma infinidade de ramos de atividades na qual as empresas podem atuar, existe uma infinidade de áreas que podem ser incorporadas pela logística. Além disso, cada autor pode dividi-las de uma forma diferente. Waters (2009), separa a logística em treze áreas, sendo que para um estabelecimento que venda coquetéis, as mais relevantes são: compras, controle de estoque e comunicação.

a) Compras: Esta área é responsável pela aquisição de todo tipo de material que a empresa necessita. “Consiste nas atividades relacionadas que adquirem bens, serviços e outros materiais dos fornecedores para a organização.” (WATERS, 2009, p. 304, tradução nossa). As atividades que ocorrem neste setor são:

- Identificar a necessidade por um bem;
- Descrever o bem;
- Decidir se o bem será adquirido - podendo-se optar por produzir o bem internamente ou usar produtos alternativos que estão no estoque;
- Decidir o tipo de compra - pode ser uma compra, aluguel, arrendamento, entre outros;
- Rever as condições de mercado - analisar fornecedores, condições de fornecimento, preços, novidades, entre outros;
- Formar a lista de fornecedores - deve conter no máximo cinco fornecedores;
- Avaliar os fornecedores;
- Escolher o fornecedor;
- Executar o pedido;
- Anotar a entrega - conferência entre a entrega e o pedido;

- Diligenciamento - Em caso de problemas com o bem ou a entrega, deve-se decidir que medidas ou renegociações devem ser feitas;
- Revisão da compra - Analisar o desempenho do fornecedor e estudar o que ocorreu bem e o que pode ser melhorado.

b) Controle de Estoque:

“Estoques são materiais mantidos dentro da organização. Eles são formados sempre que algum bem não é utilizado no momento em que se tornam disponível - e quando ocorrem intervalos no fluxo de materiais.” (WATERS, 2009, p. 336, tradução nossa)

O estoque pode representar um valor considerável, seja pelo seu custo ou pelo seu custo de oportunidade²⁶. Uma empresa deve ter políticas de estoque, com especificações sobre quais materiais devem ser estocados e onde, quais as quantidades existente no estoque, qual a quantidade mínima e máxima a ser mantida, qual o tempo das entregas e quanto tempo cada produto permanece no estoque. De acordo com Waters (2009), a montagem de um cronograma para o estoque deve procura responder três perguntas:

- Que itens devo estocar? Apenas os itens cujos benefícios ultrapassem os custo;
- Quando devemos fazer um pedido? Influenciam nessa questão a disponibilidade dos bens em questão, a confiabilidade da entrega, o valor do item, as condições de negociação, entre outros;
- Quanto devemos pedir? Pedidos espaçados e em grande quantidade reduzem custo de aquisição (poder de barganha), de administração e de transporte, porém elevam o custo de estoque, enquanto Pedidos frequentes com quantidades reduzidas elevam o custo de aquisição, administrativo e de transporte, porém reduzem o custo de estocagem.

c) Comunicação

“Juntamente com o fluxo físico de materiais está o fluxo associado de informações. Isso une todas as partes da cadeia de suprimentos[...]”. (WATERS, 2009, p. 20, tradução nossa). A pessoa responsável por essa área deve manter uma boa comunicação interna para que todos colaboradores entendam o funcionamento

²⁶ termo em economia que indica o custo de algo levando em consideração a perda de receitas de uma oportunidade renunciada.

da logística e trabalhem em conjunto com os diversos setores, principalmente com comprar para evitar erros e atrasos que poderiam incorrer em maiores custos. Também é necessário uma boa comunicação externa, com todos elos da cadeia de suprimentos. Primeiramente com os clientes, pois isso permite melhorar as previsões de consumo, mas também com os fornecedores e parceiros, para que eles possam melhorar as previsões de fornecimento e reduzir os preços cobrados.

3.3.2. Recursos Humanos (RH)

Compreende toda a administração de pessoas dentro da empresa. Um estabelecimento comercial com foco em coquetéis deve dar atenção total a essa área, pois são as pessoas que trabalham no bar que gerarão o maior impacto nos clientes. "Os sócios da Companhia Tradicional do Comércio descrevem a empresa como uma fábrica de gentileza, empatia e satisfação. Os empresários sabem que a cara do seu negócio são os garçons." (UOL).

John Taffer (2013), especialista em consultoria para bares, utiliza um capítulo do seu livro *Raise the Bar* para falar sobre os funcionários. Já no título do capítulo ele os posiciona como o motor da gestão do bar. Na sequência, ele salienta três coisas que os gestores devem tomar cuidado:

- a) Contratação - é preciso focar a busca mais nas atitudes do que nas experiências;
- b) Treinamento - apesar de ser um termo muito utilizado nesta indústria, é um termo incorreto e deve ser evitado, pois um treinamento implica em alterar comportamentos. O que se quer é ensinar os funcionários, para que eles apreendam habilidades e possam executar melhor as tarefas;
- c) Estabelecer padrões e se comprometer com eles: para que os funcionários sigam algum padrão, primeiro é preciso que eles existam e sejam quantificáveis e mensuráveis, e em seguida é preciso que o gerente controle esses padrões e tome atitudes para mantê-los.

Assim como a área de recursos humanos tem grande importância na gestão de bares ou outros estabelecimentos que vendam coquetéis, os custos advindos dele também são relevantes e merecem grande atenção durante construção do fluxo de caixa de qualquer projeto.

3.3.3. Departamento Jurídico

Assim como qualquer estabelecimento comercial, bares e restaurantes também estão sujeitos a algumas legislações. Cabe destacar as mais importantes e como elas podem impactar no fluxo de caixa.

- a) Direitos Autorais: Todo estabelecimento comercial que utiliza música precisa se regularizar quanto aos direitos autorais. No caso de haver apenas música ambiente (mecânica) é preciso se cadastrar no Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) e pagar uma taxa mensal, estipulada pelo próprio órgão de acordo com o tamanho da área onde a música será utilizada. Se houver música ao vivo, com banda ou DJ, é preciso se inscrever e pagar as taxas em outros órgãos, também.
- b) Restrição do mercado alvo: A lei brasileira considera crime servir bebida alcoólica a pessoas com menos de dezoito anos, evidentemente em estado de embriaguez, que sofrem das faculdades mentais ou judicialmente proibidas de frequentar lugares onde se consome bebida alcoólica. Em quase todos os casos é preciso que o vendedor tenha conhecimento do fato para que se constitua o crime, com exceção do limite de idade, na qual considera-se responsabilidade do estabelecimento tomar conhecimento da idade dos seus clientes. Com o crescimento dos “coquetéis sem álcool” essa restrição apenas limita um pouco a variedades produtos que podem ser oferecidos a esses segmentos, porém essas pessoas ainda podem ser vistos como potenciais consumidores.
- c) Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA): Existem também diversas leis e normativas estipuladas pela ANVISA que visam manter padrões mínimos de higiene e segurança alimentar. No caso da produção de coquetéis, essas leis e normas se referem a procedimentos a serem adotados durante o preparo, e tem irrelevante impacto nos custos e na receita.

4. GESTÃO DE COQUETÉIS

Tendo sido apresentados os conceitos, cabe agora destacar os valores de entradas e saídas em um fluxo de caixa para se efetivamente estudar a viabilidade. Partindo-se do princípio que o estudo é para qualquer estabelecimento que venda coquetéis, serão utilizados dados disponíveis em pesquisas, estudos, e reportagens, de modo a manter o presente estudo genérico, para que ele possa ser utilizado por qualquer estabelecimento.

4.1. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial em um bar ou restaurante (típicos estabelecimentos que servem coquetéis) é composto de diversas variáveis. O ponto (comprado ou alugado), a reforma e decoração, a burocracia e o capital de giro devem ser levados em consideração e variam muito conforme o tipo de estabelecimento e temática. Porém, é possível encontrar algumas referências de empresários e especialistas para se ter um parâmetro desse valor. A Folha de São Paulo, em uma de suas matérias, entrevistou Marco Amatti, diretor da Mapa Assessoria de Negócios, empresa especializada em alimentação fora de casa: “Não imagino algo legal sem investir ao menos R\$ 350 mil”, estima Marco Amatti.” (BADÔ, 2011). A Amplifica Comunicação entrevistou diversos proprietários de bar e obteve estes relatos:

Um bar próprio, com capacidade para 200 pessoas, exige aporte de R\$ 300 mil, além de R\$ 40 mil de capital de giro [segundo Antônio Rodrigues Pinto, proprietário do Bar Belmonte, no Flamengo, Rio de Janeiro]. [...] Para abrir um restaurante próprio, com carnes, aves e peixes no cardápio, e que sirva a la carte, o empresário Claudio Hermolin diz ser necessário aporte inicial de R\$ 2 mil por metro quadrado, além de capital de giro igual a quatro meses de custos fixos. 'Isso é o mesmo que 15% do investimento inicial', afirma o empresário. [...] Uma das opções em franquia de restaurantes para investidores cariocas é o Café Cancun, misto de bar, restaurante e ambiente com pista de dança. O investimento inicial é de R\$ 1.650 por metro quadrado, além de R\$ 48 mil referente à taxa de franquia. (AMPLIFICA, grifo nosso)

Com essas diferentes referências, é possível se considerar um valor próximo de R\$ 350 mil para se abrir um estabelecimento, incluindo o capital de giro, com capacidade para 200 pessoas. Como citado anteriormente, o intuito do estudo é ser

adaptável a diversos estabelecimentos, então este valor estimado com base em depoimentos de empreendedores e especialistas será suficiente.

4.2. CUSTOS

O mais importante a ser analisado são os custos variáveis de cada coquetel, ou seja, o custo que o estabelecimento tem para preparar cada um dos coquetéis disponíveis no cardápio. A Tabela 7 representa esses custos e exclui todos os outros que não são diretamente proporcionais a quantidade de coquetéis feitos. Para compor esses custos serão utilizadas as receitas oficiais da Associação Internacional de Bartenders, utilizando-se produtos que sejam acessíveis no mercado brasileiro e considerados de boa qualidade por bartenders. A tomada de preço será executada por meio de pesquisa virtual, utilizando os sites da Adega Brasil²⁷ e do Pão de Açúcar²⁸ para os ingredientes e da Mobly²⁹ para os copos. A lista de coquetéis a serem utilizados foi feita por Angelo Camargo, bartender a cinco anos e atualmente trabalhando no Tiger Cocktails, e Felipe Canhadas, bartender a dez anos e atualmente trabalhando no Dizzy Café, ambos especializados em coquetelaria na região de Curitiba, Paraná. Esses coquetéis representa aqueles que eles recordam mais terem feito ao longo dos últimos três anos. Felipe e Angelo também foram responsáveis por aprovar a marca dos ingredientes utilizados, e conseqüentemente os preços. Algumas observações devem ser feitas quanto as composições dos preços:

- a) A maioria das bebidas são vendidas em frascos de diferentes volumes e para uniformizar o preços, os mesmos foram convertidos para apresentar os preços por litro;
- b) Nas receitas que pedem por Whisky Rye, o ingrediente foi substituído por Whisky Bourbon, pois a primeira variedade é muito difícil de ser encontrada no Brasil;
- c) Na receita do Moscow Mule está inserido um ingrediente indisponível no Brasil, chamado Ginger Beer. que consiste em uma bebida carbonizada e

²⁷ <http://www.adegabrasil.com/home>

²⁸ <http://www.paodeacucar.com.br/>

²⁹ <http://www.mobly.com.br/>

doce com sabor de gengibre, podendo ser alcoólica ou não. Para substituir esse produto, é utilizado uma fatia de gengibre, água com gás e açúcar.

- d) Algumas receitas pedem por frutas e verduras em unidades, enquanto no Brasil seus preços são tabelados por quilo. Para se chegar ao preço da unidade foi considerado que um quilo é composto por oito limões Tahiti ou seis limões sicilianos ou seis laranjas ou duzentas ramas de hortelã. Nos casos em que é pedido pelo suco da fruta, foi considerado que cada limão Tahiti fornece em média 50 mililitros, e que cada limão siciliano fornece 60 mililitros;
- e) Alguns ingredientes tem suas medidas em *dashes*³⁰. No casos dos *bitters*³¹ essa medida foi considerada como sendo 0,9 mililitros, conforme a tabela de conversão apresentada pelo site For Dummies. No caso de outros líquidos, como água e refrigerantes, foi considerada como sendo 15 ml;
- f) Além dos ingredientes, deve ser levado em consideração o tempo de preparo do coquetel, incluindo o tempo utilizado para limpeza do copo na qual o produto é servido. Para esse cálculo é preciso ter em mão o custo da hora de trabalho, e para isso foi utilizado o cálculo feito por Fabio Alvez (2012), no site Indústria Hoje. Em seu artigo foram utilizados valores referentes ao custo de um torneiro mecânico em 2012, que apesar de ser uma profissão com um piso salarial diferente, o valor exemplificado por ele em 2012 é muito próximo do salário de um bartender em 2015; A única ressalva será em relação aos benefícios que Alvez adiciona em sua planilha, pois no presente estudo não foi considerado o valor de Plano de Saúde. Assim, supondo um bartenders contratado pelo valor de R\$8,00 por hora, seu custo será de R\$16,71 por hora para a empresa, após inclusão de benefícios e encargos;
- g) Muitos coquetéis utilizam xarope como adoçante, que é composto por uma mistura de água e de açúcar em partes iguais. No seu custo deve ser incluído o preço do quilo de açúcar e o custo da hora-homem para seu preparo, uma vez que não é possível encontra-lo em mercados. Esse tempo

³⁰ Tradução: pitada ou salpicada de um líquido.

³¹ Bebida alcoólica muito amarga, usada em pequena quantidade nos coquetéis.

é de aproximadamente 15 minutos para misturar um quilo de açúcar em um litro de água e fazer 1,66 litros de xarope;

- h) O tempo de preparo dos coquetéis varia muito em cada bar. Os tempos considerados foram baseados em simulações cronometradas do preparo de alguns coquetéis, assim como em sugestões dos bartenders Felipe e Angelo, e com a replicação dos tempos para coquetéis com método de preparo similar aos simulados;
- i) Outro custo que é possível considerar variável é a reposição de copos quebrados. De acordo com Angelo e Felipe, em um dia na qual são servidos aproximadamente 150 coquetéis em um bar, em média dois copos são quebrados, o que nos permite considerar que 1,33% dos copos utilizados são quebrados. Assim, pode-se calcular o custo de reposição dos copos multiplicando essa taxa sobre o preço do copo a ser utilizado. A excessão é para o coquetel Moscow Mule, que utiliza uma caneca metálica e por tanto não quebra. Ela ainda está sujeita a ser danificada ou extraviada, porém sua taxa de reposição deve ser menor, e por tanto foi considerada metade da taxa, ou seja, 0,67%.
- j) Assim como os copos, deve-se considerar o desperdício que pode ocorrer durante o preparo ou na forma de devoluções dos cliente. Conforme Angelo e Felipe os desperdícios acontecem com frequência, porém é raro ocorrer uma devolução. Eles confirmam que é comum fazer de 18 à 19 coquetéis com uma garrafa de bebida alcoólica que deveria fazer 20, ou seja, um desperdício próximo de 7,5%, enquanto as devoluções podem ser consideradas na taxa de 0,5%. Como os desperdícios ocorrem em todas preparações, inclusive nas devoluções, os dois percentuais devem ser somados, atingindo um total de 8% de desperdícios. Também existem pequenas variações na utilização dos ingredientes não alcoólicos, principalmente nos hortifrutí, porém essas variações são extremamente difíceis de serem medidas e por isso foi considerada a mesma taxa utilizada para as bebidas alcólicas. Da mesma forma, o tempo de preparo pode variar em cada preparação, e portanto é possível utilizar a mesma taxa de desperdício no custo da hora-homem. Apenas o custo de reposição dos copos não será incluído no cálculo do desperdício.

Tabela 7 - Custo dos coquetéis

(Continua)

Coquetel	Ingredientes	Quantidade	Preço	Custo por coquetel
Caipirinha	Cachaça	50 ml	R\$33,75 / Litro	R\$1,69
	Açúcar	10 g	R\$1,95 / Kg	R\$0,02
	Limão	1/2	R\$1,06 / Unidade	R\$0,53
	Gelo	125 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,31
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$5,99 / Unidade	R\$0,08
	Desperdício	8%	R\$3,11 / Unidade	R\$0,25
	CUSTO TOTAL			
Americano	Campari	30 ml	R\$36,69 / Litro	R\$1,10
	Vermute Doce	30 ml	R\$23,61 / Litro	R\$0,71
	Água com gás	10 ml	R\$5,30 / Litro	R\$0,05
	Gelo	125 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,31
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$5,99 / Unidade	R\$0,08
	Desperdício	8%	R\$2,73 / Unidade	R\$0,22
	CUSTO TOTAL			
Dry Martini	Gin	60 ml	R\$140,83 / Litro	R\$8,45
	Vermute seco	10 ml	R\$93,11 / Litro	R\$0,93
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,25 min	R\$16,71 / hora	R\$0,63
	Copo	1,33%	R\$8,33 / Unidade	R\$0,11
	Desperdício	8%	R\$10,63 / Unidade	R\$0,85
	CUSTO TOTAL			
Sidecar	Cognac	50 ml	R\$129,79 / Litro	R\$6,49
	Triple Sec	20 ml	R\$122,80 / Litro	R\$2,46
	Suco de Limão Siciliano	20 ml	R\$26,47 / Litro	R\$0,53
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,25 min	R\$16,71 / hora	R\$0,63
	Copo	1,33%	R\$8,33 / Unidade	R\$0,11
	Desperdício	8%	R\$10,73 / Unidade	R\$0,86
	CUSTO TOTAL			

Tabela 7 - Custo dos coquetéis

(Continua)

Coquetel	Ingredientes	Quantidade	Preço	Custo por coquetel
Old Fashioned	Whiskey Bourbon	45 ml	R\$99,90 / Litro	R\$4,50
	Angostura Bitter	1,8 ml	R\$449,50 / Litro	R\$0,81
	Açúcar	5 g	R\$1,95 / Kg	R\$0,01
	Água	15 ml	R\$2,72 / Litro	R\$0,04
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$4,99 / Unidade	R\$0,07
	Desperdício	8%	R\$6,54 / Unidade	R\$0,52
	CUSTO TOTAL			R\$7,13
Daiquiri	Rum Branco	45 ml	R\$28,83 / Litro	R\$1,30
	Suco de Limão	25 ml	R\$21,15 / Litro	R\$0,53
	Xarope	15 ml	R\$3,69 / Litro	R\$0,06
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,25 min	R\$16,71 / hora	R\$0,63
	Copo	1,33%	R\$8,33 / Unidade	R\$0,11
	Desperdício	8%	R\$3,13 / Unidade	R\$0,25
	CUSTO TOTAL			R\$3,49
Manhattan	Whiskey Bourbon	50 ml	R\$99,90 / Litro	R\$5,00
	Vermute Doce	20 ml	R\$23,61 / Litro	R\$0,47
	Angostura Bitter	0,9 ml	R\$449,50 / Litro	R\$0,40
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,5 min	R\$16,71 / hora	R\$0,70
	Copo	1,33%	R\$8,33 / Unidade	R\$0,11
	Desperdício	8%	R\$7,19 / Unidade	R\$0,58
	CUSTO TOTAL			R\$7,88

Tabela 7 - Custo dos coquetéis

(Continua)

Coquetel	Ingredientes	Quantidade	Preço	Custo por coquetel
Negroni	Gin	30 ml	R\$140,83 / Litro	R\$4,22
	Campari	30 ml	R\$36,69 / Litro	R\$1,10
	Vermute Doce	30 ml	R\$23,61 / Litro	R\$0,71
	Laranja	1/10	R\$0,75 / Unidade	R\$0,07
	Gelo	125 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,31
	Tempo	1,5 min	R\$16,71 / hora	R\$0,42
	Copo	1,33%	R\$5,99 / Unidade	R\$0,08
	Desperdício	8%	R\$6,84 / Unidade	R\$0,55
	CUSTO TOTAL			
Mojito	Rum Branco	40 ml	R\$28,83 / Litro	R\$1,15
	Suco de Limão	30 ml	R\$21,15 / Litro	R\$0,63
	Folhas de Hortelã	5 g	R\$219,67 / Kg	R\$1,10
	Açúcar	10 g	R\$1,95 / Kg	R\$0,02
	Água com gás	30 ml	R\$5,30 / Litro	R\$0,16
	Gelo	200 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,50
	Tempo	2,5 min	R\$16,71 / hora	R\$0,70
	Copo	1,33%	R\$6,00 / Unidade	R\$0,08
	Desperdício	8%	R\$4,26 / Unidade	R\$0,34
CUSTO TOTAL				R\$4,68
Long Island Iced Tea	Vodka	15 ml	R\$54,61 / Litro	R\$0,82
	Gin	15 ml	R\$140,83 / Litro	R\$2,11
	Tequila	15 ml	R\$129,27 / Litro	R\$1,94
	Rum branco	15 ml	R\$28,83 / Litro	R\$0,43
	Triple Sec	15 ml	R\$122,80 / Litro	R\$1,84
	Suco de Limão	25 ml	R\$21,15 / Litro	R\$0,53
	Xarope	30 ml	R\$3,69 / Litro	R\$0,11
	Coca Cola	15 ml	R\$5,69 / Litro	R\$0,09
	Gelo	200 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,50
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$6,00 / Unidade	R\$0,08
	Desperdício	8%	R\$8,93 / Unidade	R\$0,71
CUSTO TOTAL				R\$9,72

Tabela 7 - Custo dos coquetéis

(Continua)

Coquetel	Ingredientes	Quantidade	Preço	Custo por coquetel
Moscow Mule	Vodka	45 ml	R\$54,61 / Litro	R\$2,46
	Gengibre	15 g	R\$8,68 / Kg	R\$0,13
	Xarope	25 ml	R\$3,69 / Litro	R\$0,09
	Água com gás	95 ml	R\$5,30 / Litro	R\$0,50
	Suco de Limão	50 ml	R\$21,15 / Litro	R\$1,06
	Limão	1/5	R\$1,06 / Unidade	R\$0,21
	Gelo	125 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,5 min	R\$16,71 / hora	R\$0,70
	Copo	0,67%	R\$8,99 / Unidade	R\$0,06
	Desperdício	8%	R\$5,78 / Unidade	R\$0,46
	CUSTO TOTAL			R\$6,30
Sea Breeze	Vodka	40 ml	R\$54,61 / Litro	R\$2,18
	Suco de Cranberry	120 ml	R\$9,39 / Litro	R\$1,13
	Suco de Grapefruit	30 ml	R\$14,90 / Litro	R\$0,45
	Limão	1/5	R\$1,06 / Unidade	R\$0,21
	Gelo	125 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,31
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$6,00 / Unidade	R\$0,08
	Desperdício	8%	R\$4,84 / Unidade	R\$0,39
	CUSTO TOTAL			R\$5,31
Cosmopolitan	Vodka Citron	40 ml	R\$90,73 / Litro	R\$3,63
	Triple Sec	15 ml	R\$122,80 / Litro	R\$1,84
	Suco de Cranberry	30 ml	R\$9,39 / Litro	R\$0,28
	Suco de Limão	15 ml	R\$21,15 / Litro	R\$0,32
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,25 min	R\$16,71 / hora	R\$0,63
	Copo	1,33%	R\$8,33 / Unidade	R\$0,11
	Desperdício	8%	R\$7,32 / Unidade	R\$0,59
	CUSTO TOTAL			R\$8,02

Tabela 7 - Custo dos coquetéis

(Conclusão)

Coquetel	Ingredientes	Quantidade	Preço	Custo por coquetel
Pisco Sour	Pisco	45 ml	R\$93,27 / Litro	R\$4,20
	Suco de Limão	30 ml	R\$21,15 / Litro	R\$0,63
	Xarope	20 ml	R\$3,69 / Litro	R\$0,07
	Gema de ovo	1	R\$0,80 / Unidade	R\$0,80
	Angostura Bitter	0,9 ml	R\$449,50 / Litro	R\$0,40
	Gelo	250 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,63
	Tempo	2,5 min	R\$16,71 / hora	R\$0,70
	Copo	1,33%	R\$4,99 / Unidade	R\$0,07
	Desperdício	8%	R\$7,43 / Unidade	R\$0,59
	CUSTO TOTAL			
Spritz Veneziano	Prosecco	60 ml	R\$69,88 / Litro	R\$4,19
	Aperol	40 ml	R\$51,87 / Litro	R\$2,07
	Água com gás	15 ml	R\$5,30 / Litro	R\$0,08
	Laranja	1/10	R\$0,75 / Unidade	R\$0,07
	Gelo	125 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,31
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$4,99 / Unidade	R\$0,07
	Desperdício	8%	R\$7,29 / Unidade	R\$0,58
CUSTO TOTAL				R\$7,94
Kamikaze	Vodka	30 ml	R\$54,61 / Litro	R\$1,64
	Triple Sec	30 ml	R\$122,80 / Litro	R\$3,68
	Suco de Limão	30 ml	R\$21,15 / Litro	R\$0,63
	Gelo	200 g	R\$2,50 / Kg	R\$0,50
	Tempo	2 min	R\$16,71 / hora	R\$0,56
	Copo	1,33%	R\$8,33 / Unidade	R\$0,11
	Desperdício	8%	R\$7,01 / Unidade	R\$0,56
CUSTO TOTAL				R\$7,69

Fonte: próprio autor

Essa tabela mostra os custos variáveis de cada coquetel. Porém, outros custos também devem ser considerados em um estabelecimento desse tipo. Neff

(2011) apresenta alguns questionamentos em relação a isso. Além dos custos com ingredientes, guarnição, desperdício e copo, ele cita a importância de se pensar no aluguel do ponto, nas contas mensais, na manutenção do estabelecimento, na publicidade, no treinamento dos funcionários e em pesquisa e desenvolvimento. Esse último ponto se refere a “[...] uma quantidade considerável de experimentações [que fazemos] antes de podermos escrever um cardápio que nos deixe orgulhosos [...]” (NEFF, 2011, tradução nossa).

Boa parte dos custos citados representa capital de giro, ou seja, custos que a empresa precisa pagar antes de receber dinheiro dos clientes, e esse custo foi estimado no capítulo anterior, Investimento Inicial, como algo próximos de R\$ 50 mil.

4.3. VIABILIDADE (CUSTO VS. PREÇO)

Tendo os custos, é possível compor o preço e compara-lo com os do mercado. Para compor o preço a ser usado de base foi utilizado o custo de servir:

Custo de servir é [...] o custo que um bar incorre para servir determinado coquetel. [...] é normalmente expresso como uma porcentagem do preço de venda da bebida ao invés de um número puro. Então, se custa para um bar \$2 em bens para produzir uma bebida que é vendida por \$10, o custo de servir daquela bebida é de 20%. ‘alguns lugares precisam que seu custo de servir seja de 18%’, Morgenthaler me diz, ‘outros estão bem com 25%. Tudo depende da operação do negócio’. (KAMHOLZ, 2014, tradução nossa)

Kamholz (2014) apresenta os numero relativos ao mercado americano. Apesar de permitirem compreender o conceito, é preciso adaptar as variáveis para o mercado brasileiro, onde a composição de custos é bem diferente. De acordo com Felipe Canhadas, no Dizzy Café o custo de servir possui uma grande amplitude entre os coquetéis, indo de 13,64% até 55%, ficando com uma média de 33,77%, percentual bem próximo da maioria dos coquetéis. Para compor seu custo de servir, o Dizzy Café utiliza apenas o custo dos ingredientes (incluindo guarnição e gelo), e desconsidera o custo do tempo, do desperdício e de reposição de copos, deixando esses custos para serem absorvidos pela margem de lucratividade. Como esses custos presentes na Tabela 7 acrescentam em média 20% no custo de servir, é possível aumentar nessa proporção o custo de servir a ser considerado para a

composição do preço, ou seja, a média de 33,77% do Dizzy Café poderia ser considerada como 40,52%.

Sendo assim, na Tabela 8 são apresentados os custos dos coquetéis, o preço técnico (preço na qual o custo de servir represente 40,52%), além dos preços de três estabelecimentos: Dizzy Café, Tiger Cocktails e (+55).

Tabela 8 - Custo Vs. Preços

Coquetel	Custo por coquetel	Preço Técnico	Preço Dizzy Café ¹	Preço Tiger Cocktails	Preço (+55) ²
Caipirinha	R\$3,43	R\$8,47	R\$20,00	R\$18,00	R\$15,00
Americano	R\$3,03	R\$7,48	R\$22,00 ³	R\$25,00	-
Dry Martini	R\$11,59	R\$28,60	R\$28,00	R\$28,00	-
Sidecar	R\$11,70	R\$28,87	R\$25,00	R\$26,00	-
Old Fashioned	R\$7,13	R\$17,60	R\$28,00	R\$25,00	-
Daiquiri	R\$3,49	R\$8,61	R\$20,00	R\$18,00	-
Manhattan	R\$7,88	R\$19,45	R\$25,00	R\$22,00	-
Negroni	R\$7,47	R\$18,44	R\$28,00	R\$26,00	-
Mojito	R\$4,68	R\$11,55	R\$22,00	R\$18,00	R\$22,00
Long Island Iced Tea	R\$9,72	R\$23,99	R\$28,00	R\$26,00	-
Moscow Mule	R\$6,30	R\$15,55	R\$22,00	R\$20,00	R\$20,00
Sea Breeze	R\$5,31	R\$13,10	R\$25,00 ³	R\$26,00	-
Cosmopolitan	R\$8,02	R\$19,79	R\$26,00	R\$28,00	R\$23,00
Pisco Sour	R\$8,09	R\$19,97	R\$28,00 ³	R\$28,00	-
Spritz Veneziano	R\$7,94	R\$19,60	R\$25,00	R\$26,00	R\$30,00
Kamikaze	R\$7,69	R\$18,98	R\$25,00 ³	R\$22,00	-

Fonte: próprio autor

Notas:

¹ Apesar do custo de servir ser baseada nos números apresentados por este estabelecimento, seus preços foram usados na comparação pois os custos levantados neste estudo podem ser diferentes dos apresentados pelo Café, e por consequência o preço técnico também.

² Este estabelecimento possui poucos preços para comparação pois trabalha com muitos coquetéis próprios e dificilmente fazem um que não está no cardápio.

³ Preço não tabelado, estimado conforme semelhança com outros coquetéis.

Percebe-se que quase todos coquetéis são atualmente vendidos acima do preço técnico apresentado, sendo as únicas exceções o Dry Martini e o Sidecar,

com seus preços de mercado sendo 2,1% e 11,7% abaixo do preço técnico. Esse é um primeiro sinal que demonstra a viabilidade dos coquetéis.

A diferença entre os preços encontrados se deve a diferença de ingredientes ou de marketing utilizado pelas empresas. Fazendo uma média dos preços encontrados é possível saber quanto o mercado de Curitiba está disposto a pagar em cada coquetel, a diferença do preço técnico, e o custo de servir baseado no preço de mercado. Esta conta está na tabela 9.

Tabela 9 - Preços Técnicos Vs. Preços de Mercado

Coquetel	Preço Técnico	Média de preços pesquisados	Diferença	Custo de servir do preço de mercado
Caipirinha	R\$8,47	R\$17,67	108,5%	19,4%
Americano	R\$7,48	R\$23,50	214,3%	12,9%
Dry Martini	R\$28,60	R\$28,00	-2,1%	41,4%
Sidecar	R\$28,87	R\$25,50	-11,7%	45,9%
Old Fashioned	R\$17,60	R\$26,50	50,6%	26,9%
Daiquiri	R\$8,61	R\$19,00	120,6%	18,4%
Manhattan	R\$19,45	R\$23,50	20,8%	33,5%
Negroni	R\$18,44	R\$27,00	46,5%	27,7%
Mojito	R\$11,55	R\$20,67	78,9%	22,6%
Long Island Iced Tea	R\$23,99	R\$27,00	12,6%	36,0%
Moscow Mule	R\$15,55	R\$20,67	32,9%	30,5%
Sea Breeze	R\$13,10	R\$25,50	94,6%	20,8%
Cosmopolitan	R\$19,79	R\$25,67	29,7%	31,2%
Pisco Sour	R\$19,97	R\$28,00	40,2%	28,9%
Spritz Veneziano	R\$19,60	R\$27,00	37,8%	29,4%
Kamikaze	R\$18,98	R\$23,50	23,8%	32,7%
MÉDIA	R\$17,50	R\$24,29	56,1%	28,6%

Fonte: próprio autor

Tendo os números individuais, falta apenas calcular quantos coquetéis podem ser servidos e estimar qual a lucratividade que se pode atingir. Primeiro deve se estimar quantas horas, em média, um estabelecimento que sirva coquetéis fica

aberto. Santos (2011), realizou um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implantação de um bar em Porto Alegre. A cidade escolhida pelo autor tem muitas semelhanças com Curitiba, em especial quanto a cultura de bares e restaurantes, e por isso seu estudo foi utilizado aqui. Segundo o autor, é prática comum entre os bares da cidade abrirem entre 17h30min e 2h da manhã, de terça a sábado, e os funcionários devem ter um intervalo de 30 minutos ao longo de expediente. Isso trás um total de 8 horas por dia, ou 40 horas por semana. Como sugerido pelo mesmo estudo, o estabelecimento permanece aberto por 48 semanas do ano, o que totalizaria aproximadamente 1.920 horas de funcionamento no ano.

A análise de Santos (2011) considera a sazonalidade do bar, variando a movimentação conforme o período do ano e o dia da semana. Segundo essa análise, um bar com capacidade para 200 pessoas teria 40.800 clientes ao longo de um ano de operação. Usando um estudo apresentado por Jon Taffer (2013), que mostra a relação entre o consumo de cerveja e o volume da música em um bar, pode-se considerar que um cliente pede em média dois coquetéis quando está em um bar.

Tendo esses números é possível fazer algumas análises:

- a) Capacidade máxima - Considerando que um coquetel tem, em média, um tempo de produção de 2,16 minutos, um preço de R\$24,29, e um custo de servir de 28,64% e que um bar com capacidade para 200 pessoas deve possuir quatro bartenders (que juntos representam 7.680 horas de trabalho ao longo do ano), foi medida qual a capacidade máxima de produção de coquetéis neste bar e quanto isso representa em faturamento e lucro;
- b) Produção estimada - foi medida a quantidade de coquetéis a serem feitos ao longo de um ano, conforme os números apresentados por Santos (2011) e Taffer (2013), e quanto isso representa em faturamento e lucro.

Tabela 10 - Capacidade máxima de produção de coquetéis ao longo de um ano

	Horas de trabalho de quatro bartenders	Quantidade de coquetéis	Faturamento	Custo dos coquetéis	Margem de contribuição
Capacidade máxima	7.680 h	213.333	R\$5.181.867	R\$1.484.276	R\$3.697.591

Fonte: próprio autor

Tabela 11 - Produção estimada de coquetéis ao longo de um ano

	Quantidade de clientes	Quantidade estimada de coquetéis servidos	Faturamento	Custo dos coquetéis	Margem de contribuição
Produção estimada	40.800	81.600	R\$1.982.064	R\$567.736	R\$1.414.328

Fonte: próprio autor

Para traçar um comparativo com o estudo elaborado por Cesar Damm Santos (2011), a tabela 12 apresenta o fluxo de caixa projetado em seu estudo.

Tabela 12 - Fluxo de caixa projetado para um bar de cervejas artesanais em Porto Alegre, com capacidade para 200 pessoas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Faturamento	918.000	1.224.000	1.224.000
CMV*	(478.819)	(638.425)	(638.425)
Mão de Obra	(42.404)	(42.404)	(42.404)
Despesas Operacionais	(63.719)	(63.839)	(63.839)
Despesas Comerciais	(18.360)	(24.480)	(24.480)
Despesas Tributárias	(75.249)	(117.259)	(117.259)
Despesas Administrativas	(14.200)	(14.200)	(14.200)
Saldo Operacional	225.250	323.393	323.393

Fonte: Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira para a Implantação de um Bar (SANTOS, 2011)

Nota: * CMV = Custo de Material Vendido

Apesar de serem utilizadas muitas informações fornecidas por Santos, percebe-se algumas diferenças que merecem destaque.

- a) Faturamento: A grande diferença se encontra na forma de calcular. Santos utilizou como base o ticket médio³² por cliente, enquanto na tabela 11 foi utilizado como base a quantidade média de bebidas consumidas por cada cliente. Como os coquetéis possuem valores elevados, o ticket médio por cliente ficou mais alto e assim o faturamento também ficou maior.

³² Valor médio gasto por um cliente em uma visita ao estabelecimento.

b) CMV: O custo de servir dos coquetéis representam o CVM apresentado por Santos. Cesar baseou seu estudo em um bar focado na venda de cervejas artesanais e encontrou um CVM elevado, de 51,16%. Enquanto isso, os coquetéis apresentam um CVM médio de 28,64%, o que representa uma margem de contribuição muito maior.

Utilizando como base o fluxo de Cesar, foi projetado um fluxo de caixa para um bar especializado em coquetéis tabela 13, com algumas alterações destacadas após a tabela:

Tabela 13 - Fluxo de caixa projetado para um bar de coquetéis, com capacidade para 200 pessoas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Faturamento	1.486.548	1.982.064	1.982.064
CMV	(425.802)	(567.736)	(567.736)
Mão de Obra	(272.707)	(304.790)	(304.790)
Despesas Operacionais	(63.719)	(63.839)	(63.839)
Despesas Comerciais	(29.731)	(39.641)	(39.641)
Despesas Tributárias	(134.235)	(198.999)	(198.999)
Despesas Administrativas	(37.200)	(37.200)	(37.200)
Saldo Operacional	523.154	769.859	769.859

Fonte: Adaptado de Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira para a Implantação de um Bar (SANTOS, 2011)

As alterações feitas nos números tabela foram:

- a) Faturamento - foi feito conforme a tabela 11 e levando-se em conta o menor movimento no primeiro ano, na mesma proporção estimada por Cesar;
- b) CMV - calculado como 28,64% do faturamento;
- c) Mão de obra - usado como base o custo da hora-homem apresentado no cálculo do custo de servir (R\$16,71 por hora), multiplicado por 40 horas por semana ao longo de 48 semanas por ano, considerando-se sete funcionários no primeiro ano e nove funcionários no segundo ano, além de um gerente (custando 1,5 vezes a mais que um funcionário);

- d) Despesas comerciais - envolve os custos com cartão de crédito (3% sobre vendas) e débito (2% sobre vendas), conforme explicado por Cesar em seu estudo, usados em 50% e 25% das transações, respectivamente.
- e) Despesas tributárias - o calculo do Simples Nacional deve ser feito trimestralmente, mas para simplificar o entendimento o calculo foi feito anualmente, conforme tabela do Simples Nacional no Anexo I.
- f) Despesas administrativas: Foi mantida uma despesas geral de R\$100 por mês, e foi elevado o pró-labore mensal para R\$3.000.

Tendo o fluxo de caixa, é possível calcular o Payback, ROI, VPL e TIR do projeto. O ROI deve ser calculado com valores contábeis, e representa a somatória dos lucros sobre o investimento feito, porém neste caso foi utilizado os valores do fluxo de caixa, somando os valores anteriores com o ano em questão.

Tabela 14 - Retorno sobre o investimento em um bar de coquetéis

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimento	(R\$350.000)	(R\$350.000)	(R\$350.000)
Somatória dos fluxos de caixa	R\$523.154	R\$1.293.013	R\$2.062.871
ROI	49,47%	269,43%	489,39%

Fonte: próprio autor

O segundo índice a ser calculado foi o Payback Descontado. Para esse cálculo foi considerada uma taxa de retorno alvo de 23%, composta da seguinte forma:

- a) o investimento de menor risco no Brasil é o Tesouro Direto e o mesmo propicia uma taxa de 15,65%;
- b) bar e restaurante é um negócio de alto risco e portanto espera-se ganhar um prêmio maior por esse risco, que será considerado de 3,35%;
- c) o risco país encontra-se próximo dos 400 pontos, que de forma simplificada representa um acréscimo de 4% na taxa de retorno esperada sobre aplicações feitas no Brasil, para compensar o risco geral de se investir no país.

Tabela 15 - Payback descontado de um bar de coquetéis

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa descontado	Payback
0	(R\$350.000)	(R\$350.000)	(R\$350.000)
1	R\$523.154	R\$425.328	R\$75.328
2	R\$769.859	R\$508.863	R\$584.191
3	R\$769.859	R\$413.710	R\$997.901

Fonte: próprio autor

Apenas trazendo o valor do primeiro ano para o presente já é possível ver que o projeto se pagaria no primeiro ano.

Em seguida, foi calculado o VPL e a TIR do projeto. Além da taxa de retorno alvo, cabe salientar que para se calcular esses índices foi utilizado um fluxo de caixa de cinco anos, que foi considerado constante após o segundo ano, ou seja, o faturamento e os custos se repetiram nos anos dois, três, quatro e cinco.

Tabela 16 - Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno de um bar de coquetéis

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa descontado
0	(R\$350.000)	(R\$350.000)
1	R\$523.154	R\$425.328
2	R\$769.859	R\$508.863
3	R\$769.859	R\$413.710
4	R\$769.859	R\$336.349
5	R\$769.859	R\$273.455
Σ (VPL)		R\$1.607.705
TIR		173,79%

Fonte: próprio autor

Para permitir uma melhor análise, também foi considerado um segundo cenário, extremamente pessimista, na qual as vendas do primeiro, segundo e terceiro ano seriam 50% inferiores do que o estimado e após o terceiro ano haveria uma queda anual de 20% no faturamento. Neste cenário, a quantidade de funcionários reduzem na mesma proporção que as vendas.

Tabela 17 - Fluxo de caixa projetado para um bar de coquetéis, no cenário 2

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento	743.274	991.032	991.032	792.826	634.260
CMV	(212.901)	(283.868)	(283.868)	(227.094)	(181.675)
Mão de Obra	(176.458)	(176.458)	(176.458)	(176.458)	(144.374)
Despesas Operacionais	(63.719)	(63.839)	(63.839)	(63.839)	(63.839)
Despesas Comerciais	(14.865)	(19.821)	(19.821)	(15.857)	(12.685)
Despesas Tributárias	(56.489)	(82.057)	(82.057)	(60.255)	(47.823)
Despesas Administrativas	(37.200)	(37.200)	(37.200)	(37.200)	(37.200)
Saldo Operacional	181.642	327.790	327.790	212.124	146.663

Fonte: Adaptado de Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira para a Implantação de um Bar (SANTOS, 2011)

Tendo esses novos faturamentos, segue o cálculo dos índices financeiros.

Table 18 - Retorno sobre o investimento em um bar de coquetéis, no cenário 2

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	(R\$350.000)	(R\$350.000)	(R\$350.000)	(R\$350.000)	(R\$350.000)
Somatória dos fluxos de caixa	R\$181.642	R\$509.432	R\$837.222	R\$1.049.345	R\$1.196.009
ROI	-48,10%	45,55%	139,21%	199,81%	241,72%

Fonte: próprio autor

Tabela 19 - Payback descontado de um bar de coquetéis, no cenário 2

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa descontado	Payback
0	(R\$350.000)	(R\$350.000)	(R\$350.000)
1	R\$181.642	R\$147.677	(R\$202.323)
2	R\$327.790	R\$216.663	R\$14.340
3	R\$327.790	R\$176.149	R\$190.489

Fonte: próprio autor

Table 20 - Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno de um bar de coquetéis, no cenário 2

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa descontado
0	(R\$350.000)	(R\$350.000)
1	R\$181.642	R\$425.328
2	R\$327.790	R\$508.863
3	R\$327.790	R\$413.710
4	R\$212.124	R\$336.349
5	R\$146.663	R\$273.455
Σ (VPL)		R\$1.607.705
TIR		63,70%

Fonte: próprio autor

Feitas as análises financeiras, inclusive com um cenário extremamente pessimista, pode-se observar como os índices financeiros apontam para um resultado extremamente positivo.

5. CONCLUSÃO

Os números financeiros apresentados no capítulo 4 deixa claro que um estabelecimento focado na comercialização coquetéis, em teoria, é altamente rentável. Mesmo supondo um cenário extremamente desfavorável, o lucro ainda se apresentou muito elevado e extremamente acima da média do mercado. O principal ponto é grande margem que os bares tem para trabalhar com os coquetéis no Brasil. Conforme já citado anteriormente, nos Estados Unidos o custo de servir deve ser, em média, próximo de 20% para o negócio ser rentável, enquanto no Brasil os bares podem trabalhar com um custo de servir próximo de 33%. E conforme apresentado, é possível conseguir custos de servir bem abaixo disso, o que permite ao estabelecimento uma alta margem de lucratividade.

Ainda assim, sendo os coquetéis alto tão rentável, permanecem duas questões: porque existem tão poucos bares exclusivo de coquetéis e porque tantos bares, mesmo possuindo coquetéis em seus cardápios, fecham rapidamente? Uma matéria publicada pelo Bem Paraná apresenta informações que ajudam na resposta:

Quanto à disseminação e o aproveitamento de estabelecimentos como o Tiger [bar especializado em coquetéis] aqui em Curitiba, o 5º colocado do concurso da Diageo World Class Drink [Igor Bispo, sócio e bartender do bar] revela que a proposta de coquetel bar já existe há tempos na cidade, porém, somente nos últimos anos é que começou uma curiosidade e um interesse maior do público a respeito do fenômeno. (NICLEWICZ, 2015)

Isso demonstra que a grande barreira aos estabelecimentos está no marketing. O Brasil é um país onde as pessoas são habituadas ao consumo de cervejas industrializadas, em partes devido ao clima quente e em partes devido ao intenso trabalho de marketing feito pelas companhias cervejeiras ao longo dos anos. Assim, bebidas elaborados, com diferentes sabores, aromas e apresentações, e com um alto preço em comparação às cervejas industriais, é algo que sempre esteve muito distante do desejo dos consumidores. A caipirinha, que é um coquetel reconhecido mundialmente e está inserido na cultura brasileira, tem ajudado a abrir as portas para estes produtos, despertando o interesse nas pessoas, começando a criar esse novo desejo, e assim os estabelecimentos que vendem coquetéis começam a se tornar viáveis.

Desta forma, conclui-se que os coquetéis são viáveis mercadologicamente, porém com ressalvas, pois o mercado ainda está se desenvolvendo no Brasil e a expectativa é de que a demanda por este produto seja promissora no médio e longo prazo. Por outro lado, os coquetéis são extremamente viáveis financeiramente e podem servir para aumentar a margem de manobra na construção da estratégia de preços de um estabelecimento.

Por fim, a resposta a pergunta apresentada na Introdução (“os coquetéis são viáveis para os estabelecimentos comerciais?”), é: Sim, os coquetéis são produtos viáveis em estabelecimentos comerciais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES, Fábio. Como calcular o custo hora de um funcionário com encargos. **Indústria Hoje**, Ago. 2012. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/como-calcular-o-custo-hora-de-um-funcionario-com-encargos>>. Acesso em: 29 out. 2015.

ARNOLD, Glen. **Corporate Financial Management**. 4. ed. Prentice Hall: Cengage Learning, 2008.

ATIVO. **Só Contabilidade**. Disponível em: <http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/BP_ativo.php>. Acesso em 24 set. 2015.

BADÔ, Fernando. Donos de Bares contam dificuldades para abrir negócio próprio. **Folha de S.Paulo**. Sep. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/977539-donos-de-bares-contam-dificuldades-para-abrir-o-negocio-proprio.shtml>>. Acesso em: 15 Out. 2015.

BROWN, Jared. The surprising history of the cocktail. **The Telegraph**, Reino Unido, dez. 2012. *Travel*. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/luxury/travel/1256/the-surprising-history-of-the-cocktail.html>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

CAPITAL de Giro: saiba como calcular e controlar. **Endeavor Brasil**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/capital-de-giro/>>. Acesso em 24 set. 2015.

COCKTAIL. **Oxford Dictionaries: Language Matters**. Disponível em: <http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/cocktail?searchDictCode=all>. Acesso em: 10 fev. 2015.

COCKTAIL. **Wikipedia: A enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cocktail>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

COMO se sair bem na gestão de bares e restaurantes. **UOL**. Disponível em: <<http://cursosonline.uol.com.br/assinatura/artigos/culinaria-e-gastronomia/como-se-sair-bem-na-gestao-de-bares-e-restaurantes/#rmcl>>. Acesso em: 16 out. 2015.

COQUETEL. **Wikipedia: The Free Encyclopedia**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Coquetel>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

CROSWELL, Harry; SAMPSON, Ezra; CHITTENDEN, George. **The Balance and Columbian Repository, Volume 5**. Google Books. Disponível em: <<https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=M9MRAAAAYAAJ>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

CUSHING, Joseph. Journal. **The Farmer's Cabinet**. Amherst, New Hampshire, 28 abr. 1803. Vol. I, N° 25, p. 2.

DRINKS - Classificação. **Associação Brasileira de Bartenders**. Disponível em: <<http://www.assbb.org.br/saiba-classificar-os-cocktails.html>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

ESTUDO de Mercado do Setor de Bares e Restaurantes. **Sebrae**. Out. 2012. Disponível em: <http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/>

bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/\$File/4498.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2015.

FINANCE Definition. **Investopedia**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/f/finance.asp#ixzz3meVoUnuj>>. Acesso em 24 set. 2015.

GASTRONOMIA, o negócio do momento. **Amplifica Comunicação**. Disponível em: <<http://www.amplifica.com.br/gastronomia-o-negocio-do-momento/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

GRÉCIA antiga, a era do vinho. **Guia do Estudante**. Ago. 2007. Aventuras na História. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/aventuras-historia/grecia-antiga-era-vinho-435520.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

GROSSMAN, Theodore; LIVINGSTONE, John Leslie. **The Portable MBA in Finance and Accounting**. 4. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

KAMHOLZ, Roger. Where Do Cocktail Prices Come From? **Serious Eats**. Jul. 2014. Disponível em: <<http://www.seriousseats.com/2014/07/how-cocktail-prices-are-determined-bar-price-profits.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica; SAUNDERS, John. **Principles of Marketing**. 5. ed. europeia. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

LEGISLAÇÃO pertinente à bares, restaurantes e similares. **Tudo de bar**. Disponível em: <<http://www.tudodebar.com.br/como-montar-um-bar/legislacao-pertinente-a-bares-restaurantes-e-similares>>. Acesso em: 15 out. 2015.

LEI seca: A lei que foi um porre. **Guia do Estudante**. Set. 2007. Aventuras na História. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/aventuras-historia/lei-seca-lei-foi-porre-435533.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

LUMBY, Steve; JONES, Chris. **Corporate Finance: Theory and Practice**. 9. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 7. ed. rev. e amp. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MCLANEY, Eddie J.; **Business Finance: Theory and Practice**. 10. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

MEASUREMENT Chart for Bartenders. **For Dummies**. Disponível em: <<http://www.dummies.com/how-to/content/measurement-chart-for-bartenders0.html>>. Acesso em 30 out. 2015.

NEFF, Michael J. From Behind the Bar: My Cocktail Costs How Much? **Serious Eats**. Set. 2011. Disponível em: <<http://drinks.seriousseats.com/2011/09/from-behind-the-bar-how-cocktail-prices-are-determined.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

NET Present Value - NPV. **Investopedia**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp>>. Acesso em 24 set. 2015.

NET Present Value And Internal Rate Of Return - Advantages And Disadvantages Of Npv And Irr. **Investopedia**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/walkthrough/corporate-finance/4/npv-irr/advantages-disadvantages.aspx#ixzz3n7rGfMKH>>. Acesso em 24 set. 2015.

NICLEWICZ, Manuella; PESSÔA, Lara. Drinks e coquetéis do outro mundo. Curitiba tem. **Bem Paraná**. Ago. 2015. Disponível em: <<https://www.bemparana.com.br/noticia/408134/drinks-e-coqueteis-do-outro-mundo.-curitiba-tem>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

REGAN, Gary. The Myth of Prohibition. **Liquor.com**. Dez. 2011. *Articles*. Disponível em: <<http://liquor.com/articles/the-myth-of-prohibition/>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

REGAN, Gaz. Cocktail: What is it, and Where Did the Word Come From? **gazregan**. Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.gazregan.com/2012/03/quotes/cocktail-what-is-it-and-where-did-the-word-come-from/>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

SANTOS, Cesar Damm. **Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira Para a Implantação de um bar**. 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33356/000787770.pdf?...1>>. Acesso em: 24 Out. 2015.

TAFFER, Jon. **Raise the Bar: An Action-Based Method for Maximum Customer Reactions**. Livro Eletrônico. Lake Union Publishing, 2013.

TULESKI, Yumi Mori. Mix de Marketing: 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça). **cedet**. Mai. 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>>. Acesso em: 24 Set. 2015.

WATERS, Donald. **Supply Chain Management: An Introduction to Supply Chain Management**. 2. ed. Hampshire: Palsgrave Macmillan, 2009.

WATSON, Denzil; HEAD, Antony. **Corporate Finance: Principles and Practice**. 5. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2010.

WHAT is the difference between ROCE and ROI? **Investopedia**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/ask/answers/011215/what-difference-between-roce-and-roi.asp>>. Acesso em 24 set. 2015.

ANEXO I - ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota
Até 180.000,00	4,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%