



E-BOOK · UM GUIA HAPPYCHEF

O Guia Definitivo de Finanças para Restaurantes

A boa comida já matou mais restaurantes do que a má — porque a paixão sem números fica sem caixa. Eis o sistema financeiro, na linguagem da cozinha.

Thibault Van de Sompele Fundador do HappyChef
criado com e para donos de restaurantes



E-BOOK

Índice

•	EM RESUMO	3
	A versão curta	
01	O MAPA	5
	Leia os seus resultados como uma receita: cada linha é um rácio	
02	O NÚMERO	9
	Prime cost: o número que prevê a sobrevivência	
03	OXIGÉNIO	13
	Fluxo de caixa: porque é que restaurantes lucrativos ainda assim morrem	
04	O CRUZAMENTO	17
	Break-even: os clientes a partir dos quais começa a ganhar	
05	A MÉTRICA	21
	RevPASH: a métrica que vê o que a ocupação esconde	
06	COMPOSIÇÃO	25
	Invista como um dono: cada euro tem de merecer o seu lugar	
•	E-BOOK	29
	Quão em forma estão as finanças do seu restaurante?	

UM GUIA HAPPYCHEF

O Guia Definitivo de Finanças para Restaurantes

Todos os invernos, restaurantes com a sala cheia e contas lucrativas fecham portas em silêncio. A comida nunca foi o problema. O dono olhava para um único número — o saldo do banco — e confiava no instinto para o resto. Ambos mentem. A pergunta com que este guia abre: como pode um restaurante dar lucro no papel e, ainda assim, falhar a renda em fevereiro?

A resposta ocupa seis capítulos, e nenhum deles exige amor por folhas de cálculo. Vai aprender a ler uma demonstração de resultados como lê a régua de comandas, a encontrar o número que prevê a sobrevivência melhor do que a faturação, a perceber porque é que o fluxo de caixa mata negócios saudáveis, a contar o couvert exato em que a sua noite passa de perder a ganhar, a medir quanto vale cada lugar-hora e a decidir que investimentos merecem o seu dinheiro. As finanças, afinal, são apenas seis receitas. A primeira mostra para onde foi, de facto, cada euro da noite de sábado.



Thibault Van de Sompele Fundador do HappyChef
criado com e para donos de restaurantes

EM RESUMO

A versão curta

-
- 01** **Leia a sua demonstração de resultados todos os meses** em percentagens, não em euros — a receita é sempre 100%, e cada linha é um rácio de receita.

 - 02** **O prime cost (comida + bebida + pessoal) é o número** mantenha-o em ou abaixo de 60% da receita e o resto dos resultados costuma portar-se bem.

 - 03** **O lucro é uma opinião, o dinheiro em caixa é um facto** corra uma previsão de caixa contínua de 13 semanas; a maioria das mortes de restaurantes são mortes de caixa.

 - 04** **Conheça o seu break-even em clientes por serviço** "34 clientes numa terça-feira" é um alvo que toda a equipa consegue ver.

 - 05** **Meça o RevPASH** (receita por lugar disponível por hora) para encontrar o dinheiro escondido em rotações lentas e horas mortas.

1

O MAPA

Leia os seus resultados como uma receita: cada linha é um rácio

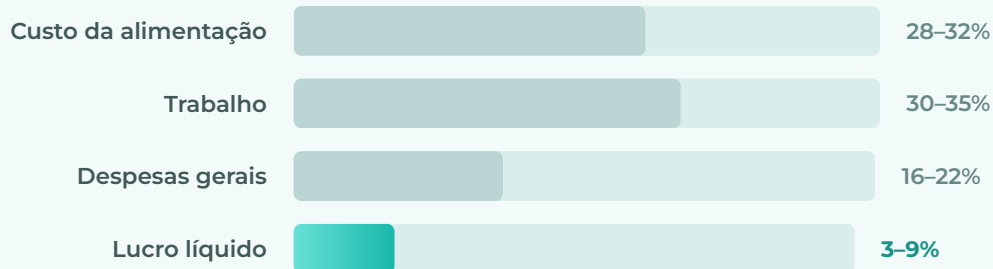
— INSIGHT-CHAVE

A demonstração de resultados de um restaurante torna-se legível no momento em que converte cada linha numa percentagem da receita: custo alimentar 28–32%, pessoal 30–35%, ocupação do espaço abaixo de 10%, tudo o resto 8–12%, sobrando uma margem líquida de 3–9%. Lida mensalmente em percentagens, os problemas anunciam-se sozinhos.

O MAPA

FIG. 01

Leia seu P&L como porcentagens



100% converter cada linha de P&L em uma parcela da receita - o que resta é 3–9% líquido

Os euros mentem aos restauradores — um mês de €38.000 soa diferente em julho e em janeiro, e os custos derivam invisíveis dentro de uma receita que cresce. As percentagens não mentem. A disciplina que muda tudo é embaraçosamente simples: todos os meses, divida cada linha de custo pela receita e compare com o mês anterior e com as referências abaixo.

OS RESULTADOS DE UM FINE DINING, EM RÁCIOS DA RECEITA

Linha	Intervalo saudável	Onde se gere
Receita	100%	Reservas & marketing
Custo de comida & bebidas	28–32%	Engenharia de menu
Pessoal (incluindo você)	30–35%	Escalas & retenção
Ocupação (renda, energia)	6–10%	Negociação do contrato, energia
Custos operacionais (o resto)	8–12%	Subscrições, manutenção, comissões
Margem líquida	3–9%	Tudo o que está acima, a compor-se

Dois hábitos tornam a leitura honesta. Primeiro, **pague a si próprio um salário real dentro da linha de pessoal** — um restaurante que só é lucrativo quando o dono trabalha de graça não é lucrativo. Segundo, construa a leitura a partir de um **orçamento** a sério: preveja cada linha para o ano e compare os reais todos os meses. O orçamento não é uma jaula; é a ficha técnica do próprio negócio.

O ritual mensal de quinze minutos

O mesmo café, a mesma manhã, todos os meses: imprima os resultados, escreva as cinco percentagens na margem, faça um círculo no que se mexeu mais de um ponto e pergunte porquê, em voz alta. Esse ritual — não um curso de contabilidade — é o que parece uma gestão financeiramente letrada.

● FAÇA ISTO HOJE À NOITE

Pegue nos resultados do mês passado e escreva a percentagem ao lado de cada linha (cada uma ÷ receita). Faça um círculo na que estiver mais longe da tabela acima. Esse círculo é o seu projeto do próximo mês — e provavelmente vale mais do que um sábado recorde.

APROFUNDAR

Um orçamento não é um exercício contabilístico que se faz uma vez por ano e se guarda na gaveta. É a sua bússola financeira: um conjunto de expectativas com as quais compara a realidade todas as semanas. Os restaurantes que trabalham com um orçamento vivo veem os problemas a chegar enquanto ainda há tempo para corrigir o rumo.

Neste guia, construímos passo a passo um orçamento anual realista, com valores de referência adequados à restauração portuguesa. Não é preciso software complicado — uma folha de cálculo e pressupostos honestos chegam para começar.

Comece por uma previsão de receita honesta

O seu orçamento vive ou morre com a previsão de receita. Não a construa de cima para baixo ("quero faturar €600.000"), mas de baixo para cima: número de couverts × consumo médio × número de dias de serviço. Tenha em conta os padrões sazonais — em Portugal, janeiro e fevereiro são estruturalmente mais calmos; o verão e dezembro, mais movimentados.

- Use o seu próprio histórico como base; corrija os valores atípicos
- Separe por serviço (almoço/jantar) e por dia — uma segunda-feira não é um sábado
- Seja prudente nos pressupostos de crescimento: 5-10% é ambicioso, 30% não é realista

Ligue a sua previsão a indicadores de gestão sólidos como o **RevPASH** e a sua **análise de break-even**, para saber quanto tem realmente de faturar para cobrir os custos.

Os grandes blocos de custos: o prime cost

Dois blocos determinam o seu lucro: o food cost e os custos com pessoal — em conjunto, o seu "prime cost". A regra de ouro para um negócio de restauração português saudável: mantenha o prime cost abaixo de 65% da receita.

- **Food cost (incl. bebidas):** aponte para 28-35% da receita. Vigie-o através da **gestão do fluxo de caixa** e de compras rigorosas.
- **Custos com pessoal:** aponte para 28-35%, muito dependente do conceito (o fine dining exige mais mão de obra do que um bistro).

Um ponto percentual no prime cost é, muitas vezes, a diferença entre lucro e prejuízo. Por isso, não orçamente estes blocos como um valor fixo, mas como uma percentagem da receita, para que acompanhem os meses de maior e menor movimento. Para perceber ao pormenor como o prime cost se calcula, quais os benchmarks reais da alta cozinha e as sete alavancas para o reduzir, consulte o nosso guia completo sobre **prime cost no restaurante**.

Não esqueça os custos fixos nem a almofada

Depois do prime cost vêm os custos fixos: renda (aponte para um máximo de 8-10% da receita), energia, seguros, amortizações, marketing e manutenção. Acrescente uma rubrica realista de "imprevistos" — os equipamentos avariaram, um vidro parte-se, surge uma reparação inesperada. A rubrica da energia é, aliás, mais controlável do que a maioria dos proprietários pensa: o nosso guia sobre **poupar energia no restaurante** mostra como tornar essa linha do orçamento até 20% mais leve.

O erro que a maioria dos principiantes comete: orçamentam até ao último euro do break-even e não deixam qualquer folga. Preveja estruturalmente uma margem líquida de 5-10% e construa uma reserva de tesouraria de dois meses de custos fixos. É a liquidez, não o lucro, que determina se sobrevive a um contratempo.

PERGUNTAS FREQUENTES

Por onde começo quando elaboro um orçamento de restaurante pela primeira vez?

Comece pela faturação prevista por mês. Depois, divida os seus custos em categorias: aprovisionamento (25–35%), pessoal (30–35%), renda (10–15%) e restantes custos fixos. O total não deve ultrapassar 90% da faturação para que o negócio seja rentável.

Qual a percentagem máxima da faturação que devo gastar com pessoal?

Como regra geral, 30–35% da faturação para custos com pessoal, incluindo encargos sociais. Se este valor ultrapassar os 40%, corre o risco de ter prejuízo.

Como prevejo custos inesperados no orçamento do meu restaurante?

Reserve 3–5% da faturação como margem de segurança para imprevistos: avarias de equipamento, reparações de emergência ou aumentos súbitos de preços por parte dos fornecedores.

2

O NÚMERO

Prime cost: o número que prevê a sobrevivência

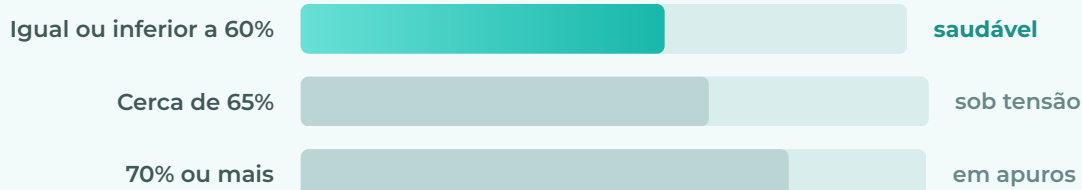
— INSIGHT-CHAVE

O prime cost é o custo de comida e bebidas mais o custo total de pessoal, expresso em proporção da receita. Em ou abaixo de 60%, um restaurante de serviço completo costuma prosperar; a 65% sobrevive; acima de 70% está a morrer em câmara lenta, por mais cheio que pareça. Acompanhe-o semanalmente, não mensalmente.

O NÚMERO

FIG. 02

O custo principal prevê a sobrevivência



≤60% manter alimentos, bebidas e trabalho combinados em ou abaixo de 60% da receita

Se só puder acompanhar um número, que seja este. O prime cost junta os dois custos que consegue realmente gerir semana a semana — o que compra e quem escala — e mexe-se depressa o suficiente para se poder agir. A renda é uma negociação anual; o prime cost é uma decisão de terça-feira.

Porque é que semanal vence mensal

Um prime cost mensal de 63% diz-lhe que algo correu mal, em média, há semanas. Uma leitura semanal diz-lhe em que semana — a proteína encomendada a mais, a semana calma escalada a mais — enquanto a causa ainda está na sala. O cálculo custa dez minutos

depois de a rotina existir: as compras desta semana (das faturas) mais o pessoal desta semana (da escala), a dividir pela receita desta semana.

COMO LER O SEU PRIME COST

Prime cost	Veredicto	A jogada
Abaixo de 55%	Excepcional — verifique se não está a subinvestir em qualidade ou pessoas	Pondere subir a qualidade, não só a margem
55–60%	Fine dining saudável	Segure a linha; afine com as estações
60–65%	A sobreviver, não a compor-se	Um ponto da comida (engenharia de menu), um do pessoal (escalas por previsão)
Acima de 65%	Problema estrutural	Reengenharia da carta e da escala este mês, não este trimestre

As duas alavancas têm os seus próprios guias: o lado da comida vive na **engenharia de menu** (custeio, desperdício, preços), o lado do pessoal nas **equipas** (escalas guiadas por previsões). Os fornecedores são a terceira alavanca silenciosa: pedir novas cotações dos dez principais ingredientes duas vezes por ano, como descrito em **negociar com fornecedores**, recupera habitualmente um ponto inteiro.

● FAÇA ISTO HOJE À NOITE

Calcule o prime cost da semana passada com faturas, escala e receita — um número, dez minutos. Ponha-o no mesmo quadro que a sua ocupação. Esses dois números juntos são 80% da gestão de um restaurante.

○ SEGREDO DO CHEF

O sábado que perde dinheiro

Calcule o prime cost por serviço uma vez e vai encontrá-lo: um sábado cheio que rende menos do que uma quinta calma. Ofertas pesadas no menu de degustação, um runner extra "porque é sábado", proteínas premium preparadas para clientes sem reserva que não vieram — cheio e lucrativo são eixos diferentes. As casas que conhecem o seu prime cost por serviço escalam e preparam segundo a curva de reservas, e a sua quinta-feira calma rende discretamente mais do que o sábado barulhento do vizinho.

APROFUNDAR

Cerca de dois terços dos empresários da restauração apontam a subida dos custos de compra como um dos seus maiores desafios — e, no entanto, a maioria nunca negocia os preços dos seus fornecedores. Aceitam aumentos anuais sem questionar, enquanto as margens ficam cada vez mais finas.

Um restaurante médio gasta €150.000 por ano em comida e bebidas. Uma poupança de 10% = €15.000 por ano diretamente para o seu lucro. É mais do que rendem a maioria das campanhas de marketing de restaurantes.

Neste artigo vai conhecer as 8 táticas de negociação que funcionam na restauração portuguesa, quando aplicá-las e como reduzir estruturalmente os seus custos de compra.

Porque é que a maioria dos restauradores paga a mais

Segundo estudos do setor, cerca de dois terços dos empresários da restauração sentem a subida dos custos de compra como um grande desafio. Mas a ironia é que a maioria não faz nada quanto a isso. Porquê?

- **Falta de tempo:** Negociar exige um tempo que não existe no caos operacional diário
- **Receio de afetar a relação:** "Trabalho há anos com este fornecedor, não quero prejudicar a relação"
- **Falta de conhecimento do mercado:** Não sabem qual é o preço de mercado e, por isso, não sabem quando estão a pagar a mais
- **Medo do "não":** Têm receio de que o fornecedor termine a colaboração

A realidade: os fornecedores esperam que os compradores profissionais negoceiem. Um fornecedor que nunca é desafiado no preço aumenta a sua margem ano após ano. Isso não é uma parceria — é um fluxo de valor de sentido único.

Veja também o nosso guia detalhado sobre [controlar os custos alimentares](#) como complemento da negociação.

Os momentos de ouro para negociar

O timing é tudo nas negociações com fornecedores. Os momentos mais eficazes:

- **Janeiro:** Os fornecedores têm novos objetivos anuais e querem garantir compromissos de volume. É quando estão mais dispostos a concessões em troca de segurança para o ano.
- **Julho:** Avaliação semestral. Os fornecedores atrasados nos seus objetivos querem recuperar volumes na segunda metade do ano.
- **Setembro:** Nova época de colheitas para o vinho e os produtos frescos — saem novas tabelas de preços. Momento ideal para negociar as novas tarifas antes de ficarem fixadas.

Evite dezembro (toda a gente está atarefada), os períodos de férias e os momentos em que está desesperado. A regra de ouro da negociação: negocie a partir de uma posição de força, nunca a partir do desespero.

Preparação: a posição vencedora

Um negociador bem preparado ganha sempre. Antes de pegar no telefone:

1. **Reúna todos os contratos atuais** e tabelas de preços por categoria
2. **Conheça os seus volumes:** "Gastamos €X/mês na categoria Y" — números concretos dão credibilidade
3. **Peça 2-3 orçamentos** a alternativas antes de negociar — não tem de os usar, mas dão-lhe alavancagem
4. **Conheça a situação do seu fornecedor:** está a crescer? Está sob pressão? Isto determina a sua disponibilidade para concessões
5. **Defina o seu limite mínimo:** qual é a vantagem mínima de que precisa? Saiba quando se levantar da mesa

PERGUNTAS FREQUENTES

Como me preparo para uma negociação com um fornecedor de restauração?

Conheça os seus próprios números: quanto encomenda por mês, quanto paga atualmente, qual o preço de mercado noutros fornecedores? Peça orçamentos a, pelo menos, dois concorrentes. Nunca vá negociar sem uma alternativa na mão.

Que descontos posso esperar de forma realista junto dos fornecedores?

Descontos de volume de 3–8% são habituais em relações de longa duração. Descontos por pagamento antecipado de 1–2% em pagamentos até 10 dias. Pergunte sempre, de forma explícita, que opções de desconto estão disponíveis.

Devo escolher sempre o fornecedor mais barato?

Não necessariamente. O preço é um fator; a fiabilidade da entrega, a constância da qualidade e o serviço são, pelo menos, igualmente importantes. Um fornecedor um pouco mais caro que entrega sempre a horas vale mais do que o mais barato com mau serviço.

3

OXIGÉNIO

Fluxo de caixa: porque é que restaurantes lucrativos ainda assim morrem

— INSIGHT-CHAVE

Os restaurantes falham por buracos de caixa, não só por prejuízos: trimestres de IVA, prazos de fornecedores, os depósitos de dezembro a esconder a seca de janeiro. A defesa é uma previsão de caixa contínua de 13 semanas, uma conta de impostos em que nunca se toca e um mês de custos fixos como almofada — aborrecido, e salva-vidas.

OXIGÉNIO

FIG. 03

Por que restaurantes lucrativos ainda secam



13
wk

uma previsão de caixa contínua para 13 semanas identifica a lacuna antes que se torne uma crise

O lucro é uma opinião produzida uma vez por mês; o dinheiro em caixa é o facto que paga os salários de sexta-feira. O cemitério dos restaurantes está cheio de casas que eram lucrativas no papel e estavam mortas no banco — mortas por um trimestre de IVA a cair na mesma semana do seguro anual e de um fevereiro fraco. Nenhum destes eventos foi uma surpresa; todos estavam por agendar.

O radar de 13 semanas

Uma folha de cálculo, treze colunas, atualizada todas as segundas em dez minutos: dinheiro a entrar (previsão de receita guiada pelas reservas, eventos, vendas de **vouchers presente**), dinheiro a sair (salários, renda, fornecedores, o trimestre de IVA, o seguro anual), saldo corrente em baixo. O único trabalho do radar é tornar um problema da semana 22 visível na semana 9, enquanto as soluções ainda são baratas — adiar um pagamento a fornecedor, mover um evento, pré-vender um jantar vínico. O método completo está em **gerir o fluxo de caixa do restaurante**.

Jogadas de caixa específicas da restauração

- **A conta de impostos intocável:** uma percentagem fixa da receita de cada semana passa automaticamente para uma conta separada para o IVA e os encargos com salários. O hábito mais eficaz de todo este guia.
- **Depósitos e menus pré-pagos** (capítulo 2 do **guia de reservas**) transformam reservas futuras em caixa presente — e zero no-shows.
- **Os vouchers presente são um empréstimo sem juros** de dezembro para o seu vale de janeiro–fevereiro. Venda-os de propósito.
- **Os prazos dos fornecedores negociam-se** — passar os dois maiores fornecedores de 14 para 30 dias acrescenta meio mês de fôlego, em permanência.

● FAÇA ISTO HOJE À NOITE

Abra uma conta poupança chamada IMPOSTOS e configure uma transferência semanal automática da sua percentagem de IVA mais encargos salariais. Vinte minutos de papelada esta noite eliminam a experiência de quase-morte mais comum deste setor.

APROFUNDAR

De todos os desafios que os restauradores enfrentam, o fluxo de caixa é o mais

subestimado. Não é a cozinha, nem o serviço, nem sequer o marketing — mas o simples facto de o dinheiro entrar diariamente enquanto os custos são pagos mensalmente ou até trimestralmente. Esse desfasamento temporal é a causa direta de muitas falências de restaurantes.

As margens na restauração são apertadas. Os dados do mercado português apontam para margens operacionais de 3-9% na maioria dos restaurantes. Isto significa que, por cada euro de faturação, sobram apenas 3 a 9 cêntimos depois de todos os custos. Num ambiente assim, o fluxo de caixa não é um pormenor financeiro — é a corrente sanguínea do seu negócio.

Este artigo dá-lhe as ferramentas para gerir o fluxo de caixa de forma proativa, evitar as armadilhas conhecidas e navegar pela regulamentação portuguesa específica de 2026.

Porque é que o fluxo de caixa na restauração é tão desafiante

A restauração tem várias características estruturais que tornam o fluxo de caixa especialmente complexo:

- **Receitas diárias vs. custos fixos mensais:** A faturação entra todas as noites, mas a renda, os salários e os fornecedores são pagos mensalmente. Uma semana fraca de faturação atinge-o diretamente na carteira.
- **Custos fixos elevados:** Pessoal (25-35% da faturação), renda (8-15% da faturação) e energia são praticamente inelásticos. Paga-os independentemente de quantos couverts servir.
- **Sazonalidade:** Os verões podem ser excelentes; janeiro é quase sempre dramático. Mas os custos fixos não mudam.
- **Desperdício alimentar como fuga de caixa:** Cada produto estragado não é só um problema de custo dos alimentos — é dinheiro que já saiu da caixa e que não vai recuperar.

Padrão típico de fluxo de caixa — restaurante português

Use o pico de dezembro para pré-financiar o vale de janeiro

A quebra de janeiro: o mês mais difícil para os restaurantes portugueses

Dezembro é, regra geral, o melhor mês do ano para os restaurantes — jantares de empresa, festas de família, menus de fim de ano. A faturação pode ser 40-60% superior à de um mês médio. E depois chega janeiro.

A quebra de janeiro é real e previsível. Depois da época festiva, os consumidores apertam o cinto. As resoluções de dieta tornam os restaurantes menos atrativos. O mau tempo desencoraja as saídas — e, nas zonas turísticas, é época baixa. Muitos restaurantes portugueses veem a faturação de janeiro cair 30-40% em relação a dezembro.

Mas o verdadeiro estrago da quebra de janeiro só chega em **fevereiro e março**. É quando os custos fixos de janeiro — que pagou enquanto a faturação estava em baixo — começam a pesar no saldo bancário. Muitas falências de restaurantes são anunciadas no inverno, mas são na verdade consequência de uma preparação insuficiente no outono.

Como pré-financiar a quebra de janeiro:

- **Vender vales-presente em outubro/novembro:** Os vales-presente são adiantamentos de caixa. Recebe o pagamento em dezembro, mas o "custo" (a refeição) só ocorre na primavera. Cada vale-presente vendido é um empréstimo sem juros do cliente para si.
- **Eventos e pacotes pré-pagos:** Feche os eventos de fim de ano com 50% de sinal em novembro. O dinheiro já está na sua conta antes de janeiro começar.
- **Constituir uma reserva de liquidez:** Nos meses de pico, de setembro a dezembro, reserve 8-10% da faturação especificamente como almofada para janeiro-fevereiro.

PERGUNTAS FREQUENTES

Porque é o fluxo de caixa mais importante do que o lucro para um restaurante?

Pode ter lucro no papel e, ainda assim, ter problemas de liquidez se fizer grandes despesas mesmo antes do seu período de maior movimento. O fluxo de caixa determina se consegue pagar diariamente aos fornecedores e ao pessoal.

Como sobrevivo, enquanto restaurante, aos meses calmos em termos de fluxo de caixa?

Constitua reservas durante os períodos de maior movimento, negocie prazos de pagamento alargados com os fornecedores e crie receitas extra através de vales-presente ou eventos.

Como ajudam os vales-presente a melhorar o meu fluxo de caixa?

Os vales-presente trazem dinheiro de imediato, enquanto o serviço só é prestado mais tarde. Assim, financia o seu janeiro calmo com as vendas de dezembro.

4

O CRUZAMENTO

Break-even: os clientes a partir dos quais começa a ganhar

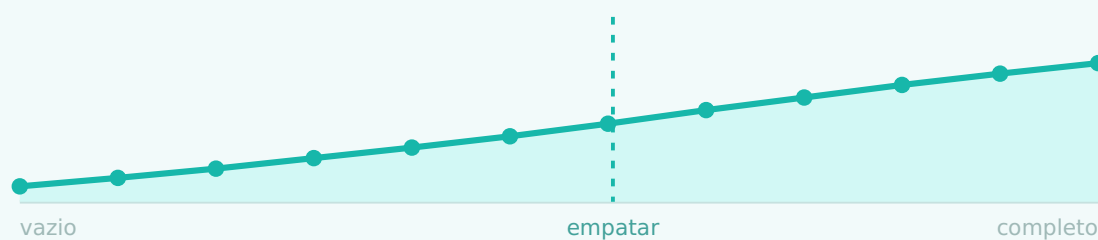
— INSIGHT-CHAVE

Break-even em clientes = custos fixos mensais ÷ contribuição por cliente (ticket médio menos o seu custo variável). Expresso por serviço — "34 clientes numa terça-feira" — converte toda a demonstração de resultados num alvo que a equipa inteira consegue ver, contar e bater em tempo real.

O CRUZAMENTO

FIG. 04

As capas onde você começa a ganhar



34

limpe primeiro o ponto de equilíbrio - custos fixos ÷ lucro por cobertura - então cada cobertura extra é lucro

Algures esta noite existe um número de clientes — talvez 31, talvez 47 — a partir do qual o seu restaurante deixa de pagar a renda e começa a pagar-lhe a si. A maioria dos donos nunca o calculou, o que significa que cada serviço corre sem marcador. A **análise break-even** custa vinte minutos e muda a forma como toda a equipa vê uma terça-feira.

A receita

- **Custos fixos por mês:** renda, salários fixos, seguros, subscrições — tudo o que chega quer apareça um cliente quer não.
- **Contribuição por cliente:** ticket médio menos o seu custo variável (os ingredientes desse ticket, aproximadamente a sua % de custo alimentar — mais o pessoal à hora, se escalar por serviço).
- **Clientes de break-even = fixos ÷ contribuição.** Divida pelos seus serviços e tem o marcador por noite.

Exemplo prático: €31.000 fixos mensais, ticket médio de €95, 30% variável → €66,50 de contribuição por cliente → **466 clientes por mês**, ou cerca de 19 por serviço em 24 serviços. De repente, a quarta-feira meio vazia com 16 clientes já não está "um bocado parada" — está a três clientes do break-even, e o toque na lista de espera do capítulo 3 do guia de reservas vale exatamente €199,50.

O que o break-even ensina sobre preços

Volte a correr a fórmula com um ticket médio €4 mais alto (um aperitivo, capítulo 4 do **guia de menu**): o break-even cai ~28 clientes por mês. Corra-a com menos 2% de custo alimentar: semelhante. O break-even é onde o trabalho de todos os outros guias se torna visível como menos clientes necessários para estar seguro — e é por isso que pertence à parede do escritório, recalculado a cada estação.

● FAÇA ISTO HOJE À NOITE

Calcule o seu break-even em clientes por serviço com a receita deste capítulo — vinte minutos, três números que já tem. Depois diga o número de amanhã à equipa no briefing e veja como uma "noite calma" passa a jogar-se de outra maneira.

APROFUNDAR

Segundo as médias do setor, mais de metade dos restaurantes não sobrevive aos primeiros cinco anos. A causa mais frequente não é a qualidade da comida, a localização ou a concorrência — é a falta de visibilidade financeira.

E no centro dessa visibilidade está um conceito que todo o restaurador deve dominar: a análise break-even. Não como um exercício anual para o contabilista, mas como **instrumento operacional diário** que lhe responde à pergunta: "Já faturei hoje o suficiente para cobrir todos os meus custos?"

Neste artigo não vai apenas conhecer a fórmula, mas também aprender a usar o break-even como bússola em cada decisão operacional — desde ponderar uma esplanada até contratar um chef adicional.

Porque é que a maioria dos restauradores não conhece o seu break-even (e quanto isso custa)

Pergunte ao acaso a dez restauradores de quanta faturação precisam exatamente para fechar este mês sem perdas. A maioria dirá um número vago ou, pior: admitirá que não sabe. Não é vergonha nenhuma — é um problema sistémico na formação em restauração.

As consequências, porém, são concretas e dispendiosas:

- **Investir cedo demais:** Abre uma esplanada quando ainda nem cobre os custos fixos da sala
- **Escalas erradas:** Escala cinco pessoas para uma quarta-feira que nunca atinge couverts suficientes para suportar esse custo salarial
- **Promoções que lhe custam dinheiro:** Oferece 20% de desconto numa campanha sem perceber que, com isso, fica abaixo do seu break-even
- **Sinais tardios:** Só repara na contabilidade do mês passado que teve prejuízo, em vez de o ver em tempo real

O restaurador que conhece o seu break-even olha para o relatório de caixa ao meio-dia e pensa: "Estamos nos €680, precisamos de €1.183 para hoje. Como vamos buscar os €500 que faltam?" É essa a mudança de mentalidade que este artigo quer provocar.

Quer aprofundar o contexto mais amplo do **controlo dos custos alimentares**? É uma peça complementar essencial. E para a vertente analítica: veja **as análíticas de restaurante como instrumento de decisão**.

A fórmula do break-even explicada: simples mas poderosa

A fórmula em si é surpreendentemente simples:

Para a aplicar, precisa de dois componentes:

Margem de contribuição

A margem de contribuição é o que sobra de cada euro de faturação depois de pagar os custos variáveis:

Se o seu restaurante fatura €100 e gasta €38 em comida, bebidas e mão de obra variável, a sua margem de contribuição é de €62.

Rácio da margem de contribuição

O rácio exprime a margem de contribuição em percentagem da faturação:

No nosso exemplo: $€62 \div €100 \times 100\% = 62\%$. Por cada euro de faturação, sobram €0,62 após os custos variáveis para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

PERGUNTAS FREQUENTES

Como calculo o ponto de equilíbrio (break-even) do meu restaurante?

Divida os seus custos fixos totais (renda, salários, seguros) pela margem de contribuição por couvert (consumo médio menos custos variáveis). O resultado é o número de couverts de que precisa por mês para ficar em equilíbrio.

Como baixo o meu ponto de equilíbrio enquanto proprietário de restaurante?

Aumente o consumo médio por couvert através de upselling, reduza os seus custos fixos negociando a renda ou os contratos, ou otimize a sua percentagem de custo dos alimentos. Cada euro poupado baixa diretamente o seu ponto de equilíbrio.

Qual é uma percentagem saudável de custo dos alimentos para um restaurante?

Regra geral, procura-se 25–35% da faturação para os custos com alimentos. A alta gastronomia pode situar-se acima, devido a produtos mais caros. Se ultrapassar os 35%, a otimização torna-se necessária.

5

A MÉTRICA

RevPASH: a métrica que vê o que a ocupação esconde

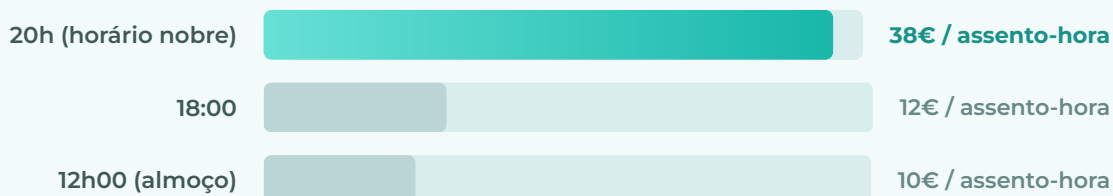
— INSIGHT-CHAVE

O RevPASH — receita por lugar disponível por hora — divide a receita por lugares \times horas de funcionamento, pondo preço a cada lugar-hora que possui. Expõe o que a ocupação esconde: rotações lentas, horas mortas fracas, picos subvalorizados. As salas de fine dining andam tipicamente nos €15–40; a tendência importa mais do que o nível.

A MÉTRICA

FIG. 05

Cada assento-hora tem um preço



3x+ RevPASH mostra que os horários nobres ganham 3x ou mais do que os silenciosos

A ocupação diz que a sala esteve cheia. O RevPASH faz a pergunta mais afiada: cheia de quê? Uma mesa de dois a demorar-se três horas com uma garrafa e uma mesa de quatro a atravessar um menu de degustação em duas contam ambas como "ocupadas" — não são o mesmo negócio. Emprestado do revenue management hoteleiro, o **RevPASH** é a métrica de produtividade mais verdadeira de um restaurante, porque o seu denominador é a única coisa que realmente vende: lugares-hora.

Usá-lo sem doutoramento em folhas de cálculo

Receita ÷ (lugares × horas de funcionamento), por serviço. Uma sala de 50 lugares, aberta 4 horas, a faturar €3.800 num jantar de sexta: RevPASH de €19. A jogada de poder é comparar os seus próprios serviços entre si:

O QUE SIGNIFICAM AS DIFERENÇAS DE REVPASH

Padrão	Diagnóstico	Alavanca
Ocupação alta, RevPASH baixo	Rotações lentas ou ticket médio mole	Ofício dos tempos de mesa, momentos de aperitivo & harmonização
20:00 forte, 18:00 morta	Horas de ponta-morta por vender	Produtos de início de noite: menu pré-teatro, lugares ao balcão
Sexta >> terça (3x+)	Concentração da procura	Eventos & private dining no lado calmo (guia de reservas, cap. 5)
Plano em todo o lado	Preços demasiado tímidos no pico	Experiências premium no pico; a ancoragem do guia de menu

O seu **painel de analíticas** pode calculá-lo por serviço automaticamente; reveja-o mensalmente ao lado do prime cost. Um número para o que entra por lugar-hora, outro para o que sai — juntos são o cockpit.

● FAÇA ISTO HOJE À NOITE

Calcule o RevPASH do seu melhor e do seu pior serviço da semana passada. Escreva os dois números e o rácio entre eles. Se for superior a 3x, o capítulo 5 do guia de reservas é a leitura mais bem paga do seu mês.

A PROFUNDAR

A taxa de ocupação é o KPI que quase todos os restauradores acompanham. E, no entanto, é um dos números mais enganadores da restauração. Uma sala cheia não garante uma boa faturação — e uma sala meio vazia pode ser surpreendentemente rentável. O KPI que expõe esta diferença chama-se RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

O RevPASH foi popularizado nos anos noventa pela investigadora de hotelaria Sheryl Kimes, da Universidade de Cornell, em parte inspirado no conceito de RevPAR do setor hoteleiro. Hoje tornou-se a métrica de gestão central de muitos grupos de restauração de referência em todo o mundo. Neste artigo aprende as bases, conhece a fórmula e descobre cinco alavancas concretas para aumentar o seu RevPASH — com atenção específica ao contexto gastronómico português.

O que é o RevPASH?

RevPASH significa Revenue Per Available Seat Hour, em tradução livre: a receita por lugar disponível por hora. É uma métrica que indica quantos euros cada lugar do seu restaurante rende, em média, por hora de funcionamento.

A fórmula base é simples:

Existe também um cálculo alternativo, intuitivamente esclarecedor:

Esta segunda fórmula torna imediatamente claras as duas alavancas que determinam o RevPASH: quantos lugares estão ocupados e quanto os clientes gastam em média. Pode aumentar o seu RevPASH subindo a taxa de ocupação, subindo o consumo médio ou — o cenário mais poderoso — melhorando os dois ao mesmo tempo.

Um exemplo de cálculo concreto

Imagine: o seu restaurante tem 40 lugares. Numa sexta-feira à noite está aberto das 18:00 às 23:00 — são 5 horas. A faturação total dessa noite é de €2.400.

RevPASH = €2.400 ÷ (40 × 5) = €2.400 ÷ 200 = **€12 por hora-lugar**

Com a fórmula alternativa: suponha que teve, em média, 28 dos 40 lugares ocupados (taxa de ocupação de 70%) e que o consumo médio por cliente é de €60.

RevPASH = 0,70 × €60 = **€42?**

Espera — isto não bate certo com o primeiro cálculo. Porquê? Porque a fórmula alternativa corrige pela duração da estadia. Se os clientes ficam em média 2,5 horas, tem de calcular o consumo por hora: €60 ÷ 2,5 horas = €24 por hora-lugar. Então: RevPASH = 0,70 × €24 = **€16,80**. Mais perto da realidade, mas ainda ligeiramente diferente porque a taxa de ocupação flutua ao longo da noite.

Isto mostra desde já um ponto essencial: a **duração da estadia por mesa** é uma variável crítica que a taxa de ocupação, sozinha, nunca capta.

Porque é que o RevPASH é melhor do que a taxa de ocupação

A taxa de ocupação diz-lhe quantos lugares estão ocupados num dado momento. É útil, mas muito incompleto. O maior problema: a taxa de ocupação não tem em conta quanto tempo os clientes ficam nem quanto gastam.

Eis um exemplo concreto que ilustra esta diferença:

Cenário 1: O Restaurante X tem 50 lugares e está sempre cheio (100% de ocupação). Os clientes ficam em média 3 horas e gastam €45 por pessoa. RevPASH = 1,0 × (€45 ÷ 3) = **€15 por hora-lugar**.

Cenário 2: O Restaurante Y também tem 50 lugares, mas está apenas meio cheio (50% de ocupação). Os clientes, porém, gastam €80 por pessoa e ficam em média 1,5 horas. RevPASH = 0,5 × (€80 ÷ 1,5) = **€26,67 por hora-lugar**.

PERGUNTAS FREQUENTES

O que é o RevPASH e como o calculo para o meu restaurante?

RevPASH significa Revenue Per Available Seat Hour (receita por lugar disponível por hora). Calcule-o dividindo a faturação de um período pelo número de horas-lugar disponíveis (número de lugares × horas de funcionamento). Assim mede a eficiência com que aproveita a sua capacidade.

Como aumento o RevPASH no meu restaurante?

Aumentando o consumo médio através de upselling, otimizando a velocidade de rotação das mesas ou ativando os horários mais calmos com promoções direcionadas.

Que outros KPI são essenciais, para além do RevPASH, para um proprietário de restaurante?

A percentagem de custo dos alimentos, a percentagem de custo com pessoal, o consumo médio por couvert, a taxa de ocupação e a taxa de faltas dão, em conjunto, uma imagem completa da saúde financeira do seu negócio.

6

COMPOSIÇÃO

Invista como um dono: cada euro tem de merecer o seu lugar

— INSIGHT-CHAVE

Os investimentos de um restaurante — esplanada, renovação, equipamento, software — merecem o mesmo custeio que um prato: período de retorno (investimento ÷ ganho mensal) e um ROI anual simples. Abaixo de 18 meses de retorno é forte; acima de 36 precisa de uma justificação estratégica, não financeira.

COMPOSIÇÃO

FIG. 06

Faça com que cada euro ganhe o seu sustento



≈5
mo

julgue cada investimento pelo período de retorno – 12 mil euros que acrescentam 2.200 euros por mês e retornam em cerca de 5

Os primeiros cinco capítulos defendem o dinheiro; este multiplica-o. Os restaurantes sangram capital em entusiasmo — a renovação de €40.000 que "fazia sentido", o forno combinado usado a meia capacidade — e deixam à fome os investimentos aborrecidos que se compõem. A cura é um cálculo do tamanho de um envelope antes de cada sim: o mesmo **pensamento de ROI** que agora aplica aos pratos.

O método do envelope

- **Período de retorno = investimento ÷ contribuição mensal extra.** Uma esplanada de €12.000 que acrescenta 90 clientes por mês a €25 de contribuição paga-se em pouco mais de cinco meses — um sim aos gritos.
- **Conte os custos com honestidade:** o preço do forno inclui instalação, formação e o serviço que perturba; a esplanada inclui mobiliário, licenças e a arrumação de inverno.
- **Conte os ganhos com conservadorismo:** use 70% da sua estimativa otimista. Se ainda assim ficar abaixo dos 18 meses, avance.

Onde se esconde o ROI aborrecido

Os investimentos de maior retorno neste setor raramente são visíveis para os clientes: um **sistema de reservas** que recupera no-shows (muitas vezes com retorno medido em semanas), refrigeração eficiente a comer uma linha de energia, formação que baixa a rotatividade um degrau (o capítulo 5 do **guia de pessoal** pôs-lhe preço), a **camada de automatização** que devolve dez horas de equipa por semana. O glamour envelhece; a composição não.

E quando o investimento é o próprio crescimento — uma segunda sala, um contrato maior — a regra endurece: modele-o primeiro no break-even do capítulo 4 e no radar de caixa do capítulo 3. Crescimento que corre mais depressa do que a caixa é a forma como bons restaurantes morrem ambiciosos.

● FAÇA ISTO HOJE À NOITE

Liste os seus últimos três investimentos significativos e calcule o retorno real com números reais. Sem julgamentos — calibração. A sua próxima decisão de investimento acabou de ficar mais inteligente do que as três últimas.

O SEGREDO DO CHEF

O capital mais barato da restauração

Não é um empréstimo bancário — é procura pré-vendida. Um jantar único esgotado seis semanas antes, depósitos nos grupos de dezembro, vouchers presente comprados na semana 50 e usados na semana 7: tudo isto são clientes a financiar o seu fluxo de caixa a 0% de juros, sem qualquer risco de no-show agarrado. As casas que pré-vendem sistematicamente 10–15% da receita do trimestre seguinte raramente precisam do descoberto — a lista de clientes é a linha de crédito.

APROFUNDAR

Cada euro que coloca no seu negócio concorre com todos os outros euros. Um forno combinado novo, a ampliação da esplanada, uma melhor extração de fumos ou um sistema de reservas — todos prometem retorno. A questão não é se rendem alguma coisa, mas qual rende mais e mais depressa.

Neste artigo aprende dois métodos de cálculo simples que pode usar em qualquer decisão de investimento, além dos erros de raciocínio que mais frequentemente custam dinheiro aos restauradores.

Payback: em quanto tempo recupera o seu dinheiro?

A métrica mais simples é o período de retorno: investimento ÷ lucro adicional anual (ou poupança). Uma máquina de lavar louça de €6.000 que poupa €3.000 por ano em salários e água tem um payback de 2 anos.

Regra prática na restauração: investimentos operacionais com um payback inferior a 2-3 anos são, regra geral, defensáveis. Demora mais do que a vida útil do equipamento? Então está a perder dinheiro. Calcule sempre com receitas prudentes — não as do folheto mais bonito, mas as realistas.

ROI: quanto rende em percentagem?

O payback ignora o que acontece depois do período de retorno. Por isso, olhe também para o ROI: (receita anual ÷ investimento) × 100. A nossa máquina de lavar louça: (€3.000 ÷ €6.000) × 100 = 50% de ROI por ano — excelente.

Compare os investimentos sempre da mesma forma. Por vezes, uma intervenção barata com 80% de ROI (por exemplo, melhor iluminação sobre os pratos, ou um sistema que melhora o seu **break-even**) é mais inteligente do que uma remodelação de prestígio com 12% de ROI.

Não esqueça os custos escondidos

O preço de compra raramente é o custo total. Some a instalação, a formação, a manutenção, os custos de financiamento e o tempo em que o seu estabelecimento está (parcialmente) fechado. Uma esplanada parece lucro puro, mas exige licença, mobiliário, aquecimento, pessoal adicional e risco meteorológico.

Conte também com o impacto na sua liquidez: um investimento que esvazia a sua almofada de caixa pode torná-lo vulnerável num mês calmo. Leia porquê no nosso artigo sobre **gerir o fluxo de caixa do restaurante**. Um investimento só é bom quando rende e, ao mesmo tempo, mantém a sua liquidez saudável.

Prioritize: não faça tudo ao mesmo tempo

Faça uma lista de todos os investimentos desejados, calcule o payback e o ROI de cada um e ordene-os. Comece pelas intervenções que libertam dinheiro mais depressa — elas financiam depois os projetos mais caros. Assim, o seu negócio cresce com força própria em vez de com dívida.

Ligue o seu plano de investimento ao seu **RevPASH**: os investimentos que aumentam a sua receita por lugar disponível por hora (serviço mais rápido, mais rotação, consumo mais alto) tocam no cerne da sua rentabilidade.

PERGUNTAS FREQUENTES

Como calculo o ROI de um novo investimento no meu restaurante?

ROI = (receita adicional ou poupança de custos por ano / valor do investimento) × 100. Uma esplanada de €10.000 que gera anualmente €5.000 de faturação extra tem um ROI de 50% e um período de retorno de 2 anos.

Que investimentos num restaurante costumam ter o melhor período de retorno?

Os sistemas de reservas, as ferramentas de gestão de turnos e os equipamentos de baixo consumo energético têm os períodos de retorno mais curtos, porque permitem poupanças de custos imediatas.

Quando é mais vantajoso fazer leasing do que comprar equipamento de restaurante?

O leasing é preferível quando pretende preservar capital ou atualizar rapidamente o equipamento à medida que a tecnologia evolui. Comprar é melhor quando o período de utilização é longo e dispõe de meios próprios suficientes.

E-BOOK

Quão em forma estão as finanças do seu restaurante?

- Leio os meus resultados todos os meses, em percentagens da receita

- Pago a mim próprio um salário real dentro da linha de pessoal

- O prime cost calcula-se semanalmente e mantém-se $\leq 60-65\%$

- Uma percentagem fixa para impostos passa semanalmente para uma conta separada

- Uma previsão de caixa contínua de 13 semanas atualiza-se todas as segundas

- Conheço o meu break-even em clientes por serviço

PRONTO PARA COMEÇAR

Quer o cockpit sem as folhas de cálculo?

O HappyChef acompanha clientes, receita e as previsões guiadas pelas reservas por trás do seu radar de caixa — os números deste guia, calculados enquanto cozinha.

[Agendar uma demo](#)

Gratuito, 30 minutos, sem compromisso

